



## ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK İLİŞKİSİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ\*

### ÖZET

*Son yıllarda, yönetim düşüncesinde köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, gittikçe hızını artırarak, 21. yüzyılda çok daha farklı boyutlar kazanma eğilimindedir. Bu süreçte, konunun önemini ve boyutunu vurgulamak için değişim kavramı yerine, artık dönüşüm kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda, bilgi teknolojisi, değişim, küreselleşme, örgüt kültürü ve son zamanlarda paradigmatik dönüşüm konularındaki birikimler; güncel düzeydeki çalışmaları modern ötesi yaklaşımlarla bütünleştirmeye zorlamıştır. Bu çalışma bunun bir ürünüdür.*

*Belli bir alanın ötesinde küresel boyutu olan bu birikimler, modern ötesi anlayış ve vizyon gücü ile geleceğin günümüze taşınarak bir takım dönüşümlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür bir yapılanmanın gerçekleşmesi, yöneticilerde durumsallığın ötesinde, çok boyutlu ve sentezci bir anlayışa dayanan bir takım dönüştürücü önderlik becerilerinin varlığına bağlıdır.*

*Önderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, günümüze kadar farklı boyutlar kazanmış, bundan sonra bütünleşik bir anlayışla bu çalışmalardan yararlanmaya başlanılmıştır. Bütünleşik bir anlayışa dayanan bu yaklaşım, dönüştürücü önderlik kuramıdır.*

*Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Önderlik, Önderli Kuramları.*

\* Azerbaycan Respublikası-Halk Tasarrufatını İdare Etme Enstitüsü. Türk Dünyası İşletme Fakültesi Öğr. Grv.

## GİRİŞ

Önder, gücünü izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkan ve aynı grubu yönlendiren ya da işi doğru yapan değil, doğru iş yapan kişidir.<sup>1</sup> Önderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, önderliğin örgütsel davranışın bir boyutunu oluşturduğu ve yöneticilerin aksine biçimsel örgüt yapısında görevini etkin ve etkili bir biçimde yerine getiremez. Bu yönüyle, önder, bir grubun üyesi ve bu üyelerin gelişimini ve yönlendirilmesini sağlamaya yönelik faaliyet gösterir. Dolayısıyla, önder, yönetim işlevinin etkileştirilmesinde önemli rol oynar.<sup>2</sup> Önder; bilgisi, cesareti, karizmasıyla eş zamanlı karar alabilen; stratejileri ve güçlü bir grubu olan; değişim ve dönüşümü yapabilen ve bunu sürekli hale getiren; stratejik düşünme ortamı yaratabilen ve bununla birlikte bu değerleri örgütsel düzeyde yaygınlaştıran; diğer taraftan güncel anlamda örgüt kültürü yaratabilen ve sürekliliğini sağlayabilen kişidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde önderlik, bir grubu yönlendirerek olumlu ve sosyal içerikli davranışlar kazandırma, etkileşim ve karşından bekleme (beklenti) sürecini kapsar.

Önderlik konusu son zamanlara kadar kişisel özellikler yaklaşımı ile ele alınmış ancak; temelde özellikler yaklaşımında tutarsızlıkların olması önderlik araştırmalarını sınırlandırmıştır.<sup>3</sup> Örneğin; güncel anlamda önderin etkili olmasında hangi ölçütlerin ele alınacağı ve hangi ölçütlerin öncelikli olacağı gibi konular yanıt-sız kalmıştır.

Başka bir deyişle, önderlik araştırmaları özellikler yaklaşımı ile bilimsel olarak ele alınmış; sonraları davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla farklı boyutlar kazandırılmaya çalışılmıştır. Son olarak, ortaya konulan araştırmalara göre, farklı izleyicilere göre farklı önderlik yaklaşımları ve farklı özendirici faktörler sunma (dikey ikili bağlantı)<sup>4</sup>; diğer taraftan, yapılan işin misyonu ve izleyenlerin becerileri gibi çok boyutlu faktörleri çözümleyerek yapıyı işletmektedir.<sup>5</sup>

## 1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK

Dönüştürücü önderlik (bundan sonra DÖ olarak tanımlanacaktır), önder ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır.<sup>6</sup> DÖ, güçlü vizyona dayanan, dönüşümü gelecek odaklı algılayan ve gerçekleştiren (dışsallık esas); diğer taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören bu önderlik yaklaşımında, örgüt

<sup>1</sup> BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leadership In The 21 st Century", *Journal Of Organizational Change Management*, Vol: 2, N: 1, 1989, s. 7.

<sup>2</sup> BOONE, Louse E-KURTZ, David L., *Principle of Management*, Random House Business Division, New York, 1981, s. 219.

<sup>3</sup> BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., *Management*, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991, s. 484.

<sup>4</sup> Geniş bilgi için bkz; KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:24, S:2, (Kasım 1995).

<sup>5</sup> AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 84.

<sup>6</sup> TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", *The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Views*, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990, s. 244.

kültüründe yoğunlaşma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi (içsellik esas) ağırlık kazanmaktadır.<sup>7</sup> Burns (1978) yaptığı çalışmalarda, DÖ yapısal değişimin özet bir modeli olduğunu ve sonunda önderin güdülemesiyle insan kaynaklarının davranış standartlarının ve morallerinin yükseltileceğini ileri sürmektedir. Yukl (1989), mikro ve makro alanlardaki kolektif dönüşümlerin, sosyal sistemleri birbirine entegre edeceğini ve dönüşümcü kuruluşların bunu hemen algılayarak, kendilerini yeniden yapılandıracaklarını ileri sürmektedir.<sup>8</sup> Bu sayede, iç ve dış çevredeki eğilimlere göre dönüşüm gerçekleştirilmiş olur. Bunun gerçekleşmesi için, belli bir sürece gereksinim vardır ve bu gerek makro, gerekse mikro düzeyde belli başlı değişimlerin öngörülmesine bağlıdır.<sup>9</sup>

Başka tanımlamalarda DÖ, değişim, yenilik ve girişimcilik (entrepreneurship) ile ilgili olduğu ileri sürülmektedirler. Önderlikle ilgili bu tanım, öğrenme ve yönetmeye başlamada tam yeteneği gerektiren bir davranışsal süreci ifade etmektedir. Yani burada, sistematik çalışma, amaçlara yönelik olma, değişim kaynaklarını örgütlenme, mevcut becerileri verimliliğe dönüştürme gibi bir önderlik süreci sözkonusudur.<sup>10</sup>

DÖ ilgili diğer çalışmalarda, önderin temel özellikleri ile ilgili olarak, güçlü bir karizma, önderin izleyicilerini iyi tanınması ve güçlü bir heyecan uyandırması olarak tanımlanmaktadır. DÖ, önder ve izleyiciler ile güçlü bir grup anlayışı üzerinde yoğunlaşması, grup üyelerinin becerilerini sürekli olarak geliştirilmesi ile doğru orantılıdır. Başka deyişle, dönüşümün gerçekleşmesi öncelikle izleyicilerin kendi bilgi ve becerilerini dönüştürmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda DÖ izleyicilerine bir koç (coach) gibi öğreticilik ve rehberlik eder.<sup>11</sup>

## 2. SOSYO-EKONOMİK YAPILARA GÖRE DÖ MODELLERİ

Önderlerin, tarihsel süreç içinde sosyo-ekonomik yapılara göre gerçekleştiren dönüşümlerde dönüştürücü özellikler taşıdıkları görülmektedir. Makro düzeydeki önderlik araştırmaları, önderliğe daha çok toplumsal açıdan bakışı içermektedir. Çünkü, bu özellikleri taşıyan önderlik modelleri, uzun bir zaman diliminde ortaya çıkmakta ve değerlendirilmektedir. Sosyo-ekonomik yapılardaki önderlik modellerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

Askeri kökene dayalı DÖ modeli,

Siyasi kökene dayalı DÖ modeli,

İşletmecilik formasyonuna dayalı DÖ modeli.

