146980

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Davranış Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

MUHARİP SUBAY VE ASTSUBAYLARIN ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ MUHAREBE PERFORMANSLARI İLE İLİŞKİSİ

146980

Evren Çalıkoğlu

Enstitü No: 2501020626

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul, 2004

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **Davranış Bilimleri** Bilim Dalında **2501020626** numaralı **Evren Çalıkoğlu'nun** hazırladığı **"Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~DOKTORA TEZİ~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **15/06/2004 Salı** günü saat **10.30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....KABUL.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.İLHAN ERDOĞAN	Kabul	
PROF.DR.ERDAL TEKARSLAN	KABUL	
PROF.DR.MAHMUT PAKSOY	KABUL	
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	Kabul	
PROF.DR.HÜNER ŞENCAN	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00 –14221 – 0212 514 01 35 Fax: 0212 440 03 40

ÖZET

MUHARİP SUBAY VE ASTSUBAYLARIN ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ MUHAREBE PERFORMANSLARI İLE İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi : İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman : Prof. Dr. Erdal Tekarslan
Haziran 2004, 138 Sayfa, 108 Kaynak

Bu tezde temel olarak muvazzaf muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile muharebe performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Subay ve astsubayların liderlik tarzları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik başlıkları altında incelenmiştir. Liderlik tarzının tespit edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Muharebe performansının tespit edilmesinde ise bilgisayar destekli muharebe simülasyon sistemleri kullanılmıştır. Subay ve astsubaylar simülasyon sistemlerinde tatbikat icra ederken, bağımsız gözlemciler tarafından eşzamanlı olarak muharebe performansları puanlamaya tabi tutulmuştur.

Tez beş ana bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise önce liderlik tanımlarına yer verilmiş, ardından askeri liderlik konusuna geçilmiştir. Burada askeri lider ile komutan ve askeri lider ile işletme lideri arasındaki farklılıklar konu edilmiştir. Üçüncü bölüm etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin detaylı olarak ele alındığı bölümdür. Bu bölümde tezin konusu olmamasına rağmen bütünlüğü korumak için serbest bırakıcı liderlik konusuna da kısaca değinilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yönteminden, hipotezlerden ve örneklemden bahsedilmiştir. Son bölümde ise yapılan istatistiki analizlerin bulguları ele alınmış ve ulaşılan sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Performans

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. İlhan Erdoğan
Prof. Dr. Erdal Tekarslan
Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Prof. Dr. Hüner Şencan
Prof. Dr. Cavide Uyargil

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ARMY OFFICERS' AND NCOs' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND THE COMBAT PERFORMANCE

MA , Business Administration
Adviser: Prof. Dr. Erdal Tekarslan
June 2004, 138 Pages, 108 References

This dissertation basically discusses the relationship between the army officers' and NCOs' leadership styles and the combat performance they display. Leadership styles are taken as transformational leadership, transactional leadership and passive leadership by the terms of the dissertation. The officers and NCOs who belong to the combat arms were asked to fill out a questionnaire form in order to find out their leadership styles. A computer based combat simulation system was used for getting the combat performance data of the personnel who filled out the leadership questionnaire. Performance data were collected simultaneously with the simulation by mostly the veteran judges and the military experts as well.

Dissertation is composed of five main chapters. The purpose, importance and limitations of the research are placed in the first chapter. In the second chapter, leadership definitions take place. Afterwards the difference between military leadership and commander take place as well as the difference between military leadership and business leadership. Third chapter is mainly about the literature about transformational leadership and transactional leadership. Passive leadership is not described in details but handled as an outline not to distort the unity of the thesis. Fourth chapter is about the method, hypothesis and the sample. Results and recommendations are discussed in the last chapter.

Key Words : Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Passive Leadership, Performance

Committee : Prof. Dr. İlhan Erdoğan
Prof. Dr. Erdal Tekarslan
Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Prof. Dr. Hüner Şencan
Prof. Dr. Cavide Uyargil

İÇİNDEKİLER

Özet iii
Abstract iv
İçindekiler v
Tablolar Listesi viii
Şekiller Listesi ix

GİRİŞ 1

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI 3
1.1. Araştırmanın Amacı 3
1.2. Araştırmanın Önemi 3
1.3. Araştırmanın Kapsamı 4
1.4. Araştırmanın Kısıtları 5

2. LİDERLİK 6
2.1. Liderlik Tanımları 7
2.2. Komutanlık ve Askeri Liderlik İlişkisi 11
2.3. Komutanların Askeri Lider Olma Zorunluluğu 12
2.4. İşletme Liderliği ve Askeri Liderlik İlişkisi 14
2.5. Askeri Liderden Beklenenler 16
2.5.1. Barış Zamanından Savaşa Hazır Olmak 16
2.5.2. Kişisel İnisiyatife Sahip Olmak 17
2.5.3. Birlik Ruhunu Yerleştirmek 18
2.5.4. Merkezi İdareden Kaçınmak 19

3. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 20
3.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğe Genel Bir Bakış 20
3.2. Etkileşimci Liderlik 22
3.2.1. Etkileşimci Liderlik Tanımı 22
3.2.2. Etkileşimci Liderlik Modeli 24
3.2.3. Etkileşimci Liderlik Davranışları 26
3.2.3.1. Koşullu Ödül 27
3.2.3.2. İstisnalarla Yönetim 29
3.2.4. Davranışların Karşılaştırılması 31

3.3. Dönüşümcü Liderlik 34
3.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı 35
3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli 39
3.3.3. Dönüşümcü Liderlik Davranışları 41
3.3.3.1. İdeal Etki / Karizma 42
3.3.3.2. İlham Verici Liderlik 47
3.3.3.3. Zihinsel Teşvik 48
3.3.3.4. Bireysel İlgi 49
3.3.4. Davranışların Karşılaştırılması 50
3.3.5. Sosyal Yapıya Göre Dönüşümcü Lider Sınıflandırması 52
3.3.5.1. Askeri Kökene Sahip Dönüşümcü Liderler 52
3.3.5.2. Siyasal Kökene Sahip Dönüşümcü Liderler 53
3.3.5.3. İşletme Kökenli Dönüşümcü Liderler 53
3.3.6. Askeri Dönüşümcü Lider Davranışları 54
3.3.7. Dönüşümcü Lider Gelişimi 55
3.3.8. Dönüşümcü Lider Özellikleri 57
3.3.9. Dönüşümcü Askeri Lider Profili 59
3.3.10. Dönüşümcü Liderlik ve Performans 61
3.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Temel Farklılıklar 66
3.5. Serbest Bırakıcı Liderlik 68

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 70
4.1. Araştırmanın Modeli 70
4.2. Araştırmanın Hipotezleri 71
4.3. Ön Kabuller 72
4.4. Ana Kütle ve Örneklem 73
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler 74
4.6. Uygulamanın Tanıtımı 76
4.7. Uygulanan İstatistiki Analizler 77

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 79
5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları 79
5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 81
5.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği 85
5.1.3. Pasif Liderik Ölçeği 88

5.1.4. Genel Liderlik Yapısı Anketi 91
5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Analiz Bulguları 92
5.3. Hipotezlere İlişkin Analiz Bulguları 99

SONUÇ VE TEKLİFLER 113

KAYNAKLAR 116

EK. GENEL LİDERLİK YAPISI ANKETİ 126

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Genel Liderlik Yapısı Anketi ifade dağılımı (Ön çalışma)..... 75
Tablo 2. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları (Pilot araştırma)..... 79
Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği faktör dağılımı. (Pilot araştırma)..... 82
Tablo 4. Alt faktörler toplam puan ve Cronbach Alfa analizleri(Esas araştırma).. 83
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği faktör dağılımı. (Esas araştırma)..... 85
Tablo 6. Etkileşimci Liderlik Ölçeği faktör dağılımı (Pilot araştırma)..... 86
Tablo 7. Alt faktörler toplam puan ve Cronbach Alfa analizleri (Esas araştırma). 87
Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği faktör dağılımı (Esas araştırma)..... 88
Tablo 8. Pasif Liderlik Ölçeği faktör dağılımı (Pilot araştırma)..... 89
Tablo 10. Alt faktörler toplam puan ve Cronbach Alfa analizleri(Esas araştırma). 90
Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği faktör dağılımı (Esas araştırma)..... 91
Tablo 12. Genel Liderlik Yapısı Anketi ifade dağılımı (Esas araştırma)..... 92
Tablo 13. Rütbe dağılımı..... 92
Tablo 14. Rütbelere göre liderlik puanı dağılımı..... 93
Tablo 15. Rütbe açısından liderlik tarzlarına ilişkin varyans analizleri..... 94
Tablo 16. Sınıf dağılımı..... 95
Tablo 17. Sınıflara göre liderlik puanı dağılımı..... 96
Tablo 18. Sınıflar açısından liderlik tarzlarına ilişkin varyans analizleri..... 97
Tablo 19. Kıta görev süresi dağılımı..... 97
Tablo 20. Kıta görev süresine göre liderlik puanı dağılımı..... 98
Tablo 21. Kıta görev süresi açısından liderlik tarzlarına ilişkin varyans analizleri. 99
Tablo 22. Liderlik tarzları ile muharebe performansı korelasyon analizi..... 100
Tablo 23. Ölçek alt boyutları ile muharebe performansı korelasyon analizi..... 102
Tablo 24. Ölçekler ve alt boyutlar arası korelasyon analizleri..... 104
Tablo 25. Regresyon analizi model özeti..... 107
Tablo 26. Regresyon analizi kapsamındaki varyans analizi..... 107
Tablo 27. Regresyon analizi değişken katsayıları..... 108
Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği değişken katsayıları..... 109
Tablo 29. Etkileşimci Liderlik Ölçeği değişken katsayıları..... 110
Tablo 30. Pasif Liderlik Ölçeği değişken katsayıları..... 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Etkileşimci liderlik modeli ve takipçilerin çabası 25
Şekil 2. Koşullu ödül modeli..... 28
Şekil 3. İstisnalarla yönetim modeli 30
Şekil 4. Etkileşimci lider davranışları modeli..... 33
Şekil 5. Dönüşümcü liderlik modeli ve takipçilerin çabası 39
Şekil 6. Dönüşümcü liderlik davranışları ve çıkış noktaları 42
Şekil 7. Avustralya ordusu ideal etki modeli..... 46
Şekil 8. Dönüşümcü lider davranışları modeli..... 51
Şekil 9. Dönüşümcü lider gelişimi..... 57
Şekil 10. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik performans karşılaştırması..... 65
Şekil 11. Serbest bırakıcı lider davranışları modeli 69
Şekil 12. Araştırma modeli 71
Şekil 13. Araştırmanın metodolojisi..... 77
Şekil 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot araştırma)..... 81
Şekil 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Esas araştırma)..... 84
Şekil 16. Etkileşimci Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot araştırma)..... 86
Şekil 17. Etkileşimci Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Esas araştırma)..... 87
Şekil 18. Pasif Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot araştırma)..... 89
Şekil 19. Pasif Liderlik Ölçeği özdeğer grafiği. (Esas araştırma)..... 90
Şekil 20. Regresyon modeli dağılım grafiği 109

GİRİŞ

Liderlik konusu tüm askeri personel için gerek eğitim ve öğretim aşamasında gerekse icra aşamasında önemini hiç kaybetmeyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Askeri okullarda verilen eğitimlerle öğrencilerin liderlik becerileri kazanması amaçlanmakta ve görev hayatı süresince yapılan çalışmalarla da bu becerilerin arttırılması hedeflenmektedir.

Teknolojinin getirdiği imkanlar çerçevesinde üzerinde durulan konseptlerin temelinde, konusunda uzmanlaşmış ve iyi yetişmiş personelden oluşan, küçük ama etkili birlikler oluşturmak fikrinin var olduğu görünmektedir. Münferit görev yapabilen, tamamen mobil olan ve teknolojinin üst seviyelerde uygulandığı malzeme ve teçhizata sahip olan bu birliklere etkili şekilde komuta edebilmek için, komutanlık makamının vermiş olduğu hukuki güçten daha fazlasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Kısacası bu güç *liderliktir.*

Tez muvazzaf muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile bilgisayar destekli muharebe simülasyonu ortamında gösterdikleri muharebe performansları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Buradan elde edilen bulguların kuramsal fayda sağlamanın yanı sıra, pratikte de uygulama alanı bulacağı düşünülmektedir.

Tez kapsamına Kara Kuvvetleri'nin muharip birlikleri alınmıştır. Karargahlar, kurumlar, eğitim birlikleri gibi muharebe görevi olmayan birimler kapsam dışı bırakılmıştır. Bunun sebebi buralarda lider olmadığı yada liderliğe ihtiyaçları olmadığı değildir. Tezin amacı liderliğin muharebe performansı üzerindeki etkisini incelemek olduğu için bu birimler kapsam dışı bırakılmıştır.

Muharip birlik personelinden sadece subaylar ve astsubaylar araştırmaya dahil edilmiş; yedek subaylar, uzman erbaşlar, erbaş ve erler hariç tutulmuştur. Subay ve astsubayların seçilmesinin sebebi takım seviyesinden başlayarak birlik komutanlığı yapmalarından ileri gelmektedir. Bu personelin liderlik tarzları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımı esas alınarak incelenmiştir.