<sup>7</sup> ÖZALP, İnan-ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", A.Ü. Açıköğretim Dergisi, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997, s. 132.

<sup>8</sup> LORD, Robert G. - MAHER, Karen J., *Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance*, Urwin Hyman Inc., New York, 1993, s. 289.

<sup>9</sup> DEMİRCİ, M.Kemal, *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*. (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ün.v., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998, s. 72-75.

<sup>10</sup> TINCY -DEVANNA, s. 244.

<sup>11</sup> TINCY&DEVANNA, s. 244.

## 2.1. Askeri Kökene Dayalı DÖ Modeli

Önderlik kavramının toplumsal, siyasal gelişimine baktığımız zaman, ilk çağlardan, Fransız İhtilali'ne hatta bir açıdan II. Dünya Savaşı'na kadar önderlik formasyonuna sahip kişilerin askeri kökene dayandığı görülmektedir. Bu gerekçe, daha çok yaşanan çağın ölçütleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumsal yapının daha çok askeri kökene dayanması ve güç dengelerinin buna göre belirlenmesi, başka deyişle toplumsal ve ekonomik dengelerinin askeri güce göre oluşması; kuvvet, yetki ve organ ayırımı yerine kuvvet, yetki ve organ birliğinin temel ilke olarak uygulanması<sup>12</sup> askeri kökene dayalı DÖ modelini ortaya çıkarmıştır.

Askeri önderlerin temel güç kaynaklarının karizmaya dayanması ve toplumsal ilişkilerde duygusal bağların öne çıkması nedeniyle lideri tek otorite sahibi yapmaktadır. Diğer taraftan, kuvveti temsil eden silah üstünlüğünün askeri önderde birikmesi rakiplerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

## 2.2. Siyasal Kökene Dayalı DÖ Modeli

Dünyadaki toplumsal yapı, Fransız İhtilali ile yönetim düşüncesi ideolojilere göre yapılanmaya başlamıştır. Fransız ihtilali, uluslar düzeyinde milliyetçilik akımlarını canlandırmış ve her ülke bu yönelimli ideolojisini oluşturmuş; siyasal yapısını parlamenter rejime göre tasarlamışlardır. Bu yapılanmada, Rus ihtilali ile komünizmin de büyük etkisi olmuştur. Makro düzeyde, Sovyetler Birliği'nin öncülüğünü yaptığı Varşova paktı karşısında ABD öncülüğünde kurulan NATO, iki kutuplu siyasal yapılanma düzeyinde yeni oluşumları ortaya çıkarmıştır.<sup>13</sup>

Dünya düzeyindeki bu oluşumlar, önderleri meydan savaşlarından siyaset odaklı soğuk savaş ortamına çekmiştir. Önderlik becerileri de mevcut ortama göre değişerek, savaş sanatı olan stratejik yönetim konusu, yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktada, dönüştürücü önderlerin siyasal kökenli olması, yönetimin doğasından sayılmaya başlanmıştır. Siyasal alandaki bu dönüşüm, toplumları, ekonomiyi, eğitimi vb. yönlendirmiştir. Ayrıca, siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderler, toplumların gereksinimleri ya da bireylerin tatmin edilmesinin ötesinde, benimsenen ideolojiye katkı düzeyi ve karşı ideolojilere karşı oluşturulan güç dengelerini temel almaktadırlar.

Siyasal anlamda dönüştürücü önderler, devletler açısından yönettikleri ülkeleri yönlendirmiş ve yaptıkları reformlarla gelişmelerine ivme kazandırmışlardır.<sup>14</sup> Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> DAVER, Bülent, *Siyaset Bilimine Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, s.190.

<sup>13</sup> DAVER, s. 28-32.

<sup>14</sup> EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993., s. 313.

<sup>15</sup> ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review*, Vol:62, (November -December, 1984), s. 81.

### 2.3. İşletmecilik Formasyonuna Dayalı DÖ Modeli

Güç dengelerinin ordular aracılığı ile meydan savaşlarından, siyasal alana taşmasından sonra, özellikle Japon Yönetim Anlayışı 1950'lerden sonra tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Buna neden olan temel zorlama, II Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya karşı askeri alanlarda ciddi kısıtlamaya gidilmesidir. Dolayısıyla Japon toplumu kültürel birikimlerini işletmecilik alanına taşıyarak kendini kanıtlama yoluna gitmiştir. Batı toplumlarının mekanik yapılanmaları yerine, daha organik bir yapılmaya giden Japon toplumu, bu sayede tüm dünyaya önderlik etmiştir.

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ile işletmeciliğe yeni bir boyut kazandırılmış, sürekli geliştirme temel alınarak mevcut sistemin işletilmesi ya da belli standartların uygulanması yerine, yöneticilerin önder olma yönelimli olarak sürekli kendilerini geliştirme ve bunun için sürekli eğitim almaları hedeflenmiştir. Bu yargıyı doğrular mahiyette, başta ABD olmak üzere ülkemizde de yöneticilerin hangi formasyonu almış olursa olsun, işletmecilik formasyonu için lisans sonrası kurslarına (iç ya da dış kaynaklı) ya da lisansüstü programlara katılmaktadırlar. Bu türlü girişimler, üst yönetimin teşviğinin yanında, özellikle kendilerini sürekli değişen ortamlarda yenileme gereksinimi duyan yöneticilerin, bireysel istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir.<sup>16</sup>

Artık önderlik becerisi, bireyin doğuştan kazanacağı bir özellik olmaktan çok, zamanla içerisinde eğitim sürecinden geçilerek kazanılabilecek bir beceridir. Bu tür bir formasyonun kazanımı da ancak işletmecilik okullarında yapılacak çalışmalar ve eğitimle gerçekleştirilebilir. Bu yönelimli olarak, günümüz ve sonrasında önderlik modellerinin belirlenmesinde temel yönlendirici faktörün, işletmecilik eğitiminin ve eğitim kurumlarının olacağını söyleyebiliriz.\*

### 3. BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖ

Önderler buldukları konumların gereği olarak belli başlı özellikler taşır ve bu yönelimli davranışlarda bulunurlar. Buldukları konumlar küçük bir örgüt birimi olabileceği gibi, bu bir devlet örgütü de olabilir. Konuyla ilgili olarak ileri sürülmüş bir takım önderlik kuramları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. Siyasal önderlik,
- ii. Karizmatik önderlik,
- iii. Durumsal önderlik,
- iv. Esnek önderlik,
- v. Etkileşimci önderlik,

<sup>16</sup> DRUCKER, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993, s. 153.

\* İşletmecilik formasyonun kazandırılması için, başta ABD olmak üzere ülkemizdeki birçok üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüleri bünyesinde ya da yönetici geliştirme programlarına, farklı meslek gruplarından gelen yöneticilerin büyük ilgi gösterdikleri ve sadece bir belgenin alınması değil, bilgi dağarcıklarını arttırmak, kendilerini geliştirmek ve çalıştığı örgütte başarılı olmak için bu ilgiyi gösterdikleri saptamamız arasındadır.

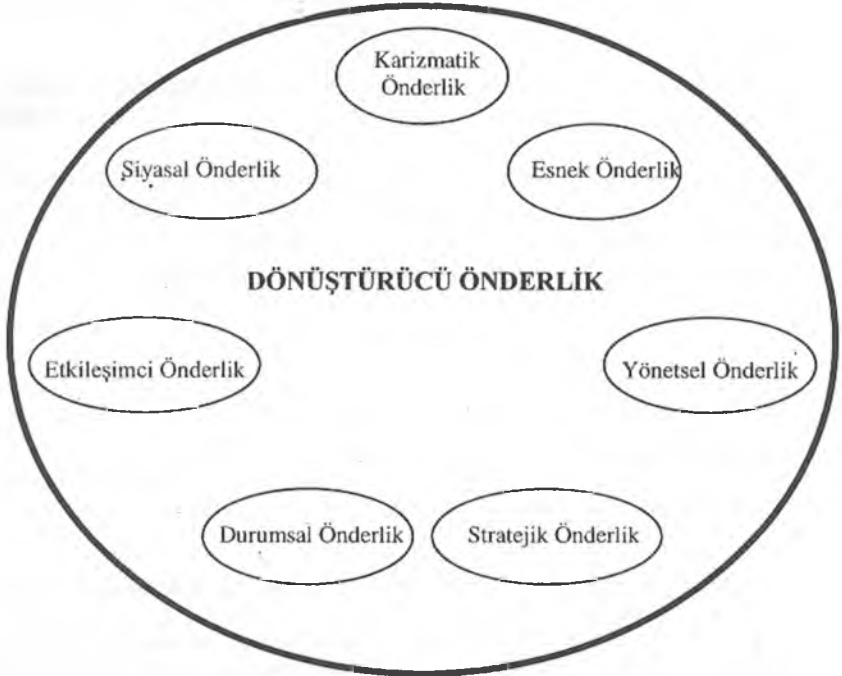
- vi. Stratejik önderlik,
- vii. Bürokratik önderlik,
- viii. Yönetmel önderlik.

DÖ kuramı ile diğer önderlik kuramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak, Şekil 1'de de görüldüğü gibi DÖ kuramı, diğer tüm önderlik kuramları bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyimle, diğer önderlik kuramlarındaki her bir önderin sahip olduğu özellik ve becerileri dönüştürücü önder her birini bünyesinde bulundurmaktadır (eklektizm). Aşağıda, konuyla ilgili açıklamalar farklı boyutlarıyla ele alınmış ve önderlik kuramları arasındaki ilişkiler Tablo 3'deki gibi somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

### 3.1. DÖ ve Siyasal Önderlik

Siyaset; bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için, bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol ya da davranış tarzı ya da genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan şeklinde tanımlanır.<sup>17</sup> Ülkelerin otoriter rejimlerden parlamenter rejimlere geçerek, ülke yönetimine halkın da katılımını sağlamışlardır. Ancak, zamanla parlamentoya sahip olmanın tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında demokratik bir ortamın da önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Demokrasi, iktidar olan çoğunluğun azınlığın haklarını da savunması anlamına gelmektedir.

Şekil 1. DÖ ve Diğer Önderlik Kuramları



<sup>17</sup> Webster's New Interantional Dictionary, Policy Maddesi.

Demokratik ülkelerdeki yönetimler, halkın iradesiyle siyasal partilere devredilmektedir. Tüm topluma hükmedecek bir siyasal partinin yönetiminin odağında önder vardır. Bunun için, bu önderin güncel gelişmeleri yakından izlemek ve belli başlı özelliklere sahip olmak gibi görevleri vardır. Ülkelerin gelişmeleri ya da geri kalmaları siyasal partilerin başındaki önderlerle (siyasal önder) sıkı bir ilişki halindedir.

Siyaset bilimindeki önderlik araştırmalarında, genel kabul görmüş bir önderlik kuramı bulunmamakta; bunun yerine, değişik bilimlerin bulgularından yararlanılmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde siyasal partilerin çözüldüğü ve parti bağlılığı yerine adaylara yönelmenin başladığı gözlenmektedir. Burada sınıf yapılarının da belirsizleşmesi önemli bir etkidir. Bunun sonucunda, siyasal önderler medya aracılığı ile kitlelere yönelmekte ve kampanyalar ağırlık kazanmaktadır. Tüm bu eğilimler siyasal önderin önemini vurgulamaktadır. Bu eğilim, Türk siyasetini de aynı şekilde etkilemiştir.<sup>18</sup>

Siyasal önderin belirlenmesinde diğer bir etken de, ülke kültürü, siyasal sistemin yapısı ve öndere bağlılık düzeyidir. Örneğin, ABD'de görüntü ön plana çıkarken, İngiltere'de TV'de yayınlanan ve muhalefet kesiminin sorularını parlamentoda yanıtlanmasını içeren konuşmalar parti başkanının belirlenmesinde etkilidir. Türkiye'deki mevcut siyasal yapı, öndere bağlılık, önderin yıllarca iktidarda kalması ve sonuçta partilerin bölünmesine kadar varan çalkantılar ve koalisyonlar şeklinde özetlenebilir. Dolayısıyla, siyasal önderlik modeli de bu koalisyonlar çerçevesinde değerlendirilebilir. Konu ile ilgili olarak Türkiye'de Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırmada, siyasal önderlik tipolojisinin belirlenmesine yönelik özellikler yaklaşımı temel alınarak bir anket çalışması yapılmış ve Tablo 1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 1: Türkiye'de Siyasal Önderde Aranılan Özellikler**

Ölçütler	Oran (%)
Dürüstlük-Güvenirlilik	20.8
Milliyetçilik	9.9
Halka yakınlık	8.0
Yenilikçilik-Yaratıcılık	5.4
Vizyon ve rasyonellik	5.2
Siyasi tecrübe	5.2
Dine sahip çıkmak	5.1
Ekonomi bilgisi	4.9
İnsan haklarına saygılı	4.3
Atatürkçü olmak	4.3
Diğer	26.9

**Kaynak:** OKTAR, s. 162.

<sup>18</sup> YILMAZ, Aytakin, "Siyasal Liderlik", *Yeni Türkiye*, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 163-164.

Siyasal önderlerde aranan özelliklerden hareketle dört önderlik özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar:<sup>19</sup>

i. Kişisel özellikler: Siyasal önderin kişiliği ile doğrudan ilgili olan özelliklerdir. Karakter, hitabet, dürüstlük, eğitim düzeyi, güven vb.

ii. Politik özellikler: Siyasal önderin temsil ettiği düşüneyi ve buna ait bir takım faktörler. Milliyetçi, tutucu ya da çağdaş vb.

iii. Sorunlara yaklaşım tarzı: Siyasal önderin ülke gündemine yaklaşım tarzı ve buna göre izleyeceği politikalar. Tarıma, sanayiye ya da bilgi odaklı yaklaşımları.

iv. Parti odaklı çalışma: Burada siyasal önderin parti içi başarısı, çevresel değişimlere göre içeride yeni düzenlemelere (ya da yeniden yapılandırma) gitme ya da gruptaki diğer üyeleri güçlendirerek partiyi etkinleştirmesini ifade eder. Önderin bu özelliği, yönetim anlayışıyla ilgilidir (demokratik, otoriter, katılımcı).

Dönüştürücü önderler birçok özelliği kendilerinde bulundurmamak durumunda dırlar. Bu yüzden, önderlik kuramları yapılarında buldukları özellikler, aslında dönüştürücü önderliğin içinde de vardır.

Gelişmiş Batı ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de yeni başlayan siyasal çözümlü; parti bağıllığı yerine seçmenleri adaylara yöneltmiştir. Bunun temel etkenlerinden biri, toplumsal gruplaşmaların birbirleriyle yakınlaşmasıdır. Bu yönelimli olarak, siyasal önderler sadece kendi taraftarlarıyla buluşma yerine, medya aracılığı ile kitlelere yönelmektedir. Bu yönüyle siyasal önderler daha çok popülist politikalara ağırlık verirken, dönüştürücü önderin vizyoner becerileriyle geleceği aktüaliteye çekme gibi strateji ve politikalarının ağırlık kazandı-ğı gözlenmektedir.