Neden diğer liderlik yaklaşımları yerine dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli seçildiği sorusunun cevabı, bu yaklaşımın hemen hemen diğer bütün liderlik yaklaşımlarını kapsadığı olacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli liderliği incelerken, liderin özellikleri ve davranışları üzerinde dururken aynı zamanda lidere

yapılan atıfları da dikkate almaktadır. Ayrıca liderliği sadece lider merkezli incelemek yerine astları ve çevreyi de birer değişken olarak ele almaktadır. Bizim anladığımız manada gerçek muharip liderliği dönüşümcü liderlik ile, yöneticiliğe daha yakın bir liderlik tarzını etkileşimci liderlik ile ve lidersizliği de serbest bırakıcı liderlik ile ele alarak liderliği çepeçevre incelemektedir.

Liderlik tarzlarının belirlenmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler personelin kendisine doldurtulmuş ve istatistik paket programları vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Personelin muharebe performansı ise bilgisayar destekli muharebe simülasyon sistemlerinden elde ettikleri puanlarla ölçülmüştür. Puanlama işlemi bağımsız değerlendiriciler tarafından personelin simülasyon icra etmesi ile eş zamanlı olarak yapılmıştır.

Bu kapsamı ile tez, muharip subay ve astsubayların gerçek muharebe performanslarını ve tam anlamı ile liderlik profillerini göstermemekte, sadece araştırma anındaki durumlarına ışık tutmaktadır. Gelecek çalışmalar bu ışığı daha ötelere taşıma yolunda, tespit edilecek tahmin edici kriterler vasıtasıyla muharebe performansının barış koşullarından ön görülmesi gibi konulara odaklanabilirler.

Tezin fikir aşamasında ve modelin oluşmasında emeği geçen tüm Kara Kuvvetleri Komutanlığı ve Kara Harp Okulu personeline ve tez süreci boyunca önerileri ve yardımları ile sürekli destek olan Davranış Bilimleri Bilim Dalı'nın tüm personeline teşekkürlerimi sunarım. Anketlerin uygulanması ve muharebe performansı puanlamalarının birleştirilmesi aşamalarında değerli katkılarını ve kıymetli yardımlarını esirgemeyen tüm MUHSİMLEM personeline teşekkürü bir borç bilirim.

1. Bölüm

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Harp tecrübeleri bizlere göstermektedir ki, birliğiyle bir bütün olmuş komutanlar başarıya daha yakındır. Komutanın birliğiyle tek vücut olabilmesi ise onun liderlik tarzına bağlıdır. Buradan hareketle araştırmada yoğunlaşılan konu, muhtemel bir harp durumunda muharebe ortamının her türlü bozucu etkisine rağmen, yüksek performanslı birliklere sahip olabilmek ve zor koşullar altında birliğini başarıya ulaştırabilmek için bir komutanın elinde yegane tükenmez kaynak olarak kullanacağı liderlik tarzının tespit edilmesi olmuştur.

Araştırmanın amacı; Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda muharebe ve muharebe destek birliklerinde görev yapan muharip subay ve astsubayların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile bilgisayar destekli muharebe simülasyonu ortamındaki muharebe performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın çıkış noktası, komutanların liderlik tarzlarının harplerin dönüm noktalarını belirleyebileceği fikri olmuştur. Tarih, muharebe ortamında sergilenen etkili liderliğin, muharebenin ve hatta bütün bir savaşın kaderini değiştirdiğinin örnekleriyle doludur.

Araştırma neticesinde ulaşılmak istenen sonuç, muharebe ortamında yüksek performansa sahip komutanların genelde hangi tip liderlik tarzını benimsediklerini tespit etmek ve bu sayede bizim ordumuz için birlikleri başarıya götüren liderlik tarzını ortaya koymaktır.

Elde edilmesi istenen diğer bir sonuç ise, şimdiden yapılacak liderlik ölçümleri ile muhtemel bir muharebede ortamında subay ve astsubayların nasıl bir performans gösterebileceği ile ilgili tahmin edici verilere ulaşmaktır. Geleceğin şimdiden bilinmesi elbette imkansızdır. Ancak elde edilecek ciddi ipuçları ile gelecekle ilgili doğruya yakın öngörülerde bulunmanın mümkün olduğu değerlendirilmektedir. Bu sebeple, subay ve astsubayların barış şartlarında liderlik

ölçümlerinin yapılması ve liderlik yapılarının ortaya konulması ile, gelecekteki muhtemel bir muharebede gösterebilecekleri performansın şimdiden tahmin edilip edilemeyeceği araştırılacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma, bir personelin barış şartlarında liderlik tarzının tespit edilmesi ile, gelecekte olması muhtemel bir harp ortamında gösterebileceği muharebe performansı hakkında, bu günden öngörüde bulunmayı mümkün kılabilecek olması yönünden önemlidir.

Araştırmada, subay ve astsubayların liderlik tarzları tespit edilerek, bu liderlik tarzının personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansına nasıl bir etki yaptığı belirlenmeye çalışılmıştır. Simülasyon ortamındaki performans gerçek harp performansını tam anlamıyla temsil edemese de, muharebe performansının barış şartlarından öngörülmesinin en pratik göstergesidir.

Buna ilave olarak, araştırmanın yapıldığı Muharebe Simülasyon ve Liderlik Eğitim Merkezi Komutanlığının (MUHSİMLEM) tatbikat icra etmeye gelen birlik personelinin liderlik durumlarını ve zaman içindeki liderlik gelişimlerini tespit edebilmesi için güvenilir bir ölçüm aracı geliştirilmesine de çalışılmıştır. Böyle bir ölçek ile, icra edilen simülasyon eğitimleri sayesinde personelin liderlik becerilerinin ne derece geliştiği belirlenebilecektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı dört boyutta incelenmiştir. Her bir boyut araştırmanın bir yönüne ışık tutmaktadır. Birinci boyut araştırmanın içeriğidir. Araştırma içerik olarak subay ve astsubayların liderlik tarzlarının saptanmasını ve simülasyon ortamındaki muharebe performanslarıyla ilişkisini ortaya koymayı kapsamaktadır.

İkinci boyut coğrafi olarak kapsamıdır. Araştırma yurt çapındaki birlikleri kapsamaktadır. Araştırma, yurt çapındaki kıtalardan Ankara Eğitim ve Doktrin Okul Komutanlığı (EDOK) bünyesinde görev yapan MUHSİMLEM Komutanlığında harp simülasyonu faaliyetlerine katılan birliklerde icra edilmiştir.

Üçüncü boyut ise zamandır. Bu araştırma Eylül 2003 ve Mart 2004 tarihleri arasında icra edilmiştir. Yaklaşık yedi aylık bu zaman periyodunda toplam yedi tugay araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan her birlik, bir hafta süreyle bilgisayar destekli simülasyon sisteminde muharebe tatbikatı icra etmiş ve bu süre boyunca muharebe performansları eş zamanlı olarak bağımsız değerlendiriciler vasıtasıyla değerlendirilmiştir.

Dördüncü boyut ana kütledir. Araştırma yapılan ana kütle Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde muharebe ve muharebe destek birliklerinde görev yapan muharip subay ve astsubaylardır. Muharebe hizmet destek birlikleri, karargahlar, kurumlar ve eğitim birlikleri ile yedek subaylar, uzman erbaş, erbaş ve erler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Birlikler MUHSİMLEM'de tatbikat icra etmeye komuta kadrosunun büyük çoğunluğu ile gelmiş olmalarına rağmen, bir miktar personel tatbikata iştirak etmeyip kışlalarında kalmıştır. Kışlada kalan bu personel araştırmaya dahil edilememiştir. Ayrıca, 360 derece değerlendirme sistemine göre yapılması düşünülen anket uygulaması, pratik nedenlerden dolayı şahısların kendi kendilerini değerlendirmesi şeklinde uygulanabilmiştir.

Muharebe ortamındaki performansının tespit edilmesi için bilgisayar destekli simülasyon sistemlerinden yararlanılmıştır. Simülasyon sistemlerinin gerçek harp ortamının bir çok yönünü yaşatamaması araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Ancak buna rağmen barış koşullarında bir harp ortamını canlandırmanın en pratik yollarından birisi olarak yine bilgisayar destekli simülasyon görünmektedir.

2. Bölüm

LİDERLİK

Liderlik, insanların oluşturdukları grupların ve toplumların bir gereği olarak tarih sahnesinde hep yer almıştır. İnsanlık tarihi boyunca izlenen sosyalleşme sürecinde ve bireyselleşmeden toplumsallaşmaya geçiş aşamasında hep liderler gözümüze çarpmaktadır. Savaşlar, keşifler, göçler, istilalar, devrimler, reformlar ve tarihe yön veren diğer olaylar hep bir liderin izini taşımaktadır. Medeniyetin bugünkü konumuna gelmesinde liderlerin veya liderlik görevini üzerine almış grupların ciddi etkisi vardır.

Liderliğin bu güne kadar geçirmiş olduğu evreler şimdiye kadar yapılan birçok çalışmada detaylarıyla ele alınmış olduğu için bu çalışmada liderliğin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık teorisi ve durumsallığın ötesi şeklindeki safahatından çok kısa olarak bahsedilecek ve liderliğe nispeten yeni bir bakış açısı getiren etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri üzerinde yoğun olarak durulacaktır.

Davranış bilimleri açısından liderlik en çok incelenen konulardan biri olmuştur. Liderlik başlangıçta 1940'lı yıllara kadar "büyük adamın" sahip olduğu bir takım üstün "özellikler" ile açıklanmaya çalışılmıştır. 1940'lardan sonra 1960'lı yılların ortasına kadar ise liderlik kişinin sergilediği "davranışlar" açısından ele alınmıştır. 1960'lı yılların ortasından 1970'lerin ortalarına kadar kesin olarak tanımlanmış bir takım özelliklerin ve bir kişinin salt davranışlarının liderliği açıklamakta yetersiz kaldığı kanısına varılmış ve liderlik tanımları "Hangi durumda hangi liderlik?" sorusunun peşine düşerek "durumsallığın" gereklerine göre yeniden şekillenmiştir.

1970'li yılların ortalarına kadar liderlik başlı başına bağımsız bir değişken olarak ele alınmış ve farklı liderlik tarzlarının astlar üzerindeki etkileri incelenmişti. 1980'li yıllarla birlikte bu uygulama değişmiş, bunun yerine liderlik bağımlı değişken olarak ele alınmış ve liderin astları ile etkileşiminin bir fonksiyonu şeklinde ifade edilmeye çalışılmıştır. "Durumsallığın ötesi"[1] şeklinde tanımlanan bu yaklaşımlar,

---

[1] Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi(I): Tepkici Yaklaşımlar," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 1995, s.152.

liderin kendi takipçileri, eş düzeylileri ve üstleri ile sosyal etkileşimlerini incelemeye almıştır.

"Etkileşimci liderlik" ve "dönüşümcü liderlik" modelleri ise 1970'li yılların sonlarına doğru literatüre giriş yapmış ve 1980'li yılların ortasından itibaren kabul görmeye başlamıştır. Bu modeller 1990'lı yıllarla beraber liderlik literatüründe sağlam bir yere sahip olmuştur ve halen dünya çapında birçok araştırmanın konusu olmaya devam etmektedirler.

2.1. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik günümüze kadar birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Haiman en genel bakış açısıyla, liderin diğer insanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemesi, yönlendirmesi veya kontrol etmesi sürecine liderlik demiştir. Liderden söz edilebilmesi için ise mutlak surette söz konusu grubun liderin yönlendirmesinden etkilenmesi ve liderin baskın olma ihtiyacıyla hareket etmesi gerekmektedir.[2]

Tannenbaum, Weschler ve Massarik liderliği, bir kişinin eline yazılı olarak verilmiş bir rolün icrası sırasında kişiye yapılan özel atıf olarak ele almanın yanlışlığını vurgulamakta ve belirlenmiş hedefleri iletişim araçları vasıtasıyla elde etmek için kullanılan kişiler arası etki süreci olarak tanımlamaktadır. Buna göre liderlik, liderin her zaman takipçiler üzerinde etki sahibi olmasını sağlayacak girişimler sürecidir.[3]

Stogdill'e göre liderlik bir grubu paylaşılan ortak bir amaç istikametinde yönlendiren kişinin sergilediği davranışlar bütünü şeklinde ele alınmalıdır. Bu tanımlamaya liderin olumlu bir amaç için grubu etkilemesi ve sosyal bir fayda sağlaması dahil edilirken, sadece kişisel arzu ve istekleri yönünde grubu etkilemesi alınmamıştır.[4] Ayrıca lider olmak için gereken özellik, yetenek ve niteliklerin büyük ölçüde içinde bulunulan grubun ihtiyaçlarına göre şekilleneceği kaydedilmektedir.[5]

---

[2] F.S.Haiman, **Group Leadership and Democratic Action**, Massachusetts, The Riverside Pres, 1951, s. 4-12.

[3] R.Tannenbaum, I.R.Weschler ve F.Massarik, **Leadership and Organization:A Bahavioral Science Approach,** New York, McGraw-Hill Co., 1961, s. 24-25.

[4] R.M.Stogdill ve A.E.Coons, **Leader Behavior: Its Description and Measurement**, Ohio, Ohio State University, 1973, s. 7.

[5] R.M.Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," **Journal of Psychology**, Ocak, 1948, s. 63.

Goble liderliği diğer insanların faaliyetlerini yönlendirmek veya onlara kılavuzluk etmek şeklinde tanımlamakta ve lideri bir organizasyondaki başarıdan veya başarısızlıktan en çok pay sahibi olan kişi olarak görmektedir.[6] Ona göre lider amatör olmamalı, profesyonel olmalıdır.

Buradaki profesyonellik, bir muhasebeci, mühendis veya doktorun yaptığı gibi çeşitli sınavları geçip bir zaman süreci sonunda akademik olarak profesör ünvanına sahip olmaktan çok; bir motorcu çırağı gibi işi bizzat yaparak öğrenip, bir zaman sonra kalfalık ve nihayet ustalık sıfatını hak etmeyi ifade etmektedir. Bir futbol oyuncusunun yaptığı gibi futbol oynamayı vücudunun tüm fonksiyonlarıyla hayatının ana parçası olarak yapmak, yani yaptığı işi sadece geçim veya tatmin aracı olarak değil gerçekten iyi ve hatta belki de tek iş olarak yapmak anlamındadır. Dolayısıyla profesyonel liderlik kağıt üzerindeki bir unvan değildir. Liderlik kişinin geliştirdiği doğal bir davranış tarzıdır.[7]

Vroom ve Yetton liderliği daha çok lider ile astları arasında cereyan eden bir karar vermesi süreci açısından ele almışlar ve "normatif karar verme modeli" ile lidere alternatif kararlar seti sunmuşlardır.[8] Buna göre liderin asıl görevi çözümü astlara benimsetmek değil, sorunların nasıl çözüleceğini belirlemektir. Yüksek kalite ve yüksek sahiplenme isteyen lider kararına astlarını da dahil eder, hızlı kararlar için ise liderin tek başına karar vermesi daha sık tercih edilen bir hal tarzıdır.

Cribbin liderliği uzlaşma ortamı oluşturabilme yeteneği ve astlarda organizasyonun gereklerinin ötesinde ortak amaçlara bağlılık sağlama olarak tanımlamaktadır. Buna göre liderliğin elde edilebilmesi astların tamamen katılımına ve liderlik tarzından tatmin olmalarına bağlıdır.[9]

Max Weber liderlik literatüründe karizma olgusunu kullanan ilk kişi olmuştur. Kelime anlamı ile karizma, insan oğluna bahşedilmiş tanrısal bir lütuftur. Weber karizmatik lideri, kendisinde çevresindeki kalabalıktan onu ayıracak insan üstü meziyetler bulunan veya en azından ender rastlanan bir takım üstün niteliklere sahip olan kişi olarak tanımlamıştır. Bu tip liderler genellikle fiziksel, ekonomik, dini yada politik kriz anlarında ortaya çıkar ve köklü değişimlere ön ayak olurlar.[10]

---

[6] F.Goble, **Excellence in Leadership**, American Management Association, 1972, s.125.

[7] Aynı, s. 6.

[8] V.H.Vroom ve P.W.Yetton, **Leadership and Decision Making**, London, University of Pittsburg Pres, 1975, s. 12.

[9] J.J.Cribbin, **Leadership**, New York, Amacom, 1981, s. 13.

[10] J.W.Gardner, **On Leadership**, New York, The Free Press, 1990, s. 34.

Lider tarafından kullanılan "karizmatik yetki" kendisini takip edenler tarafından lidere yönelik yapılmış bir atıftır. Liderin kendisinde bulunan bu istisnai güçlerini izleyenlere sergilemesi sonucu izleyenlerle arasında duygusal bağlar kurulur ve bu duygusallık mantık çerçevesinden oldukça da uzaktır. Bu sayede lider astları üzerinde kontrol sahibi olur ve onları kolayca istediği yöne yönlendirir.[11]

Kouzes ve Posner ise bir liderin karizmaya sahip olmasını kendisine bazı özel yetenekler hediye edilmesi anlamında ret eder. Onlara göre liderlerin hevesli, hırslı ve enerjik olmaları özel güçlere sahip olmalarından değil, amaçlarına çok ciddi olarak inanmaları ve bu içten inançlarını ifade etmek için duydukları karşı konulmaz arzudan kaynaklanmaktadır.[12]

Bennis'e göre liderleri diğerlerinden ayıran temel fark kendilerini tam anlamıyla ifade edebilme yetenekleridir. Liderler ne istediklerini, neden istediklerini ve bunlara ulaşmak için diğerleriyle nasıl bir ilişki içine girmeleri gerektiğini bilen kişilerdir.[13] Bunun yanı sıra vizyon belirlemek gibi bir görevleri olmasının yanında genelde tüm liderin tutku, dürüstlük, güven, risk alma ve cesaret gibi ortak özellikleri vardır.[14] Bennis yönetici ile lider ayırımını ortaya koyarken lideri doğru işi yapan kişi, yöneticiyi de işi doğru yapan kişi olarak ele almaktadır.[15]

Gardner liderliği bir etkileşim süreci olarak ele almaktadır. Gardner'a göre lider veya liderlik görevini üstlenmiş takım, kendisini takip edenleri kişisel amaçlarını paylaşmaları veya bu amaçları takip etmeleri yönünde etkileme ve onlarda buna istek uyandırma çabası içinde olan kişi veya kişilerdir.[16]

Bass liderlik alanında kullanılan tanımlamaların güncelliklerini ve etkinliklerini yitirdiklerini söyleyerek, astları kendilerinden ne beklenildiği konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklemeleri gerektiğini açıklayan lider tipine etkileşimci; yapılması gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendine güvenlerini arttıran

---

[11] Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 1996, s. 69.

[12] J.M.Kouzes ve B.Z.Posner, **The Leadership Challenge**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, s. xvi.

[13] W.Bennis, **On Becoming A Leader**, New York, Addison-Wesley Co., 1989, s.3.

[14] Aynı, s. 39-41.

[15] W.Bennis, **Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues**, San Francisco, Jossey-Bass, 1989, s. 18.

[16] J.W.Gardner, s. 1.

ve ortak amaç çevresinde işi sahiplenmelerini sağlayan, böylece de yüksek kalite ve üstün performansa ulaşan lider tipine de dönüşümcü lider demiştir.[17]

Mosley, Pietri ve Megginson liderliği bireylerin ve grubun hareketlerini amaçlar doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Buna göre lider, örgütsel amaçlar ile kendi ve grubun hedefleri arasında denge kuran ve sonuçta diğer insanları kendisini takip edecek şekilde etkileyen kişidir. Etkin yöneticilerin etkin lider olmaları gerektiği ifade edilmiş ve liderliğin aslında yöneticinin günlük işlerini sürdürürken kullandığı rollerden sadece biri olduğu savunulmuştur.[18]

Bu bilgilerden yola çıkarak liderliği "belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi" olarak ele alabiliriz.[19] Diğer bir ifade ile liderliğin "belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneği" olduğu sonucuna varabiliriz.[20]

En genel bakış açısı ile lider "başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirir."[21] Ayrıca liderlik bir etkileme süreci olarak ele alındığında ise, liderlik süreci "liderin belli bir durumda izleyicinin davranışını etkileme çabası" şeklinde de ifade edilebilir.[22]

Askeri perspektiften liderlik, amaç ve hedef birliği ve yüksek motivasyon sağlayarak birliğini verilen görevin başarılması yönünde etkileme süreci olarak ele alınmaktadır.[23] Burada adı geçen amaç birliği, astlara karşılaşabilecekleri muhtemel tehlikelere ve zorluklara niye göğüs germeleri gerektiği konusunda ortak bir sebep verecek ve görevin kabullenilmesine katkıda bulunacaktır. Hedef birliğinin sağlanmasıyla da lider tarafından belirlenmiş önceliklerin iyice anlaşılması ve görev süresince astların inisiyatif kullanabilmeleri sağlanacaktır. Yüksek bir motivasyon ise kalıcı seviyede bir yüksek performansın anahtarı olarak görülmüştür.

---

[17] B.M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985, s. 1-13.

[18] D.C. Mosley, P.H.Pietri ve L.C.Megginson, **Management: Leadership In Action**, New York, Harper Collins, 1996, s. 393.

[19] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta, 1998, s.396.

[20] Erdal Tekarslan ve d., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, Dönence, 2000, s.120.

[21] İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı, Sakarya Ünv., 2001, s.329.

[22] A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence, 1998, s.202.

[23] **FM 22-100 Military Leadership**, Washington, 1990, s.1.

2.2. KOMUTANLIK VE ASKERİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Günlük mesai akışı içerisinde her muharip subaydan bir takım görevleri yerine getirmesi beklenir. Bunlar arasında eğitim, atış, spor, bakım, lojistik faaliyetler ve idari faaliyetler sayılabilir. Bu faaliyetleri yerine getiren subayın, vazifesinin niteliğine göre farklılık göstermekle beraber, komutanlık, yöneticilik, eğitimcilik ve liderlik gibi bir takım rolleri vardır. Komutanlık ve yöneticilik fazlasıyla iç içe geçmiş oldukları için vazifeye dair komutanlık, liderlik ve eğitimcilik şeklinde üç temel rolden bahsetmek mümkündür. Eğitimcilik rolü bu çalışmanın kapsamı dışında kaldığı için onun açıklanması yoluna gidilmeyecektir.

Öncelikle komutanlık ile yöneticilik arasındaki ayrımı ortaya koymak gerekir. Komutanlık bu ikilinin hukuki yanını temsil eder. Komutan, komuta eden kişidir. Komuta, "askeri hizmette bir komutanın rütbe ve makamı gereği ast kademeler üzerinde yasal olarak kullandığı yetki"[24] olarak ele alınır. Yöneticilik ise komutanın sevk ve idare süreci sırasında kullandığı işlemler bütünüdür. Yani ikilinin fiili yanını temsil eder. Yönetim, "vazife ve görevleri başarmak için personelin, bütçenin, malzeme ve tesislerin planlanması, teşkilatlandırılması, yönlendirilmesi, koordine edilmesi, kontrolü ve değerlendirilmesi gibi devamlı faaliyetleri"[25] ihtiva eder. İyi bir komutan olmak için iyi bir yönetici olmak ve bu beceriyi vazife doğrultusunda kullanmak gerekir. Bu çerçeveden bakıldığında barış koşulları için en basit şekli ile komutan, "yönetim becerilerini kendi şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan kişi"[26] şeklinde ele alınabilir.

Bu ayrıntıyı ortaya koyduktan sonra liderlik rolünün açıklanmasına geçilebilir. Komutanlar üst kademelerce atanır ve tanımlanmış belirli bir takım görevleri yapmaları beklenir. Bu sebeple genel yaklaşım olarak komutan ile lider aynı anlamda kullanılmaz. Bir komutana lider diyebilmemiz için emrine verilmiş astlarını etkileyebilmesi ve onları her durumda gönül rızaları ile peşinden sürükleyebilmesi gerekir. Bir komutan astlarının kalben kendisine bağlı olmalarını sağladığı ölçüde liderdir.[27]

---

[24] Genel Kurmay Başkanlığı, **MT 101-5 Karargahlarda Teşkilat ve Çalışma Usulleri Talimnamesi**, Ankara, Genelkurmay Basımevi, 1993, s. 1-12.

[25] Aynı, s. 1-3.

[26] Kara Harp Okulu, Kara Harp Okulu Liderlik Konsepti Dokümanı, Ankara, 2003.

[27] Necdet Öztorun, "Liderlik Sistemi ve Askeri Liderlik," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s.462.

Komutanlık, komuta etme makamıdır. Bu makam, iş yapma ve iş yaptırma gücünü temsil eder. Bu anlamda komutanlık belirli bir süre için verilmiş resmi bir yetkidir. Liderlik ise kişi ile diğer insanlar arasında oluşan etkileşime dayanarak insanları etkilemeyi ve yönlendirmeyi ifade eder. Liderlik bu yanı itibariyle, belirli bir süreye bağlı kalmadan kazanılmış, insanları kontrol edebilme ve etkileme gücünü ifade eden gayrı resmi bir sıfattır.

2.3. KOMUTANLARIN ASKERİ LİDER OLMA ZORUNLULUĞU

Günümüz mânâsıyla yönetici dediğimiz zaman aklımıza, tanımlanmış koşullar altında kendisine verilen kaynakları en rasyonel şekilde kullanarak uygun sonuçları elde etmesi için atanmış, daha çok belli prosedürlerin takipçisi olan kişi gelmektedir. Buraya kadar barış ortamında görev yapan birlik komutanları için de aynı tanımlama söz konusu olabilir. Ancak muharebe ortamında durumun bundan farklı bir hal alacağı aşikardır.