Siyasal önderlerle ilgili diğer bir saptama ise, buldukları ülkenin kültürel yapısı, siyasal sistemi ve öndere bağıllık düzeyidir. Dolayısıyla, siyasal önderlerin bağımlı değişken olma gibi kısıtlayıcılığı sözkonusudur. Farklı ülkelere göre, farklı siyasal önderlerin ortaya çıkması da bu etkene bağıldır. Başka bir deyişle, siyasal önderler, toplumun çeşitli sınıflarının amaçları ve bunun uzantısı olarak ortaya çıkan toplum yapısı ile birlikte siyasal sistemin gereklerini yerine getirmek gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Dönüştürücü önder bu faktörleri gözönünde bulundurmakla birlikte, bunları dönüşümde bir fırsat olarak kullanmak gibi bir durumu sözkonusudur.

Dönüştürücü önderi siyasal önderden ayıran temel özellik, popülist ve toplumsal düzeyde davranmasından çok; vizyoner becerisiyle, ufkunun geniş olması, geleceği öngörebilmesi, yakın gelecekte olacakları amaçları doğrultusunda uygulamaya sokabilmesidir.<sup>20</sup>

Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde

<sup>19</sup> OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik". *Yeni Türkiye*, Y.2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 162.

<sup>20</sup> SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Leadership and Vision", *Business Horizons*, (January-February, 1994), s. 1.



yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir. Fransız ihtilali ile başlayan siyasal akımlar Birinci Dünya Savaşı sonrası yoğunlaşmış ve aktüel dönüşümün odağında siyasal önderler bulunmuşlardır. Ancak günümüz aktüalitesinde siyasal önderlik kuramı, önderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, modern anlamda olsun, siyasal anlamda olsun ya da ekonomik anlamda olsun önderlerin başarılı olabilmesi, aktüel anlamda önderin sahip olması gereken temel dönüştürücü özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerekmektedir. Zaten, günümüz siyasi konjonktürü artık, klasik önderleri kısa sürede eskitmektedir. Belli bir ortamda başarılı olmanın temel yolu, dönüştürücü önder gibi davranmak ve motive olmaktır.

### 3.2. DÖ ve Karizmatik Önderlik

Karizma, Weber tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Weber'e göre, karizma, güven duygusu gelişmiş, üstün becerilere sahip, başkalarını etkileme gücü olan ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerinden oluşur. Karizmatik önderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, izleyicilerine kendi duygularını heyecanı aktarabilirler. Karizmatik önderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan da vardır.

Tricks ve Bayer (1986) yaptıkları çalışmalarda karizmatik önderleri aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:<sup>21</sup>

- i. Olağanüstü becerilere sahip,
- ii. Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- iii. İzleyicileri tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- iv. Becerilerinde süreklilik bulunan.

Dubrin (1993), karizmatik önder ile izleyicileri arasındaki ilişkilerde özel bir bağın olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, karizmanın temelinde bu bağın varlığı sözkonusudur; ve karizmatik önderin izleyicilerindeki belirgin özellikler de şöyle sıralanabilir:<sup>22</sup>

- i. İzleyiciler önderin düşüncelerinin doğruluğundan emindirler,
- ii. Önder koşulsuz kabullenilir,
- iii. İzleyiciler kendilerini önderle tanımlarlar,
- iv. İzleyiciler arasında duygusal bağlılık vardır,
- v. Başarı hissi hakimdir,
- vi. Önder karşılıksız sevilir ve saygı gösterilir.

Karizmatik önderin, sahip olduğu özellikleri doğuştan kazandığı varsayılır; ve genellikle kriz ortamında ortaya çıkmaktadır. DÖ'de ise karizma önemli, ancak tek başına yeterli bir özellik değildir. Bu yüzden, önderin başarılı olması diğer özel-

<sup>21</sup> CAFOĞLU, Zuhâl, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 138.

<sup>22</sup> CAFOĞLU, s. 138.

liklere de bağlıdır. Karizma noktasında, iki kuram arasında ilişki olmakla birlikte, dönüştürücü önderliğin bir parçası olarak yer almaktadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı, kapsam ve etki alanı açısından karizmatik önderlik kuramından ayrılmaktadır.

### 3.3. DÖ ve Durumsal Önderlik

Durumsal önderlik kuramında, önderin temel başarısı bazı durumsal faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çerçevede, durumsal olarak belirli bir önderlik belirlenebilir. DÖ kuramı ise, organik bir önderlik kuramıdır. Dolayısıyla, DÖ kuramında önder, farklı durumlara göre kendiliğinden (spontaneous) uyum gösterme ya da çok boyutlu bir özelliğe sahiptir. Kendiliğinden uyum gösterme, uyum yaklaşımının önderin kendisini durumsal ortamlara göre uyumlaştırmasına (revise) yardımcı olacaktır. Bu yaklaşıma örnek olarak, DÖ kuramında paradigma erozyonuna açık olması gösterilebilir. Bu sayede, önderler kendilerini çevreye ve astlarına göre hemen değiştirme özelliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Bundan farklı olarak; önderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, önderin herbir asta ayrı ayrı (dikey ikili bağlantı) ilgi duymadığı, bunun yerine hepsine bir bütün olarak eşit ilgide bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (durumsal önderlik). Ancak, Dansereau, Graen ve Haga'nın (1975) yaptıkları araştırmalar, önderin astları ile bazı bireysel ilişkilere girdiği (dikey ikili bağlantı) ve aynı grupta yeralan bireylere farklı davranıp, farklı tepkilerde buldukları görülmektedir (DÖ özelliği).<sup>23</sup> Bu bağlamda, durumsal önderlik, sözkonusu duruma ortaya çıktıktan sonra belirli davranışlar göstermektedir. Oysa DÖ, çok boyutluluk özelliği ile, koşullara hemen uyum sağlamanın yanında/ötesinde, postmodern anlayışla farklı disiplinlerden yararlanarak (eklektizm) sözkonusu durumlar çok önceden elimine edilmektedir.

Durumsal önderlikte önderin davranışları, yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır. Önderin yönlendirici davranışlardaki algısı, etki-tepki (dikey ilişki) ikilemine dayanan, astlara rol ve görevlerinin açık bir şekilde iletilmesi ve performanslarının yakından kontrol edilerek işin kendisini, nasıl ve ne zaman yapılacağını gösterme biçimindedir. Destekleyici davranışlar ise, karşılıklı etkileşim (interaktif) bir etkileşim yolu ile önder astlarını dinleme, destekleme, cesaretlendirme ve kararlara katılma gibi işlevleri yerine getirir.<sup>24</sup> DÖ ise, örgütsel misyon ve vizyon doğrultusunda, önder ekip anlayışıyla sürekli vizyon ve stratejik belirlerken; işletme işlevleri de çalışanların tasarrufuna bırakılmaktadır. Her iki kuramda, destekleyici davranışlar benzerlik gösterirken, yönlendirici davranışların algısında farklılıklar sözkonusudur.

### 3.4. DÖ ve Esnek Önderlik

Esnek önderlikte, artan rekabet koşullarında ve gelişen teknolojilerin etkisi ile esnek üretim tekniklerini zorunlu hale getirerek, çok çeşitli üretime geçilmesini kolaylaştırmak için örgütün yeniden yapılandırılmasında esnekliği

<sup>23</sup> KILINÇ, s. 153.

<sup>24</sup> KOÇAK, Settir - KIRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 301.