Murphy'nin savaş yasalarında dediği gibi; muharebenin ilk birkaç saniyesi içinde hiçbir planın geçerliliği kalmaz. Bir çok askeri görevde -ki özellikle muharip görevlerde- çoğu komutanın ikinci bir şansı yoktur. Komutan elindeki tek şansı iyi değerlendirmek zorundadır. Şans insanlara tesadüfî olarak konup, kaybolmaz. Bazı insanlar kendi şanslarını kendileri yaratırlar. Bu ise ancak koşulları iyi analiz edip riski göğüsleyerek kriz ortamından bir çıkış yolu bulmakla olur.

Klâsik anlamı ile bu çıkış yolu bulma becerisi, bir karar verme sürecidir. Yoğun risk ortamında karar verebilmek için her seviyedeki komutanın sağlam bir bilgi birikimine sahip olması ve riski üstlenebilecek liderlik becerileriyle kendini teçhiz etmiş olmasına ihtiyaç vardır.[28]

Elbette ki halihazırda tüm komutanlar lider değildir ve belki olmasına da gerek yoktur. Bir komutanın hiç bir liderlik emaresi göstermeden meslek hayatını sorunsuz olarak tamamlaması mümkündür. Ancak lider nitelikli komutanlar, lider nitelikli olmayanlara kıyasla daha yüksek performans elde ederler ve bu performans çok daha kalıcı olur. Ayrıca lider nitelikli komutanlar astlarına sadece askeri eğitim vermekle kalmaz, onları askerlik hayatları dışında da kendilerine faydalı olabilecek yüksek değerler hakkında bilinçlendirir ve ülke menfaatleri doğrultusunda kendi

---

[28] Aynı, s.39.

yeteneklerinin farkına varmalarını sağlarlar. Bu sebeple idealde tüm komutanlardan kendilerini liderlik becerileri ile teçhiz etmeleri ve iyi bir askeri lider olmaları beklenir.[29]

Askeri açıdan liderlik, elle tutulamayan, gözle görülemeyen ancak etkileri hissedilebilen bir silahtır. Liderlik öyle bir silahtır ki muharebe sahasındaki hiçbir silah onunla elde edilecek neticenin yerini dolduramaz.[30] Bu kapsamda denilebilir ki, muharebe sahasında üstün başarılara imza atmak ve yüksek performansa sahip olabilmek için iyi bir lider olmak oldukça önemli bir ön koşuldur.[31]

Muharebe sahasında komutanlar kimi zaman karşılarında kendi birliklerinden daha büyük bir birlikle karşılaşırlar. Bir komutan için kendi birliğinden büyük bir birliği yenmesini sağlayacak bir takım "kuvvet çarpanları" mevcuttur. Bu kuvvet çarpanları arasında üstün teknoloji ve üstün moral gücünün yanında komutanın liderlik yeteneği de sayılmaktadır.[32]

Askeri kaynaklarda muharebe gücünün unsurları askeri manevra, ateş gücü, beka ve liderlik olarak sayılmaktadır. Liderlik muharebe gücünün başarı ile kullanılması için lüzumludur. Liderlik olmadan sonuca ulaşmak ve diğer üç muharebe gücü unsurunu kullanmak imkansızdır.[33]

İdeal şartlar altında her seviyedeki komutan, örnek bir komutan olabilmek için önce lider olmalıdır. Zaten harekat doktrini ve eğitim sistemi gereği bütün askerler, potansiyel lider olarak yetiştirilirler.[34] Burada komutanların hangi liderlik tarzına sahip olmaları gerektiği tartışılmamaktadır. Önerilen husus, komutanların bir bütün olarak liderlik becerilerini geliştirmeleri gerektiğidir. Etkileşimci, dönüşümcü, otokratik, demokratik, vizyoner, serbest bırakıcı vs. gibi liderlik tarzlarından hangisinin benimseneceği ve uygulanacağı komutanın kişilik yapısı ve içinde bulunulan durumun gerekleri çerçevesinde şekil alacak bir konudur. Tüm komutanlar için önemli olan, liderlik sisteminin işleyişini çözümlemeleri ve içinde bulundukları

---

[29] **Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No:23-6 Yönetim ve Liderlik**, Ankara, Genelkurmay Basım Evi, 1999, s. 15.

[30] Aynı, s. 3.

[31] Yaşar Büyükanıt, **Teğmen**, Ankara, KHO Basımevi, 1996, s.30.

[32] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 194-5 Zırhlı ve Mekanize Piyade Tugay Harekatı**, Ankara, KK Basımevi, 1995, s. A-4.

[33] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 193-1 Tank ve Mekanize Piyade Bölük Timi**, Ankara, KK Basımevi, 1995, s. 2-5.

[34] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 100-5 Harekât (Sevk ve İdare)**, Ankara, KK Basımevi, 2002, s. 3-9.

durumda kendilerini başarıya götürecek liderlik tarzını benimsemeleridir. Bu şekilde bir yaklaşımla "liderlik" komutanlar için gerçek bir kuvvet çarpanı olacaktır.

Özetle, komuta etmek bir sanattır ve her komutanın kendisine has bir komuta etme tarzı vardır. Muharebe ortamının bir kriz ve kaos yumağı olabileceği düşünüldüğünde, liderliği kazanmanın mümkün; o ortamdaki herkesin hayatının komutanın kararlarına bağlı olduğu düşünüldüğünde ise bilgi transferini gerçekleştirebilecek lider nitelikli komutanların şart olduğu görülür. Bu anlatılanlardan hareketle ideal bir komutan için, "liderlik ve yönetim becerilerini kendi şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan asker kişidir" [35] tanımı en uygun tanım olarak görünmektedir.

2.4. İŞLETME LİDERLİĞİ VE ASKERİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

İşletmeler açısından liderlik yapılabilecek en uygun yer şüphesiz ki tepe yönetimdir. Tepe yönetim bir organizasyonun tek elden yönlendirilebileceği ve dönüşüm için gereken tüm yetki ve gücü elinde bulunduran en uygun yerdir. Ancak lider dediğimiz kişiler bir organizasyonda her seviyede bulunabilir ve bulundukları konumun imkan verdiği oranda liderlik yapabilirler.

İşletmelerde lider davranışları gösteren bir orta ve özellikle alt kademe yönetici, genellikle işletmenin hiyerarşik yapısı açısından bir rahatsızlık olarak algılanabilmekte ve böyle bir durum krizin habercisi olarak görülebilmektedir. Her ne kadar işletmeler açısından liderlik tepe yönetimin bir görevi olarak algılansa ve orta ve alt kademe yöneticilerin sürekli güçlü lider davranışı göstermeleri istenmeyen bir durum olsa da,[36] askeri açıdan bu böyle değildir.

İşletmelerde olduğu gibi askeriye için de liderlik yapılabilecek en uygun yer üst komutanlıklardır. Zaten üst karargah ve komutanlıklar tüm askeri sisteme liderlik etme görev ve yetkisine haizdirler. Ancak askeri anlamda daha ast seviyelerde durum iki sebepten işletmelerden farklıdır. Birincisi, askeri sistemin, kendisinin bel kemiğini teşkil eden "mutlak itaat"[37] kavramına ve yapılandırılmış bir askerlik mesleğinin değerleri sistemine sahip olmasıdır. İkinci sebep ise, her komutanın

---

[35] **Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No:23-6 Yönetim ve Liderlik**, s. 15.
[36] Tanıl Kılınç, "Lider, Liderlik,Takım Liderliği," **Executive Excellence**,Ocak 2001,22.
[37] TSK İç Hizmet Kanunu, Madde 14.

muhtemel bir savaş ortamında başarıyı daha hızlı yakalayabilmek için şimdiden liderlik becerilerini geliştirmeye ihtiyacı olmasıdır.

İlk sebep olan askerlik mesleğinin değerleri, temel olarak İç Hizmet Yönetmeliğinde[38] belirlenmiştir. Askerlik mesleğinin değerleri olarak; cumhuriyete, yurda ve millete karşı sevgi ve bağlılık, tam ve kalbi bir itaat, sebat ve mukavemet, cesaret ve şecaat, vatan uğrunda canını esirgememe, harbe hazırlık, silah arkadaşlarını yürekten sevmek ve birbirlerinin onuruna saygı göstermek, iyi ve kusursuz ahlak sahibi olmak, sır saklamak, cumhuriyetin ve milletin korunmasında emel ve fikir birliği, birbirine yardım, mert, dürüst, intizamlı ve doğru sözlü olmak sayılmaktadır. Bu değerler çeşitli kaynaklarda[39] detaylarıyla açıklanmıştır. Tezin ilerleyen bölümlerinde de görüleceği üzere sayılan bütün bu değerler dönüşümcü liderlikle birebir örtüşmektedir ve narsist kişilerin olumsuz sonuçlar doğurabilecek liderlik yeteneklerinin sisteme zarar vermesini engellemektedir.

Askeri değerlere ilave olarak, her asker amirine mutlak surette itaat etmek zorundadır. Hiçbir askeri şahsın liderlik becerisi, hiyerarşik düzene karşı bir risk tehlikesi taşıyamaz. Aksi halde hukuki süreç işlemeye başlar. Her komutan amirinin niyet ve maksadını iyi anlamak ve o doğrultuda inisiyatif göstermek durumundadır.

Bir komutan kendisini ne kadar çok liderlik becerileri ile donatıyor ve bu becerilerini birliğinin hedefleri istikametinde kullanıyor ise, o kişi komutanları tarafından o kadar çok tercih edilen ve güvenilen bir asker olarak değerlendirilmeli ve desteklenmelidir.

İkinci sebep, askerlerin savaş ortamı için kendilerini barış şartlarından itibaren yetiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Savaş koşullarında hiç şüphe yoktur ki, her askeri şahsın görevi şiddeti yönetmek olacaktır. Belirsizliği ve şiddeti yönetmek sadece yönetici nitelikli komutanlarla aşılabilecek bir görev değildir. Şiddeti yönetmek her seviyedeki komutan için astlarının tüm koşullar altında sonuna kadar kendilerini takip etmelerini sağlayacak liderlik becerilerini gerekli kılar. Bu liderlik becerilerinin de savaş ortamında etkili olabilmesi için barış ortamından itibaren geliştirilmesi gerekmektedir.

Tarihten biliyoruz ki, savaş ortamında komutanlar kimi zaman astlarına ölüm emri vermişlerdir. Lider niteliği olmayan, sırf yönetici yanıyla bir komutanın vereceği

---

[38] TSK İç Hizmet Yönetmeliği, Madde 86.

[39] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **Askerlik Mesleğinin Değerleri**, Ankara, KK Basımevi, 1998.

ölüm emrine astların vereceği tepki ile lider nitelikli komutanın vereceği emre astlarının vereceği tepki arasındaki fark, üzerinde düşünülmeye değerdir.

Bu çerçeveden konuyu ele aldığımızda askeri liderler ile işletme liderleri arasındaki en belirgin fark, askeri liderleri takip eden astların, kendi istekleri ile liderin peşinden sonuçları ölümle sonuçlanabilecek durumlara girmeleri olarak görünmektedir. Özetlemek gerekirse, işletmelerde de olduğu gibi askeriyede de tüm sisteme liderlik etme görevi tepe yönetimin yani üst komutanlıklarındır. Ancak işletmelerden farklı olarak, yukarıdaki sebeplerden dolayı, her seviyedeki komutanın en küçük rütbelerden itibaren liderlik niteliklerini kazanmaları gerekmektedir.

2.5. ASKERİ LİDERDEN BEKLENENLER

Harp ortamı göz önüne alındığında, astlarının savaşma azmini, bedeni ve ruhi kondisyonunu, verilen emirlerin doğruluğuna duydukları inancı ve her koşul altında savaşma iradelerini sürekli yüksek seviyede tutmak tüm komutanlar için bir zorunluluktur. Buna paralel olarak, komutanların barış ortamından başlayarak astlarının moralini, cesaretini, eğitim ve harbe hazırlık seviyesini de yüksek bir seviyede tutması gerekmektedir.

Sayılan bu görevlerin bir kısmının yerine getirilebilmesi için komutanlık makamının vermiş olduğu hukuki güç yeterli gelirken, diğer bir kısmı için komutanlık yetkisinin ötesinde bir güç gerekmektedir. Örneğin bedeni kondisyonun ve eğitim seviyesinin arttırılması bir komutanın yasal yetkileri ile gerçekleştirilebilirken, sadece emir vererek ve hukuki gücünü kullanarak bir komutanın astlarında savaşma azmi uyandırması veya içlerine vatan sevgisi yerleştirmesi mümkün görünmemektedir.

Komutan günlük faaliyetlerinde yüksek performans elde etmek, astlarında yüksek değerler uyandırabilmek ve bunların kalıcılığını sağlamak için lider nitelikli komutan olmalı ve yasal yetkilerinin yanı sıra liderlik gücünü de kullanmalıdır. Kanunun çerçevesini çizdiği komutanlık görevinin içini, komutanlığın yanı sıra bir askeri lider olmaya çalışarak daha da sağlamlaştırmalıdır. Genel olarak askeri bir liderin aşağıdaki hususları yerine getirmesi beklenir.[40]

---

[40] Mesut Hakkı Caşın, "Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s.936.