önplanda tutulmaktadır.<sup>25</sup> Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde, yönetim görevinde sabit kurallar yerine ya da işlerin kimler tarafından yapılmasında aracı rol oynayan görev tanımlaması yerine, grup üyelerince verilecek karara göre, uzman olan bir ya da birkaç kişi bu konuda o anda görevlendirilir.<sup>26</sup> Bu yönelimli olarak esnek önderler, öncelikle esnekliği sağlayacak örgütsel yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak, bu sistemin işlemesi önderin grubunda hızlı kararları ve değişimi gerçekleştirebilecek yetişmiş insan kaynaklarını istihdam etmesi gereklidir. Esneklik, yoğun değişimler karşısında hızlı karar almanın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte önderlerde de esnekliğin olması ve ani değişimlerin işletmelerin lehine çevrilmesi ya da bir fırsat olarak değerlendirilmesi için günümüz koşullarında bir üstünlük ölçütü olmuştur.

Esneklik yönelimli olarak, önderin örgütsel sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi için görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>27</sup>

- i. Durumsal gereksinimlere göre önderlikte grup ya da bireysel düzeyde sabit değişiklikler,
- ii. Grubun geliştirdiği norm ve değerlerden oluşan açık sistem,
- iii. Katılıma dayalı süreçler,
- iv. Tam açıklama, açık tartışma,
- v. Bilgi ve beceri odaklı görevlendirme,
- vi. Birleştirici proje gruplarına geçici görevler.

Esnek önderlik, katılım sağlamada eşit fırsat verme ya da grupların bireylere göre daha aktifleştirilmesi yerine, örgütsel düzeyde kolektif hareket sağlamada yoğunlaşmaktadır.<sup>28</sup> Bir başka deyişle, esnek önderlikte başarı, gerek grupların ve gerekse bireylerin kolektif bir anlayışla amaçlara yönlendirilmesi sözkonusudur.

Günümüz işletmecilik alanında ortaya çıkan dönüşümler, yöneticilerin esnek ve organik sistem üzerine çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bu paradigmanda yöneticilerin daha esnek ve yeni gelişmeleri benimsemesi gereklidir. Esnek önderlik kuramı, çevresel değişimin kolayca algılanması ve örgüte mobilize edilmesine yöneliktir. Bu yönüyle, önder, temel özelliği olan esnekliğiyle bağımlı değişken konumdadır. DÖ, bu özelliğinin yanında çok boyutluluğu ile çevresel değişime bir taraftan uyum sağlarken, diğer taraftan yeni oluşumlara olanak sağlamaktadır. Dönüştürücü önderin temel özelliklerine de bakıldığında, bu özellikler arasında yeni gelişme ve değişime açık olduğu ve temelde organik bir iletişim içerisinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, dönüştürücü önderliğin sadece bazı özellikleri yapısında bulunduran esnek önderlik kuramı, mikro düzeyde ele alarak önderliği bir bütün olarak kapsamamaktadır.

<sup>25</sup> KURTULMUŞ, Numan, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 164.

<sup>26</sup> PASMORE, William A., "Flexibility Manager", *Creating Strategic Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 190.

<sup>27</sup> PASMORE, s. 189.

<sup>28</sup> PASMORE, s. 184.

### 3.5. DÖ ve Etkileşimci Önderlik

Etkileşimci önderlerin örgüt içerisinde başarıları, temel olarak izleyiciler ve çevresi ile uyumlaşması derecesinde olacaktır. Etkileşimci önderlik, genel olarak güncel değişimlerin üstesinden gelebilmek için bireylerin birbirlerini ve dolayısıyla örgütü geliştirilmesi için sürekli geliştirmeye ve bilgi üretmeye dayanır. Etkileşimci önderlik kuramının belli başlı ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>29</sup>

i. Karşılıklı etkileşimci yapı, süreçleri kontrol işlevinden ayırmaktadır. Üst yönetimin izleme ve kontrol yetkisi vardır, ancak süreçler arasında rekabetin temel olması örgütsel dengelerin karşılıklı etkileşimle doğru noktada birleşmesine yardımcı olmaktadır.

ii. Karşılıklı etkileşimle teknoloji, ürün ve pazarda esneklik sağlar ve herhangi birinin hakim boyut olma sorunu bu sayede ortadan kaldırılmış olur

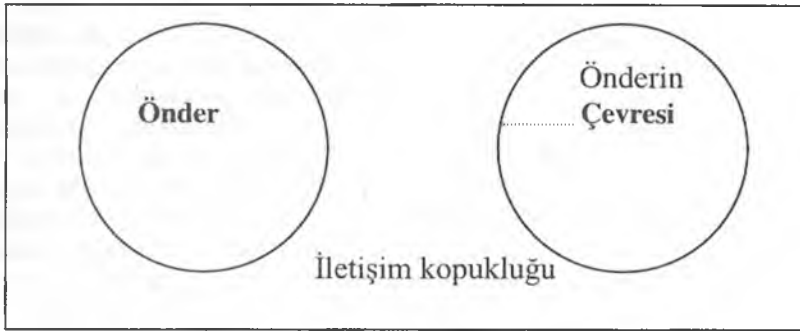
iii. Karşılıklı etkileşimci yapıda, iç müşterilerin tedarikçiler gibi düşünülmesi, planlanan maliyetlerin, genel kâr ve zarar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmış olur.

Etkileşimci önderlik kuramının gelişimi üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

- i. Kayıtsız kalma (nötr),
- ii. Etkilenme (demokratik yapı),
- iii. Etkileşim (katılnmalı yapı).

i. Kayıtsız kalma: Önderlerin çevresel ortamda ortaya çıkan değişimler karşısında ilgisiz kalarak, mevcut planlarını bu yönelimli olarak ele almalarını ifade eder. Bu şekildeki yaklaşım, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almanın bir sonucudur. Çevresel değişimlerin yaşandığı günümüzde, önderlerin işletmelerin hayatiyetlerini uzun süreli sürdürebilmeleri mümkündür değildir. Konu ile ilgili olarak önder-çevre ilişkisine kayıtsız kalma Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Nötr Önder-Çevre Etkileşimi

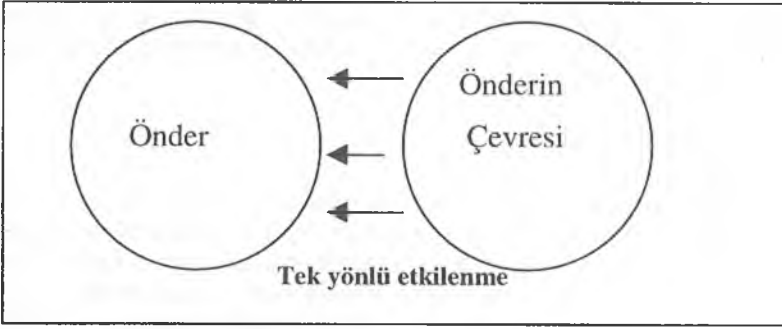


ii. Etkilenme (demokratik yapı): Önderin çevresinden gelen ya da gelebilecek baskıları minimize etmek amacıyla, demokratik bir yapı oluşturarak istekleri yerine getirme eğilimi ağırlık kazanır. Değişen çevresel ortamda, örgüt yapısının hemen uyumlaştırılması için sürekli bilgi alışış sağlanarak örgüt çevresel baskıların etkisiyle

<sup>29</sup> LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", *Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı*, (1995), s. 19.

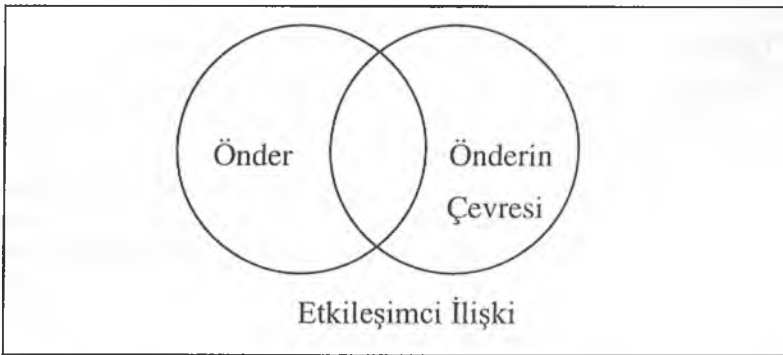
tek taraflı olarak tasarlanmaktadır. Bu önderin özellikle örgütteki insan kaynaklarına yaklaşımını belirlemektedir. Bu önderlik davranışı, özellikle dışarıdan ya da içeriden gelen baskılara karşı koyamama durumunda gerçekleşmektedir. Önder-çevre etkileşimi Şekil 3'de gösterilmiştir.

**Şekil 3:** Negatif Tek Yönlü Önder-Çevre Etkileşimi



iii. Etkileşim (katılnmalı yapı): Bu tür bir önder-çevre etkileşiminde, önderler çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışarak örgüt-çevre uyumlaşmasına gidilir. Çevredeki bu değişimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Ancak, böyle bir yaklaşımın başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunu bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu sayede, önder, gerek astlarıyla ve gerekse çevre ile sürekli ilişki kurarak tek yönlü bir iletişim yapısı yerine, birbirini etkileyen ve dolayısıyla etkileme sürecinde birbirlerini sürekli olarak geliştiren bir yapı oluşturulur. Buradaki önder-çevre ilişkisi Şekil 4'de gösterilmiştir.

**Şekil 4:** Etkileşimci Önder-Çevre İlişkisi



Etkileşimci önderlik kuramı, evrimsel bir süreç içerisinde oluşmuştur. Bu kurama göre, önderin temel başarısı, önderin çevresi ve izleyicileri arasındaki ilişki ve etkileşim ile gerçekleşir. Dolayısıyla etkileşimci önderlik temelde DÖ kuramının bir ögesini oluşturmaktadır. Etkileşimci önder, izleyicileri ve çevre etkileşimini sağlayarak, çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışır. Çevresel deği-

şimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Böyle bir stratejinin başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Görüldüğü gibi, etkileşimci önder durumsal davranma eğilimindedir. Dönüştürücü önder ise, durumsal davranmanın ötesinde, sürekli savunma halinde olmaktan çok, saldırıya geçmesi sözkonusudur. Başka bir deyişle, dönüştürücü öndere göre, en iyi savunma sürekli saldırmadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı ve etkileşimci önderlik kuramı arasında yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, etkileşimci önderlik kuramının, dönüştürücü önderliğin bir parçası olduğu söylenebilir.

### 3.6. DÖ ve Stratejik Önderlik

Günümüz koşullarında izlenemeyecek düzeyde çevresel değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, çevresel değişimin yoğunlaştığı koşullarda genel geçerliliğini yitirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, değişime uyum sağlama ve esneklik özelliği sebebiyle yöneticiler açısından önem kazanmaktadır.<sup>30</sup> Stratejik önderlerin örgütsel ilgileri, yönergelerden çok tüm örgütün iyileşmesine yöneliktir. Stratejik önderler, örgütsel süreçlerin üzerinde yer alırlar ve yapılması gereken değişiklikleri önceden öngörebilirler. Stratejik anlamda bu misyon, doğrudan tüm örgütü kapsayan bu tek pozisyon, stratejik önderlere ait bir özelliktir.<sup>31</sup>

Örgütlerde stratejik yönetim sürecinden üst yönetim sorumludur. Üst yönetimdeki yöneticiler stratejik önderlik özelliklerini taşımaları ve yönetim sürecinin etkin yürütülmesi için iş faaliyetlerinde işgörenlerin katılımını sağlamalıdır.<sup>32</sup> Edward Wrapp\*, stratejik önderin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:<sup>33</sup>

- i. Tam bilgili olma (well informed),
- ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama,
- iii. İyi bir politikacı olma,
- iv. Genel düzeyde uzmanlık,
- v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma.

i. Tam bilgili olma: Örgütün farklı düzeylerindeki operasyonel kararlar hakkında, stratejik önderler etkileşimli olarak bilgi alır ve verirler. Örgütün farklı bölümlerindeki bilgi kaynakları ağını geliştirirler.

ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama: Farklı sonuçlar, kararlar ya da sorunlara göre dengeleme yapılır. Burada önderlikte, eldeki kıt kaynakları ile zamana karşı bir yarış içerisinde olma bilinci yatmaktadır. Çünkü, sürekli değişen çevreye

<sup>30</sup> DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994, s. 17.

<sup>31</sup> CHARLES. W.L. Hill - GARETH. R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992, s. 18.

<sup>32</sup> ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X. S: 1-2, (1992), s. 343

\* Edwar Wrapp. "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

<sup>33</sup> CHARLES-GARETH, s. 18-19.

göre yeni stratejilerin geliştirilmesi ve sonuçta işletmenin sahip olduğu güce göre karşı koyma, ancak zamanın iyi kullanımına bağlıdır.

iii. İyi bir politikacı olma: Stratejik önderler, geliştirecekleri fikirlere göre konsensüs (consensus) oluşturabilir ve becerileri düzeyinde örgütlerine katma değer sağlayabilirler. Bunu yanında, stratejik önderler, bir diktatör olmaktan çok, insan kaynaklarının katılımıyla hareket eden bir koalisyon önderidirler.

iv. Genel düzeyde uzmanlık: Stratejik önderler, örgüt içerisinde doyum sağlayarak, kendilerini stratejilere ve amaçlara tam olarak odaklayarak örgütü yönlendirirler. Ayrıca, çevresel değişimlere hemen uyum sağlayarak örgüt üyeleri ile ortaklık kurma eğilimindedirler. Başarılı stratejik önderler, stratejik planların detaylarına fazla inmeden, bu sürecin sürekliliğini düşünerek daha çok genel düzeyde hareket ederler.

v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma: İşletme çevresi sürekli bir değişim göstermektedir. Stratejik önderler, yeni eğilimleri sürekli izlemek ve bunlara göre örgütü yeniden yapılandırmak zorundadır. Başarılı stratejik önderler, örgütte çevresel etkilerden oluşan boşlukları, stratejik planlar doğrultusunda bir program dahilinde uygular ve uyumlaştırır. Amaçlara göre süreçleri harekete geçirmek için, astlarından tam kabul görme yerine esnekliği tercih ederler. Bunun için, kısmen de olsa güncel fikirlere (idea) değer vererek, uygun olanları değerlendirirler.

Sıralanan bu özellikler, stratejik ve DÖ kuramları arasında güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Ayrıca, iki kuram temelde organik örgütsel yapıyı benimsemektedir. Bu temel faktör de, yine iki kuram arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bundan farklı olarak, stratejik önderlik üst yönetimde birikerek stratejik kararlar doğrultusunda örgütsel işlevler belirlenirken, DÖ'de ekip anlayışı önplana çıkarak ekipteki her birey uzmanlık alanına göre eşzamanlı karar alma fırsatına sahiptir. Ancak, temelde DÖ kuramı, stratejik önderliğin özelliklerini bünyesinde bulundurması nedeniyle, stratejik önderlik kuramına göre daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Stratejik önderlik kuramında önderler, gelecek yönelimli ve üst yönetimi ilgilendiren bir özelliğe sahiptir. Önderin sahip olduğu diğer özellikleri bu iki temel özelliği destekler niteliktedir. Bu yönüyle, stratejik önderlik kuramı, önderlerin başarısında gelecek yönelimli, esnek ve yetki devrederek etkili olacağı; aynı zamanda, gelecek yönelimli olmayı benimseyen, yetki ve sorumluluğu devretmeye yatkın olan ve üst yönetimi sadece önemli konu ve durumlarda kararlar vermesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu açıdan DÖ ile benzerlik taşımaktadır.