2.5.1. BARIŞ ZAMANINDAN SAVAŞA HAZIR OLMAK

Bir savaşa hazır olmanın en iyi yolu savaşır gibi eğitim yapmaktan geçer. Eğitim sırasında gerçekçiliği sağlayabilmek için gerekli yardımcı eğitim malzemelerini kullanmak ve astlarında sanki savaşıyorlarmış hissini yaratmak gerekir. Bu hissi yüreklere yerleştirebilmek, astlara gereken savaşma azmini kazandırabilmek ve onları bu amaç doğrultusunda peşinden sürükleyebilmek bir liderlik meselesidir.

Genel bir kaide olarak harbin akıcı tabiatı "kusursuz liderlik, yetişmiş ve cesaretli askerler ve iyi eğitilmiş birliklere ihtiyaç gösterir."[41] Her ne kadar devletler savunma sanayilerini güçlü tutmak ve silah teknolojilerinde ileri gitmek için ciddi bir çaba içinde olsalar da, savaşların esas unsuru insanlardır. Silah ve teknoloji insanın daha iyi savaşabilmesi için ona sunulan vasıtalardır. Geçmişte olduğu gibi insan unsurunu güçlü tutan ordular muharebe meydanlarında galibiyeti tadacaklardır.

Lider değişimin ve dönüşümün kurallarını ortaya koyabilen kişidir. Unutulmamalıdır ki, değişim söz konusu olduğunda dört çeşit insan vardır. Birincisi değişimi bizzat gerçekleştirenler, ikincisi değişime imkan yaratanlar, üçüncüsü bütün bu olanlara hayretle bakanlar ve nihayet dördüncüsü değişimin neyi önerdiğini hiç anlamadan sürekli muhalefet edenler. Her askeri lider kendi etki alanında muhtemel bir savaşa hazır olmak için gerekli değişimi gerçekleştirmeli veya daha üst kademelerdeki dönüşümler için imkan yaratmalıdır.[42]

Barış zamanındaki rahat ortamın rehavetinden birliğini kurtarıp tüm gayretini muharebeye yönelik olarak teksif etmek, geleceği gözlerinin önünde canlandırıp proaktif bir tutumla şimdiden geleceğe yönelik planlar yapmak, bunu karşısına çıkacak tüm engellere rağmen titizlikle icra etmek ve tüm astlarının da bu amaca gönülden bağlanmalarını sağlamak askeri liderlerden beklenmektedir.

2.5.2. KİŞİSEL İNİSİYATİFE SAHİP OLMAK

Barış ve düzen ortamı çoğu zaman insanların inisiyatif kullanmalarını gerektirmez. Zaten mevcut olan kurallar çoğu zaman yeterince yönlendirici olur. Ancak bir

---

[41] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 100-5 Harekât (Sevk ve İdare)**, s.2-27.
[42] **Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No:23-6 Yönetim ve Liderlik**, s. C-2.

mesleğin çok ötesinde, bir yaşam tarzı haline gelmiş olan askerlik hususunda bunu söylemek güçtür.

Bunun öncelikli sebebi, ne zaman bir savaşın olacağının önceden kesin olarak bilinememesidir. Bu yüzden komutanlar her an inisiyatif kullanma durumunda kalabileceklerini hesap etmeli ve kendilerini barış ortamından başlayarak inisiyatif kullanmaya alıştırmalıdırlar. Bu sayede olası bir savaşta tüm askeri liderlerin etkili karar almaları ve gelişen durumlara uygun reaksiyon göstermeleri sağlanmış olur.

Diğer bir sebebi ise, üst komutanla iletişimin kopması ihtimali halinde emir ve komuta birliğinin dağılmaması ve birlik insicamının bozulmaması için her seviyedeki komutana inisiyatif kullanma becerisinin bu günden yerleştirilmesi zorunluluğudur. Bu gibi hallerde ast komutanların birliklere komuta edebilmesi için onlara barış ortamından itibaren yeterli bilgi, direktif ve yetki verilmeli ve liderlik yapmaları için uygun koşullar sağlanmalıdır.[43]

Ülkeler topyekün harp halinde olmasalar bile, orduları çeşitli şekillerde muharebe ortamında bulunuyor olabilir. (İç güvenlik harekatı, barışı destekleme harekatı, kriz yönetimi gibi.) Buna bir örnek olarak, ülkemizin bir zamanlar içinde bulunduğu ve ısrarlı gayretler sayesinde büyük oranda bertaraf edilen terör ortamı gösterilebilir. Ayrıca güvenlik nedeni ile uzaktan emniyete alma gerekli olduğu için sınır ötesinde icra edilen askeri faaliyetler de bu kapsamdadır.

Bu gibi ortamlar harp ortamı değillerdir ama sonuçta bir düzensizlik söz konusu olduğu için kısmen de olsa kriz durumunun varlığından bahsedilebilir. Görevlerin içeriği icabı bu gibi ortamlarda yapılan faaliyetlerin başarısı için risk alınması ve inisiyatif kullanılması gerekir. Bir lider amirlerinden haber alamadığı ortamlarda ve belirsizlik ve çözümsüzlük içinde yönünü belirleyebilmeli ve gerekli kararları kendi inisiyatifi ile alabilmelidir.[44]

Tüm kademelerdeki komutanlar kendi yetki ve sorumluluklarını iyi bilmeli ve kendi yetkileri dahilindeki işleri yapmak için emir beklemeksizin harekete geçmelidirler. Yeri geldikçe yürürlükteki yasal mevzuat çerçevesinde inisiyatif kullanmalı ve bunun da sorumluluğunu üstlenmelidirler.[45]

---

[43] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 17-1 Zırhlı Birlik Harekatı**, Ankara, KK Basımevi, 1995, s.36.

[44] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 100-5 Harekât (Sevk ve İdare)**, s. 14-33.

[45] **Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri No:23-6 Yönetim ve Liderlik**, s. 29.

2.5.3. BİRLİK RUHUNU YERLEŞTİRMEK

Askeri anlamda bir takım dediğimiz zaman, bir takım komutanı ve karargahı ile üç manga akla gelir. Karargahını ve manga komutanlarını birlikte iş yapacak şekilde örgütleyen, aralarındaki iletişimi ve sosyal ilişkileri destekleyen, fikir üretmelerine ve inisiyatif kullanmalarına izin veren, birbirlerini tamamlayacak yetenekler geliştirmelerini sağlayan bir takım komutanı sadece askeri bir takımdan çok daha fazlasına yani gerçek bir üstün performans takımına sahip olmuş olur.

Bir liderin kendi birliği içinde astlarını üstün performanslı bir takım oluşturacak şekilde yönlendirmesi başarıya açılan kestirme yoldur. Başarılı bir takımın pek çok elleri, ama tek bir beyni vardır. Keşfedilmiş en etkili silah, birbirlerine ve ortak bir hedefe gönülden bağlanmış ve eğitilmiş insanlardır.[46]

Takım haline gelmiş astlar, benimsedikleri ortak hedefe doğru vazifenin gereklerini uygulamakta daha etkindirler ve sık sık yönlendirme istemezler. Bu durumda lidere, takımına hedef göstermek, onları kendilerini geliştirmek için teşvik etmek ve arta kalan zamanda kendi işleriyle daha fazla ilgilenmek düşmektedir. Henry Ford'un dediği gibi "bir araya gelmek başlangıçtır, bir arada durabilmek ilerlemedir ama birlikte çalışmak başarıdır."[47]

2.5.4. MERKEZİ İDAREDEN KAÇINMAK

Bir çok askeri talimnamede başarı için merkezi planlama ve merkezi olmayan icra önerilmiştir. Astlara verilecek yetki ve sorumluluk, onlara uygulama esnasında serbestlik tanır. Merkezden yapılan bir planlama ise bu uygulama sırasında vazife çerçevesinde görev icra edilmesine olanak verir. Bu şekilde bir yaklaşım ile ast birlik komutanları düşünmeye ve problem çözmeye sevk edilir, yaratıcı fikirler geliştirmeleri ve çözüm üretmeleri sağlanır, inisiyatif kullanabilecekleri ve sorumluluk alabilecekleri ortamlar yaratılmış olur ve hesaplı riskler alarak en nihayetinde küçük birlik liderleri haline gelmeleri sağlanmış olur.

---

[46] Aynı, s. D-7.

[47] Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **Asker Yönetici İnsan**, Ankara, Kara Kuvvetleri Yayınları, 1995, s.155.

3. Bölüm

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri literatürde sıklıkla beraber ele alınmaktadır. 1970'li yılların sonlarına doğru ortaya konan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modeli, 1980'li yılların ortalarından itibaren bilimsel çevrelerce kabul görmeye başlamış ve 1990'lı yıllarla beraber üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Modelin getirdiği bakış açısı diğer liderlik teorileriyle kıyaslandığında nispeten yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Zaman içinde yapılan araştırmalar modeli daha tutarlı bir hale getirmiş ve liderlik alanında en çok ele alınan konulardan birisi yapmıştır. Yazım sistematiği açısından önce etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve gelişmesiyle ilgili genel bir giriş yapılacak ve ardından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları sırasıyla incelenecektir.

3.1. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE GENEL BİR BAKIŞ

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modeli yönetim bilimleri açısından ilk kez 1978 yılında siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından ortaya konulmuştur. Burns siyaset sahnesinde yer alan liderlerle yapmış olduğu araştırmalar sonucu insanları etkileşimci veya dönüşümcü lider şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Burns etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği ayrı kutuplarda görmüş ve bir kişinin iki liderlik tipini birden gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirinin zıddı olduğunu savunmuştur.[1]

Model Burns'ü takiben Bass tarafından incelenmiştir. Burns'ün makro ölçekte siyasi liderleri nitelemek için kullandığı modeli geliştiren Bass, bunu tüm örgütsel seviyelerde kullanılabilir bir hale getirmiştir. Bass'ın savunduğu temel düşünce,

---

[1] T.N.Tice, "Transformative Leadership," **Education Digest**, April, 1992, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 26 Mayıs 2003.

dönüşümcü liderliğin sadece dünya çapındaki bazı istisnai insanlara mahsus olmadığı ve dönüşümcü liderlerin hayatın her seviyesinde karşımıza çıkabileceği olmuştur. Bass'ın bundan sonraki yaptığı araştırmalar askeri birlikler, devlet kademeleri, eğitim–öğretim kurumları, endüstri kuruluşları, fabrikalar ve işletmelerde çalışan insanlarda bu olguyu tanımlamak ve ortaya çıkışını geliştirmek üzerine olmuştur.

Bass, Burns'ün aksine, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını bir sayı doğrusunun iki ayrı ucunda birbirlerinin karşıtı iki kavram olarak düşünmemiş, bunun yerine her birini bütünün bir parçası olarak ele almıştır. Bass'a göre bir lider, hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterebilir. Zaten daha sonra yapılan birçok araştırma da bunu doğrular nitelikte çıkmış ve dönüşümcü liderlerin çoğunun güçlü bir etkileşimci lider oldukları saptanmıştır. Denilebilir ki, dönüşümcü liderlik aslında etkileşimci liderliğin üzerine kurulur ama bunun tersi doğru değildir.[2]

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarının literatürde kabul görmesini sağlayan Bass, yaptığı araştırmada bir grup başarılı yöneticiden kendileri için önemli olan liderlik rollerini göz önüne alarak örnek bir lider tanımlamalarını ve etik duygularla grubun da çıkarını gözeten en iyi liderlerin, aynı zamanda nasıl şahsi amaçları için diğer insanların kendilerini takip etmelerini sağladıklarını düşünmelerini istemiştir.

Buradan elde edilen 142 maddelik veri havuzu 11 kişilik bir hakem heyeti tarafından incelemeye tabi tutulmuş; yüzde seksen ve üzeri oy alan maddeler etkileşimci lider davranışı veya dönüşümcü lider davranışı başlıkları altında yerlerini almış, geriye kalan diğer maddeler elenmiştir. Bu işlemi takiben, seçilen 73 maddeden oluşan bir anket, Amerikan Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli olan 176 muharip Albay'a uygulanarak, kendi amirlerini tanımlamaları istenmiştir. Anket sonucunda yapılan faktör analizi ile, "dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik" olmak üzere üç ana faktör yani liderliğin üç temel şekli elde edilmiştir.[3]

---

[2] B.M.Bass ve B.J.Avolio, "Transformational Leadership and Organizational Culture," **International Journal of Public Administration**, March, 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[3] B.J.Avolio ve B.M.Bass, "Re-Examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using the MLQ," **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, December, 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Buradan sağlanan bilgilerle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini (Multifactor Leadership Questionnaire–MLQ) geliştiren Bass, konunun örgütsel alanda uygulanmasına zemin hazırlamış ve modeli ölçülebilir bir sistematik içine almıştır. Şu an itibariyle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmaların büyük oranda bu ölçek etrafında şekillendiği ve genel itibariyle birbiriyle tutarlı sonuçlar elde edildiği görünmektedir.