Stratejik önderlik kuramı, örgütlerin üst yönetimde olan yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve değerleri üzerine kuruludur. Diğer taraftan, DÖ ise, diğer önderlik kuramlarından farklı olarak, önderlerin izleyicileri olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle, izleyicilerin performansları DÖ tarafından kurulan ilişkilerle maksimum düzeyde örgütte dönüştürülmesi sözkonusudur. Bu, izleyicilerin sürekli motive edilmesi ve yönlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Burada önderin karizması da önemli bir faktördür. Bu da izleyicilerin, algılama ve bilişsel süreçlerinin önderler tarafından uyarılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

### 3.7. Dönüştürücü ve Stratejik Önderliğe Acenta Yaklaşımı

Önderlilik alanında farklı yaklaşım ve kuramların olduğu görülmektedir. Bunlardan biri de acenta yaklaşımıdır. Acenta yaklaşımı, işletme yöneticileriyle ortaklar (girişimci) arasında bağlantı kuran bir yaklaşımdır.<sup>35</sup>

Tablo 2'de stratejik önderlik ile acenta kuramlarının, DÖ arasında ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre, dönüştürücü önder ve izleyiciler arasındaki güçlü bir ilişki ortaya çıkmakta ve burada önemli bir faktör olarak da karizmanın olduğu görülmektedir. Karizma, diğer önderlik kuramlarında, yöneticilerin doğrudan kararlarını etkilerken; DÖ'de karizmatik ilişki, izleyiciler gözönünde bulundurularak yöneticilerin almış oldukları kararları kolaylaştırması ve beklenen amaçlara ulaşması açısından önemli yer tutmaktadır. Bu tür bir bakış açısının stratejik önderlikte olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Stratejik Önderlik İle Acenta Kuramlarının DÖ Kuramı İle Olan İlişkisi

	<b>Acenta Kuramı</b>	<b>Stratejik Önderlik Kuramı</b>
<b>Özellikler Yaklaşımı</b>	*Üst yöneticilerin seçimi, iyileştirme, bireysel katkıları ve risk alma eğilimlerinin artırılması.	*Daha önce düşünülen modellerden daha anlaşılır yaklaşımlar. *Kişilik özelliklerini organize etme. *Örgüt düzeyindeki sonuçlar hakkında daha iyi anlamalarda bulunma.
<b>Dönüştürücü Önderlik</b>	*Yöneticilerin risk alma eğilimlerini yönetmesi. *Bireysel katkıların ve risk alma eğiliminin artırılması. *İzleme maliyetlerini artırma olasılığı. *Ortakların denetimini minimize etme.	*Daha çok izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma. *Temel kişilik özellikleri arasında ilişki kurma.

**Kaynak:** CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Özetle; acenta kuramı, daha çok yönetici ve girişimciler arasındaki ilişkiler üzerinde kurulmuştur. Buna karşın, stratejik önderlik kuramı, örgütün temel yapısının önderin bilgi, beceri ve ilgili duruma bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bundan farklı olarak, bu iki kuram literatürde üst yönetim denilen basamaklarda odaklanmaktadır. DÖ kuramında ise, özellikle izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma, yöneticilerin risk alma eğilimlerini artırma, bireysel katkıların geliştirilmesi ve ortakların denetimini minimize etme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

<sup>35</sup> CANNELLA-MONREO, s. 213-237.



Diğer taraftan, özellikler yaklaşımı, örgütlerde önderlik yapacak bireylerin belirlenen kişilik özelliklerine sahip olmaları üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, önderlerin bilgi ve deneyimleri dikkate alınmamaktadır.

### 3.8. DÖ ve Bürokratik Önderlik

Bürokrasi ve önderlik kavramları birbiriyle zorunlu olarak ilişkili ve zıtlık taşıyan iki temel kavramdır. Bürokratik yapı, yönetimi ve örgütsel yapıyı zorlamasıyla, sürekli değişen çevresel ortamda belli bir sistemin işleyişini ifade eder. Bürokratik ortamda, önderin işlevleri önceden bellidir. Ancak, DÖ'de yönetici sürekli dönüşüm halindeki ortamda bulunması ve mevcutla yetinmemesi esastır.

Bürokratik önderlik, temelde DÖ ile zıt özelliklere sahiptir. Bürokrasi, tarihi evrim içerisinde bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlanması ve önceden kurullarla belirlenmiş standartları yerine getirmekle görevlendirilmesi süreci içinde şekillenmiştir. Bu yönüyle, daha çok hiyerarşinin önem kazandığı örgütlerde bürokratik önderlerin varlığından sözedilebilir. Ancak, önderlik konusu, değişime karşı etkileme, yönlendirme ve uzun dönemli planlama becerisini bir arada bulunduran bir kullanma inisiyatifi temsil etmektedir.<sup>36</sup> Buna göre, bürokratik önderlikle DÖ arasında zıt ilişkiler mevcuttur.

### 3.9. DÖ ve Yönetmel (Transactional) Önderlik

Yönetmel önderlik, pazar geliştirme ve rekabetin olmadığı ortamlarda yoğunlaşmaktadır. Daha çok ödüllendirme konusunda ortaya çıkan bir önderlik yaklaşımıdır. Değişime isteksiz ve az değişime duyarlıdır.<sup>37</sup> Ödüllendirmeye güdülemenin yanında, yönetmel önderlik davranışında bulunan yöneticiler, yetkilerini, işgörenlerin kendilerini daha çok işe vermelerinde<sup>38</sup> ve mevcut paradigmanın (oluşturulan bürokrasi) işletilmesi yönelimli kullanırlar. Diğer taraftan, veri tabanı olarak geçmiş dönemler baz alınarak sistem güncelleştirilmeye çalışır. Yönetmel önderler, veri tabanının yanında, geçmişteki tecrüberinden de önemli derecede yararlanırlar.

Ancak, yönetmel önderliğin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip önderin ya da dönüştürücü önderlerin başarısına bağlıdır. Günümüzde bunun en somut örneği, çevrenin sürekli dönüşüm göstermesidir. Dolayısıyla, bu dönüşümün algılanması ve işletme için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, dönüştürücü özelliklere sahip önderlerin varlığına bağlıdır.

Dönüştürücü ve yönetmel önderlik kuramlarını, sadece önderlik açısından incelemek yeterli değildir. Bunun yanında, her iki önderlik kuramının ortaya çıktığı örgüt yapısı ya da sosyal sistemler de kapsam içine alınmalıdır. "Dönü-

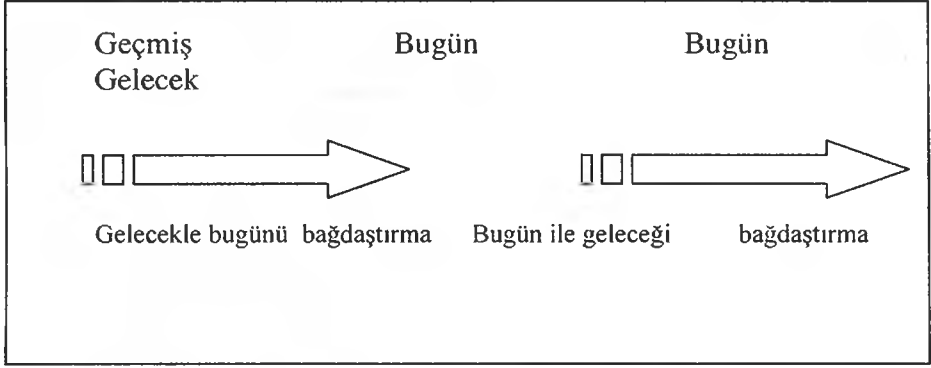
<sup>36</sup> YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-Istanbul, 1997, s. 512.

<sup>37</sup> FÖTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER, Charles L., *Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations*, Delmar Publishers, New York, 1988, s. 244.

<sup>38</sup> EREN, s. 312.

şümsel değişim", tüm sistem ve örgütlerde çok farklı önderlik kuramların ya da olguların ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.<sup>39</sup> Bu ortamda, önderlerin ortaya koyacakları davranış biçimleri, onların önderliğe bakış açılarını ortaya koyacaktır.

**Şekil 5: Önderlikte Zaman Yönelimi**



Yönetsel Önderlik

Dönüştürücü Önderlik

**Kaynak:** EREN, s. 313.

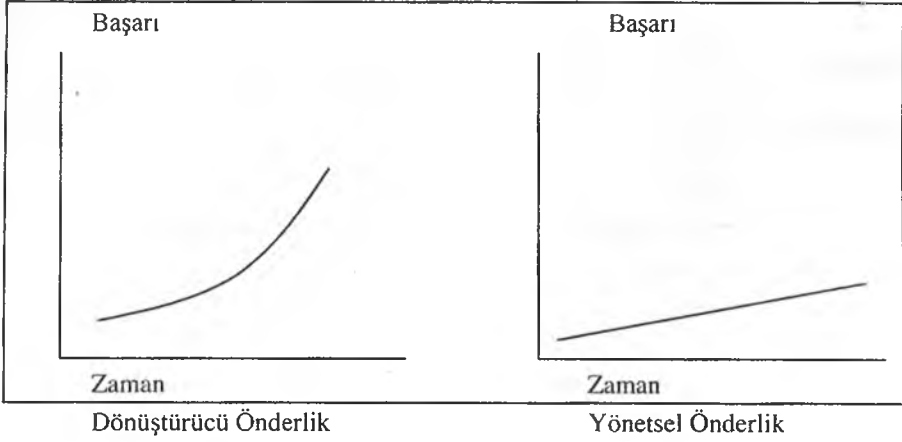
Yönetsel önderlik, daha çok aktüel paradigma ile ilgilidirler. DÖ ise, paradigma erozyonunun esas alması, ilgili önderlik kuramını dinamik hale getirmektedir. Yönetsel önderlik ödüllendirme konusunda DÖ kuramı ile ilişki içindedir. Bu noktada, her iki önderlik kuramı, astların performanslarını arttırmak için ödüllendirme yoluna gittikleri görülmektedir.

Yönetsel önderler, dönüştürücü önderlerin tersine, çalışanların geçmişten gelen birikimlerini daha etkin ve verimli hale getirmek; ortamı iyileştirerek işgörmelerini ve gördürmelerini sağlamaya yöneliktir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmaları ön planda değildir.<sup>40</sup> Çalışanlardan istenen, yönetsel önderin benimsediği geçerli yönetsel paradigmaya uyulmasıdır. Burada şunu ifade etmek gerekir; yönetim çalışanlardan verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, dolayısıyla kâr marjının ya da pazar payının artırılmasını istemiş olabilir, ancak bu konular günümüz koşullarındaki rekabet ölçütlerinin bir kısmıdır ki; bunlar zaten geçmiş faaliyetlerin bir devamıdır. Burada yönetsel ve dönüştürücü önderin bir farkı daha ortaya çıkmaktadır: Yönetsel önder geçmişten günümüze, dönüştürücü önder bugünden geleceğe (Şekil 5) yönelmektedir.

<sup>39</sup> ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler". 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Tuzla-İstanbul, 1997, s. 476.

<sup>40</sup> EREN, s. 313.

Şekil 6: DÖ ve Yönetmel Önderlik Biçimleri ve Başarı İlişkisi



**Kaynak:** EREN, s. 314.

Önderler toplumu oluşturan bireylerden oluşur. Toplumdaki bireyler, geçmişlerinden kazandıklarını bugüne aktarma ya da bugünkü paradigmalardan hareketle geleceği tahmin etme ve bu yönelimli hareket etme eğilimindedirler. Burada önemli olan, baskın (dominant) gelen özelliğin kendisidir. Yönetmel önderliğin hizmet felsefesi, geçmişteki görgü ve tecrübelerin yararlı olanlarını bugüne aktarmak; DÖ'nün ise, örgütsel misyon, strateji gibi alanlarda değişimi gerçekleştirerek insanları etkileyen ve bu sayede örgüt kültürü yaratan, izleyicilerini kısa sürede "şoka sokan", ancak bu gerçekleştirilirken tutarlı olmak esastır.<sup>41</sup>

Şekil 6'da da görüldüğü gibi, başarı grafiği DÖ'de kısa sürede yükselirken, yönetmel önderlikte sürdürülen başarının korunması temeldir. Yeniliğe açık olma, sürekli iyileştirme yapma DÖ'de olurken; durgun büyümeyi, tasarruf politikalarını benimseme yönetmel önderlikte görülmektedir. Dönüştürücü ve yönetmel önderlik arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi ele almak olasıdır:<sup>42</sup>

- i. Normal dönemde yönetmel önderlik, dönüşümsel dönemlerde DÖ ortaya çıkmaktadır.
- ii. Yönetmel önderlikte doğuştan gelen özellikleri yeterli olurken, DÖ'de örgütsel ya da kurumsal ortamın gereksinim duyması halinde, doğuştan ve sonradan kazanılmış becerilere gereksinim vardır.
- iii. Yönetmel önderlik belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi bir uygulama ve geliştiricilik gerektirirken, DÖ ilkeleri ve sınırları yıkan ve yenilerini geliştirir.
- iv. DÖ belirsiz, soyut olgularla uğraşırken, yönetmel önderlik DÖ'nün belirlediği sınırlar içinde daha belirgin ve somut olgularla uğraşır.

<sup>41</sup> EREN, s. 313-314.

<sup>42</sup> ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 477-478.

Tablo 3. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler

	Dönüştürücü Önderlik	Stratejik Önderlik	Siyasal Önderlik	Etkileşimci Önderlik	Esnek Önderlik	Yönelimsel Önderlik	Durumsal Önderlik	Karizmatik Önderlik
Yetki	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Gruba ait	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Üste ait
Görev	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımsız	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımlı
Etkileşim	Yüksek	Orta	Az	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Az
İletişim	Etkileşimci	Dikey	Dikey	Etkileşimci	Yatay	Dikey	Dikey	Dikey
Ekip Anlayışı	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok
Müşteriye İlgisi	Yüksek	Az	Yok	Az	Az	Yok	Yok	Yok
Astlara/İşe İlgisi	Astlara	İşe	İşe	Astlara	Astlara	İşe	İşe	İşe
Katılım	Yüksek	Yok	Yok	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Yok
Hiyerarşi	Yok	Var	Var	-	-	Var	Var	Var

## KAYNAKÇA

- AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.
- BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991.
- BENNIS, Warren, "Managing The Dream LeaadrsHIP In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989.
- BOONE, Louse E.&KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Division, New York, 1981.
- CAFOĞLU, Zuhal. "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.
- CHARLES, W.L. Hill - GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992.
- ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992)
- DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993.
- DEMİRCİ, M.Kemal. **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ün., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998.
- DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993.
- DUVERGER, Maurice, **Siyasi Propaganda**, (Çev: Ergun Özbudun), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1986.
- DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993.
- FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER,Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988.
- ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November -December, 1984).
- KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).
- KOÇAK, Settar - KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.
- KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).
- LORD, Robert G.&MAHER, Karen J., **Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwin Hyman Inc., New York, 1993.
- OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

- ÖZALP, İnan&ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", A.Ü. Açıköğretim Dergisi, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997.
- PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategic Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley & Sons, Inc., NewYork, 1994.
- SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994).
- ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.
- TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.
- Webster's New Interantional Dictionary.**
- WRAPP, Edwar, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).
- YILDIRIM, Uğur ve diğlerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.
- YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.