3.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Bu başlık altında etkileşimci liderlik tanımı yapılacak ve etkileşimci liderliği açıklamaya yönelik bir model açıklanacaktır. Etkileşimci liderliğin boyutları olarak ele alınan istisnalarla yönetim ve koşullu ödül davranışlarının incelenmesinden sonra, aralarındaki farklılıklar ortaya konulacaktır.

3.2.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TANIMI

Fikir babası olarak Burns, etkileşimci liderliği, "lider ile takipçi arasında meydana gelen bir tür alışveriş"[4] olarak tanımlamıştır. Liderin sorumluluğu altında bir takım hedefler ve gerçekleştirmesi gereken bir takım görevler vardır. Lider, astlara bu görevleri yerine getirmeleri karşılığında, onların beklentilerini tatmin edecek ücretler teklif eder. Bu alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki tarafta birbirlerine karşılıklı bağımlıdır.

Bu süreçte, lider ve astları arasında meydana gelen alışverişin ötesinde tarafları bir arada tutacak karşılıklı bir ilişkileri söz konusu değildir. İş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir.[5]

Burns'ün ortaya koyduklarından yola çıkan Bass, etkileşimci liderliği, lider ile astları arasındaki amaç–ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ele

---

[4] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 19.

[5] J.H.Humpreys ve W.O.Einstein, "Nothing New Under the Sun:Transformational Leadership From a Historical Perspective," **Management Decision,** 44(1), 2003, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 2 Aralık 2003.

almıştır. Takipçiler liderin ortaya koyduğu amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri takdirde prestij, ücret, terfi gibi bir takım kazançlar sağlayacaklardır.[6]

Etkileşimci liderlik demek serbest bırakan veya pasif kalan lider demek değildir. Sadece hedeflenen sonuçlara ulaşılmanın yeterli görüldüğü veya zaman kısıtlamasının olduğu bir durum söz konusudur. Bu gibi hallerde etkileşimci liderlik iyi bir çözümdür. Ayrıca etkileşimci liderlik davranışı çalışanların performansları ve olumlu tutumları ile –dönüşümcü liderlik kadar olmasa da– iyi bir seviyede pozitif korelasyona sahiptir.[7] Etkileşimci liderlik daha ziyade endüstri işletmelerinde uygulama alanı bulmaktadır ve birçok sanayi işletmesinde etkileşimci liderliğin güzel örnekleri uygulanmaktadır.[8]

Etkileşimci lider takipçileri ile kurduğu etkileşim çerçevesinde şu şekilde ele alınabilir:[9]

1. Yapılan işten ne hedeflendiğini ortaya koyar ve tüm çabasını bu hedefi elde etmeye yoğunlaştırır.
2. Takipçilerin gösterecekleri çabalara karşılık ödül vaat eder ve elde edilen performans ile ödülü değiş tokuş eder.
3. Gösterilen çabalar sonucunda hedeflenen sonuçlar elde edildiği sürece kısa vadeli hedeflerle yetinir.

Bu güne kadar etkileşimci liderlik çerçevesinde ele alınabilecek bir çok araştırma yapılmış ve uygulama alanında hatırı sayılır sayıda teori ortaya atılmıştır. Bu teorilerden en çok bilinen iki tanesi olan yol-amaç teorisi (House) ve dikey ikili bağlantı modeli (Graen-Cashman-Scandura) bilimsel çevrelerden ciddi destek almıştır.[10]

---

[6] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 10.

[7] B.Avolio, D.A.Waldman ve W.O.Einstein, "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", **Group & Organization Studies**, 13(1), 1988, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 24 Temmuz 2003.

[8] F.Yammarino ve B.M.Bass, "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," **Human Relations,** 43, 1990, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 18 Temmuz 2003.

[9] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 11.

[10] D.N.Den Hartog ve J.J.Van Muijen, "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ," **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, March, 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

3.2.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK MODELİ

Etkileşimci lider çalışanların ihtiyaçlarını bilir ve bu ihtiyaçlarla varılması istenen hedef arasında ödül–ceza bağlantısını kurar. Bu model daha çok bir alışveriş yada pazarlık süreci gibi çalışır. Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirilip, hangisinin cezalandırılacağını bilir ve bu sınırlar içinde hareket ederler.[11]

Etkileşimci liderlikte günlük işleyiş, çevre ve iş koşulları takipçileri motive etmeye yetmediği, onlara bir yön vermediği ve çalışanların tatminsizlik yaşadığı durumlarda lider devreye girer ve takipçilerdeki bu eksikliği telafi eder. Lider, buna ilave olarak performans kriterlerini belirler.[12] Bu sayede astlar kendilerinden hangi davranışların beklendiğini ve bu davranışlar sonucunda ne elde edeceklerini bilirler.

Etkileşimci liderlerin değişimin az veya hiç olmadığı koşullarda başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir.[13] Gelecek için fikirler üretip, ortaya ilerisi için bir vizyon koymayan bir etkileşimci liderin, günümüzün değişken ortamında başarılı olması makro planda dönüşümcü liderlere bağlıdır.

Etkileşimci liderlikte hayal gücü ve yaratıcılıktan çok, mevcut sistemi devam ettirme ve bürokrasi geçerlidir. Etkileşimci liderler genellikle geçmiş tecrübelerini göz önüne alarak bir takım değişimlere gitseler de, bunlar gelecek adına bir şeyler ifade etmekten çok mevcut düzeni koruma ve olsa olsa sistemi güncelleştirme adına yapılmış olan faaliyetlerdir.[14]

Aşağıdaki şekil etkileşimci liderlik modelini ve lider ile takipçilerin ilişkisini göstermektedir. Şekle göre bir kişinin çaba göstermesi iki şeye bağlıdır. Birincisi, kişinin kendine güven duyması yada gerekli performansı göstermesi neticesinde belirlenen hedefe ulaşabileceğini düşünmesidir. İkincisi ise çabalar sonucunda elde edilecek hedefin değeri, hedefin ne kadar çok arzu edildiği yada bu çıktı vasıtasıyla ulaşılabilecek ikincil hedeflerin istenme derecesidir.

---

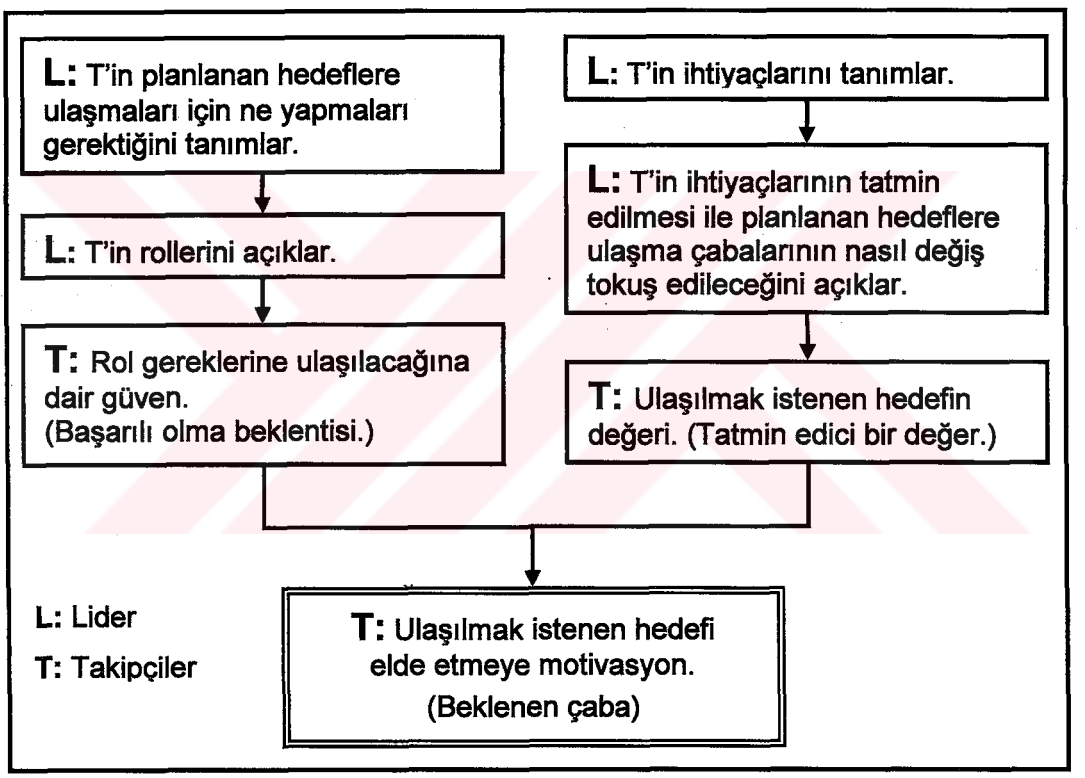
[11] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 11.

[12] D.N.Den Hartog ve J.J.Van Muijen, s. 4.

[13] R.J.Deluga ve J.Souza, "The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behaviour of Subordinate Police Officers," **Journal of Occupational Psychology**, 64(1), 1991, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[14] Kemal Demirci, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi," Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998, s.155.

Etkileşimci lider takipçilerin gerekli çabayı göstermeleri için onlarda kendine güven duygusu uyandırmalıdır. Gerekli güven duygusu belirsizliklerin giderilmesiyle oluşturulur. Takipçilerden ulaşmaları istenen hedef için neler yapmaları gerektiğinin ve kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun açıklığa kavuşturulmasıyla belirsizlik ortamı giderilmiş olur. Ayrıca lider takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve kendilerinden istenen çabayı sarf etmeleri halinde bu ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini ortaya koymalıdır. Bu sayede takipçiler hedefe yönlendirilmiş ve —bir seviyeye kadar— motive edilmiş olurlar.[15]



Şekil 1. Etkileşimci liderlik modeli ve takipçilerin çabası.

Kaynak. B.M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985, s.12.

[15] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 12.

3.2.3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etkileşimci liderliğin daha kolay teşhis edilebilmesi için liderlerin sergiledikleri ortak davranışlar temel davranış şekilleri adı altında gruplandırılmıştır. Bu temel davranış şekillerine yaygın olarak etkileşimci liderliğin boyutları denildiği görülmektedir.

Etkileşimci liderlik boyutları üzerinde tam bir fikir birliği sağlanmış olmasa da genel itibariyle iki boyuttan bahsedildiği görülür. Bunlar, istisnalarla yönetim ve koşullu ödüldür. Tam olarak fikir birliğine varılamayan konular; serbest bırakıcı liderliğin etkileşimci liderliğin boyutları içine dahil edilip edilmemesi, istisnalarla yönetimin aktif ve pasif şeklinde iki alt boyuta ayrılıp ayrılmaması ve ayrılması halinde hangi boyutun altında yer alacakları konularıdır.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar serbest bırakıcı liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzından ayrı olarak, başlı başına bir liderlik tarzı şeklinde ele alınması gerektiğini ve aslında serbest bırakıcı liderlik tarzının "lidersizlik hali" olduğunu göstermektedir.[16] Ayrıca istisnalarla yönetimin aktif ve pasif şeklinde iki alt boyuta ayrılması gerektiği ve bu ayrım yapıldığında, istisnalarla yönetimin pasif olarak adlandırılan alt boyutunun serbest bırakıcı liderlikle beraber "pasif liderlik" adı altında tek bir üst boyutta veya iki ayrı boyutta ama tek bir ölçekte ele alınabileceği de ortaya çıkmıştır.[17]

Bu sebepten dolayı bu araştırmada kullanılan Genel Liderlik Yapısı Anketinin ön araştırma safhasında, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik "pasif liderlik" adı altında tek bir üst boyutta ve ayrı bir ölçekte ele alınmıştır. Pilot araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri neticesinde ise aslında pasif istisnalarla yönetimin ve serbest bırakıcı liderliğin birbirlerinden ayrı birer faktör oldukları ama aynı yapıyı ölçtükleri için aynı ölçekte ele alınmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca faktörler arası yapılan korelasyon analizleri neticesinde de pasif istisnalarla yönetim ile serbest bırakıcı liderlik arasında yüksek korelasyona rastlanırken bu iki faktör dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin diğer tüm faktörleri ile ya negatif korelasyon göstermiş yada aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu

---

[16] M.J.Tejeda ve T.A.Scandura, "The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations," **Leadership Quarterly,** Spring, 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 19 Haziran 2003.

[17] A.N.Garman, D.Lenane ve P.W.Corrigan, "Factor Structure of the Transformational Leadership Model in Human Service Teams," **Journal of Organizational Behavior**, September, 2003, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22.10.2003.

sebeple esas araştırmada kullanılan anket kapsamında, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ayrı birer boyut olarak pasif liderlik adı altında tek bir ölçekte ele alınmıştır.

Yukarıda anlatılan hususa rağmen literatürde bu şekilde bir yapılanmanın tam oturmamış olması sebebi ile kuramsal bölüm anlatılırken pasif istisnalarla yönetim alt boyutu, halen alışılageldiği şekilde, istisnalarla yönetim davranışı içinde anlatılmıştır.

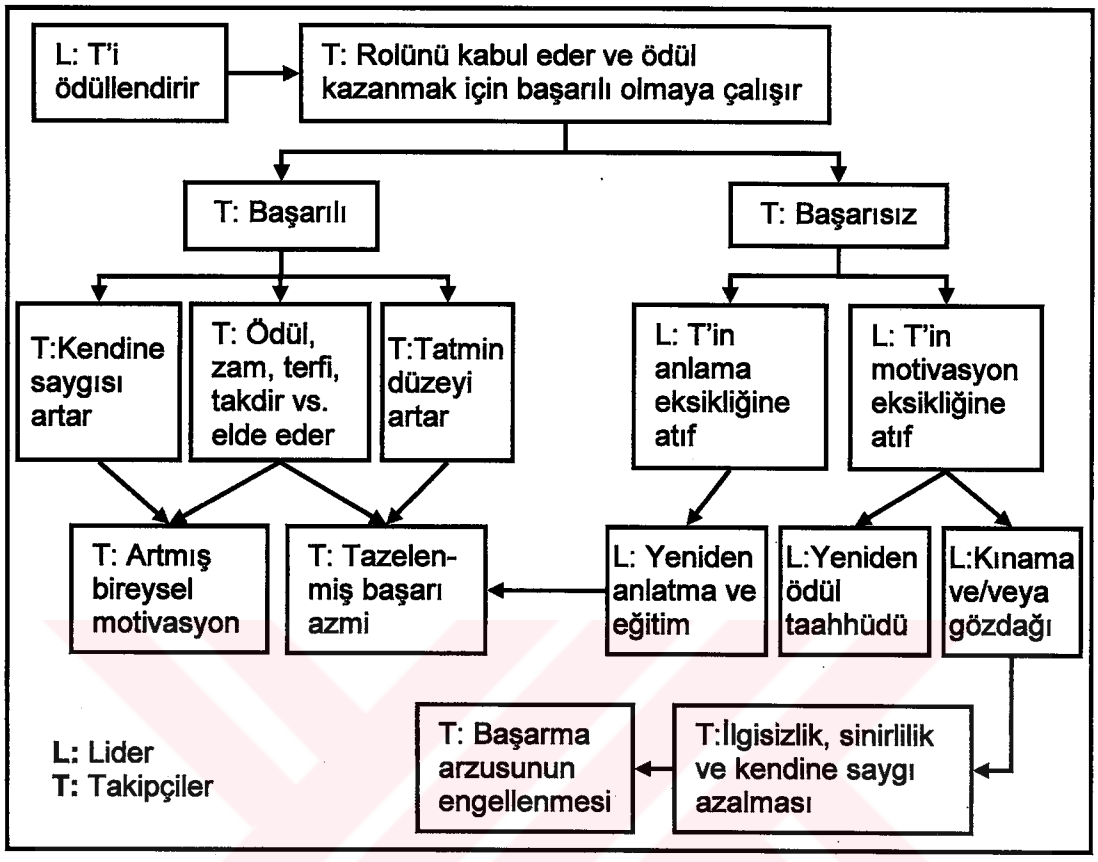
3.2.3.1. KOŞULLU ÖDÜL

Liderlerin astlarıyla amaç-ödül etkileşimi içinde girdikleri davranış biçimidir. Lider ile astlar arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak beklentilerin neler olduğu ve varılması istenen performans kriterleri açıkça ortaya koyulur. Bu aşamada izlenecek yol ve ulaşılması istenen amaçlar iyice belirlenir. Lider astlarını belirlenen amaç doğrultusunda harekete geçirebilmek için onları maddi veya manevi ödül ile motive eder ve işlerin planlandığı gibi gitmemesi halinde de durumun gerektirdiği cezayı alacaklarını bildirir. Lider astların beklentilerini ve ihtiyaçlarını bilir. Ancak bu sayede onları motive edecek ödülleri belirleyebilir.[18]

Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere lider astlara görevlerine yönelik kaynakları sağlar ve sadece gerekli oldukça onları motive eder. Lider astlara belirlenmiş hedef doğrultusunda çalıştıkları müddetçe destek verir ve onların sadece amaca ulaşmayı sağlayan davranışlarını ödüllendirir. Ceza ise performans azalması durumunda astları hedefe yönlendirmek ve onlardan performans elde etmek için verilir. Bazen bir bakış yeterliyken, çok ciddi durumlarda işten çıkarma bile söz konusu olabilir. Bu davranışların, ödüllerin ve cezaların neler olduğu en başta yapılan müzakerede oldukça net bir şekilde karşılıklı mutabakat sağlanarak belirlenir.[19]

---

[18] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 122.
[19] Aynı, s. 148.



Şekil 2. Koşullu ödül modeli.

Kaynak. B.M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985, s.148.

Koşullu ödül tarzını etkileşimci bir tarz yapan ve onu dönüşümcü tarzdan ayıran husus, koşullu ödül davranışı sergileyen bir liderin doğrunun ne olduğu ile değil, işin mevcut durumunun ne olduğu ile ilgilenmesidir. Bu tip liderler iyi çalışan süreçlerle ilgilenir ve dönüşümcü liderlerin aksine özgür ve yaratıcı fikirleri göz ardı ederler. Güçlerini çeşitli dozlarda ödül ve ceza vererek organizasyonel düzenin ve sorunsuz çalışan sistemlerin mevcut durumlarını korumaya veya sınırlı olarak halihazır durumlarını geliştirmeye harcarlar.[20]

Her koşul için dönüşümcü liderlik gerekli olmadığı gibi, uygun şartlar altında koşullu ödül davranışının uygulanması da bir lideri başarılı sonuçlara ulaştıracaktır.

---

[20] A.Zaleznik, "The Leadership Gap," **Washington Quarterly**, 6(1), 1983, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 26 Temmuz 2003.

Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisinden henüz mezun olmuş 186 subaydan oluşan bir örneklemde yapılan araştırma sonucunda, koşullu ödül tarzının lider etkinliği ve birlik performansı ile doğrudan doğruya anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır.[21]

Ayrıca yapılan araştırmalarda koşullu ödül davranışı ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında yüksek korelasyona da rastlanmıştır. Liderlik olgusu aktif ve pasif liderlik şeklinde iki üst boyutta ele alındığında, aktif liderlik boyutunu dönüşümcü liderlik tarzı ve koşullu ödül davranışının oluşturduğu gözlenmiştir.[22] Ancak bu araştırmada pasif istisnalarla yönetim alt boyutu serbest bırakıcı liderlik tarzı ile ayrı bir üst boyut olarak ele alınmadığı için –ki sonradan bu böyle yapılmaya başlanmıştır– istisnalarla yönetim davranışı aktif liderlik grubuna girememiştir.

3.2.3.2. İSTİSNALARLA YÖNETİM

İstisnalarla yönetim davranışı, serbest bırakıcı liderlik tarzında olduğu gibi, liderlikten vazgeçmek demek değildir. İstisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderlerin astlarının görevi başaracaklarına karşı üstü kapalı da olsa bir güvenleri vardır. Ancak serbest bırakıcı liderliktekine benzer olarak işler düzgün gittiği sürece kenarda durmayı ve hiçbir şeyi kurcalamamayı tercih ederler. Kısacası istisnalarla yönetim davranışı astlara kısmi güven, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven duygusunda zayıflık şeklinde kendini gösterir.[23]

Liderler alışılandan çok daha geniş kitlelere liderlik etme durumlarında kaldıklarında dönüşümcü liderliğe göre daha pasif bir görünüm sergilese de istisnalarla yönetim davranış tarzını seçmek zorunda kalabilirler.[24] Çünkü ancak bu sayede az bir zaman diliminde kitlenin bütününü görme fırsatı yakalamış olurlar ve

---

[21] P.Newbury, "Adding to Contingent Reward Behavior:The Augmenting Effect," **Group& Organization Studies**, December, 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

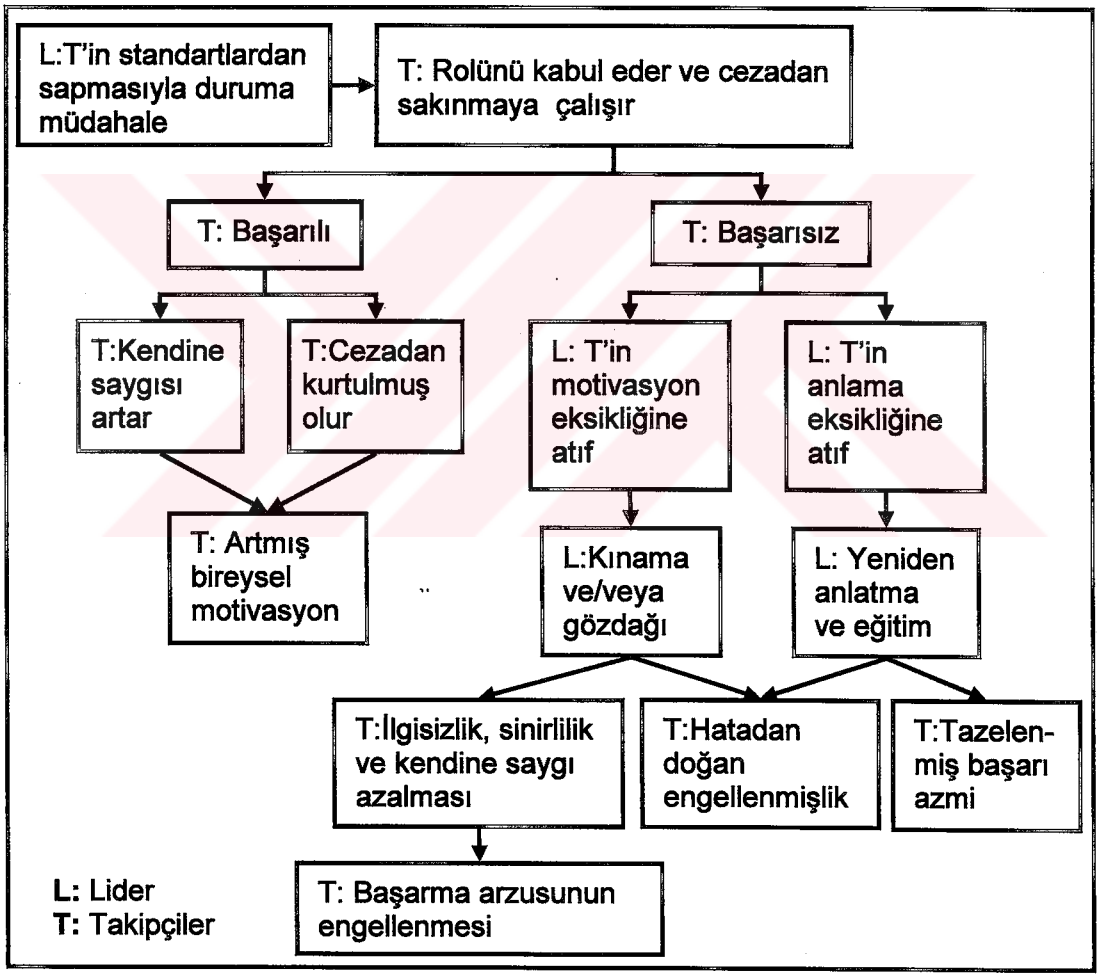
[22] P.Bycio, R.D.Hackett ve S.J.Allan, "Further Assesments of Bass's 1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership," **Journal of Applied Psychology**, August, 1995, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[23] J.C.Sarros ve J.C.Santora, "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice," **Leadership&Organization Development Journal**, 22(8), 2001, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 5 Kasım 2003.

[24] J.Antonakis ve L.Atwater, "Leader distance: A Review and a Proposed Theory," **The Leadership Quarterly**, December, 2002, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

genel disiplini korumak uğruna, kısıtlı bir zaman dilimi için de olsa, takipçilerin kişisel gelişimlerinden fedakarlıkta bulunmak zorunda kalabilirler.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi istisnalarla yönetim tarzı sergileyen lider astların çabalarını takip eder ve ancak plan dışı gelişen durumlarda düzeltmelerde bulunur. Hata yapılmaması için kuralları uygular. Bu daha çok cezalandırma şeklinde kendini göstermektedir. Cezalandırırken her şiddet seviyesindeki cezayı, durumun gereklerine göre kullanmaktadır. Lider, muhtemel sorunlara odaklandığı için genelde astların hatalarını takip eder ve onların yanlışlarını açığa vurur.[25]



Şekil 3. İstisnalarla yönetim modeli.

Kaynak. B.M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985, s.138.

---

[25] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 135-148.

İstisnalarla yönetim davranışı aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Aktif istisnalarla yönetim davranışı sergileyen lider ancak bir problem çıktığında veya işler kötüye gittiğinde duruma müdahale eder. Lider işin başında standartları ve koşulları belirlemiştir ve sadece rutinden sapmalar yaşandıkça devreye girer. Bu aşamada lider çalışanların kendilerini geliştirmelerine değil sadece probleme ve problem kaynağına odaklanmıştır.[26]

Pasif istisnalarla yönetim davranış tarzı sergileyen lider genelde sorunu çözmek için müdahale etmekten kaçınır. Müdahale ettiğinde de zaten iş işten geçmiştir. Sorunlara ancak önlerine getirildiği takdirde taraf olurlar ve bu aşamada bile çözüm için çok çaba sarf etmezler.[27] Çözümü astlarından bekler ve doğruluğunu incelemeden kabullenirler, çünkü bu onların daha az çaba göstermelerine hizmet eder ve dolayısıyla da işine gelir.

Son araştırmalar göstermiştir ki pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik tarzı aslında "pasif liderlik" adı altında tek bir üst boyut olarak ele alınabilmektedir. Çünkü yapılan araştırmalarda aktif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik tarzı arasında negatif korelasyon görülürken, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik tarzı arasında pozitif korelasyon görülmüştür. Ayrıca pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik tarzının ikisi birden, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının diğer tüm boyutlarıyla negatif korelasyon göstermiştir.[28]

3.2.4. DAVRANIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Genel olarak baktığımızda koşullu ödül davranışı, liderin astlarla olan ödül-amaç ilişkisini yapılandırmasını, astların çalışmaya başlaması ve gerekli oldukça çalışma esnasında düşen performanslarının yükselmesi için ödüllendirilmesini, astların sadece liderin amaca yönelik başarılarının ödüllendirmesini ve ancak astların çabaları hedef doğrultusundaysa desteklenmesini içerir.

---

[26] O.W.Kuhn, "A New Brand of Leadership," **Best's Review**, December, 1992, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[27] Celalettin Serinkan, "Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma," Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.34.

[28] B.J.Avolio ve B.M.Bass, s. 12.

Bu tip bir davranış tarzıyla lider astları ile üzerinde anlaştığı performans kriterlerine ulaşsa da daha fazlasını elde edemeyecektir. Ayrıca işin kendisi de liderin emrinde çalışan astlar için giderek bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkacak ve rutinleşmeye başlayacaktır. Açıktır ki bu tip bir liderlik davranışı zaman içinde astlar üzerinde stres meydana getirecektir.[29]

Eğer yönetici sadece ceza verme yöntemine başvuruyor ve işlere müdahale etmek için sürekli bir şeylerin ters gitmesini bekliyorsa bu durumda koşullu ödülden değil, istisnalarla yönetimden bahsedilir. "İşler düzgün gittiği sürece karışma" prensibince hareket etmek bizi istisnalarla yönetime götürür. Ödülü ve cezayı dengeli ve işe odaklı bir biçimde kullanma ise bizi koşullu ödüle götürür.

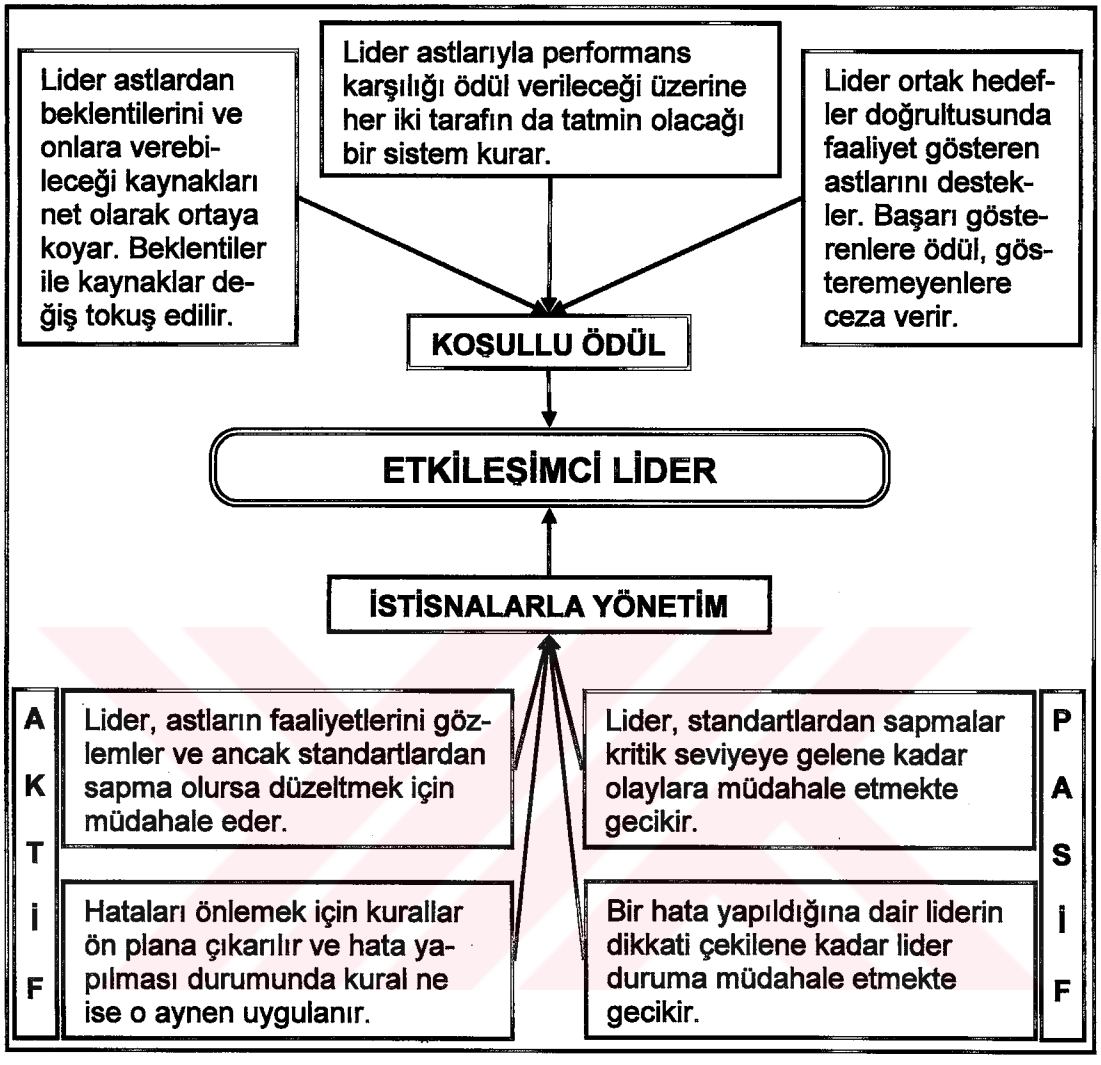
İstisnalarla yönetim davranışında lider, ağırlıklı olarak mevcut kuralları uygulama yolunu, kendi kurallarını oluşturma ve çalışanlar arasında kolektif bir kurallar bütünü yerleştirmeye tercih eder. İşlerin yapılması sırasında karşılaşılan standart dışı olaylar karşısında lider, kendi inisiyatifi ve otoritesi ile bir karara varmaktansa yürürlükteki mevcut kuralların gereğini yerine getirmeyi tercih eder.

Aşağıdaki şekilde etkileşimci liderlik tarzının iki temel davranışı olan koşullu ödül ve istisnalarla yönetim davranışları görülmektedir. Ayrıca aktif ve pasif istisnalarla yönetim alt boyutları arasındaki farklılık da karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur.[30]

---

[29] Seçil Taştan, "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar," (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp, 11 Haziran 2003.

[30] Mindgarden Inc., "Transformational Leadership=Organizational Success," (Çevrimiçi) http://www.mindgarden.com/mlq_brochure, 30 Mayıs 2003.



Şekil 4. Etkileşimci lider davranışları modeli.

Şekilde görüldüğü gibi istisnalarla yönetim davranışının aktif ve pasif şeklinde iki alt boyuta ayrılması durumunda, lider eğer çalışanlar belirlenmiş olan standartlardan sapma gösterdiklerinde müdahale ediyorsa aktif, eğer problemler ciddi derecede büyüyene kadar bekliyorsa pasif istisnalarla yönetim davranışı sergiliyor demektir.

Pasif istisnalarla yönetim daha çok bir tepkisizlik halidir. Böyle bir durum lidersizlik ve yönetimsizlik olarak değerlendirilip serbest bırakıcı liderlik tarzı içinde değerlendirilebilir. Bu çalışmada yapılan alan araştırmasında pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ayrı birer boyut olarak pasif liderlik adı altında tek bir ölçekte ele alınmıştır.

3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik kavramının yönetim literatürüne girişi, aslında bir siyaset bilimci olan, organizasyon teorisyeni James MacGregor Burns'ün 1978 yılında liderlik üzerine yazdığı kitabıyla olmuştur. Burns'e göre dönüşümcü lider kendisini takip edenleri saygı ve ahlaki temeller üzerine kurulu bir sistem ile ciddi anlamda eğitir ve kabul edilen ortak hedefin peşinden sürükler.

Dönüşümcü liderin takipçilerle arasında kurmuş olduğu iletişim ve eğitim sistemi, lider ve takipçilerinin değişimi etkileyebilme yolunda topyekün güç birliği yapmalarına imkân vermektedir. Burns, gelecekle ilgili sahip olduğu vizyonu ve çağdaş bir medeniyetin gereği olarak atılması gerektiğine inandığı adımları dönüşümcü lider adı altında toplamıştır ve dönüşümcü liderlik teorisi bu güne kadar ortaya konulmuş tüm liderlik teorilerinin zirvesinde yer almıştır.[31]

Bass'a göre dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin özel bir halidir. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik, astların kabiliyetlerini ve ilgi alanlarını geliştirmesi, daha doğrunun ve daha iyinin arayışı içinde olması ve astlarda kendi menfaatlerinden öte grubun menfaatlerini düşünme bilinci meydana getirmesi sebebi ile liderliğin belirlenmiş en üst halidir.[32]

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları kuramsal olarak birbirlerinden farklı olmalarına rağmen bir kişide her iki liderlik tarzı da aynı anda ama farklı oranlarda görülmektedir. Lider duruma göre kimi zaman daha etkileşimci olabilmekte veya durum elverdiğinde dönüşümcü yanını ön plana çıkarabilmektedir. Güçlü bir dönüşümcü lider aynı zamanda güçlü bir etkileşimci lider de olabilmektedir, hatta olmalıdır.[33]

Burada dönüşümcü liderden bahsedildiği zaman, ölçüm anında dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileşimci lider özelliklerinden daha fazla gösteren kişi kastedilmektedir. Ve tabi bu etkileşimci lider için de böyledir. O an için dönüşümcü lider olarak görünen bir kişi daha sonraki bir zamanda etkileşimci lider davranışları sergileyebilmektedir.

---

[31] S.Armstrong ve S.Armstrong, "The Coductor as Transformational Leader," **Edicators Journal**, May, 1996, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

[32] B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," **Organizational Dynamics**, Winter, 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[33] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 26.

Bunun sebebi –daha önce de bahsedildiği gibi– etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirlerinin tersi olmayıp, birbirlerini bütünler bir yapıda olmalarıdır. Her insanda genel itibari ile liderlik tarzlarından biri diğerine göre daha ağır basmakta ve hayatına yön vermektedir ama durumun gerektirdiği anlarda diğeri daha ön plana çıkabilmektedir. Çevre şartları liderlik davranışı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.[34]

Liderlik alanında bu güne kadar yapılan çalışmalar, örgütsel dönüşümler sonucu olumlu neticelere ulaşabilmek için güçlü bir liderin gerekli olduğunu ortaya koymuştur.[35] Ancak hiç şüphe yoktur ki her güçlü liderin olumlu sonuca götürmesi de beklenmemelidir. Kimi olumsuz liderlerin izleyenlerini, örgütlerini ve hatta ülkelerini felaketlere sürüklediği tarihi bir gerçektir.[36]

Örgütlerdeki dönüşümleri ahlaki değerlere sadık kalarak olumlu neticelerle gerçekleştirebilmek için sürdürülen çabalar, bazı yerlerde vizyoner liderlik, süper liderlik, stratejik liderlik ve üstün performanslı liderlik olarak da anılan dönüşümcü liderlik kavramının doğmasına yol açmıştır.

3.3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TANIMI

En genel tanımı ile dönüşümcü lider; gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.[37] Bu tanımın odak noktasını çalışanların kendilerini aşan ölçüde performans göstermeleri için yüksek düzeyde motive edilmeleri fikri oluşturmaktadır.

---

[34] Y.Berson, B.Shamir, B.J.Avolio ve M.Popper, "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context," **The Leadership Quarterly**, 12(1), 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 7 Eylül 2003.

[35] Ö.Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama," Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002, s. 94.

[36] Tanıl Kılınç, "Liderlik Ama Nasıl?," **Executive Excellence**, Ocak, 2002, s. 15.

[37] B.Avolio, "The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership," **International Journal of Public Administration**, 17(9), 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli koşullar vardır: [38]

1. Lider fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır.
2. Vizyon takipçilere anlatılmalı ve takipçiler bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir.
3. Liderin kişisel başarıları, fedakarlığı ve risk alması takipçileri ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırmalıdır.
4. Lider takipçileri vizyonun gerçekleştirilebilir olduğu konusunda ikna etmelidir.

Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri ve liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ile liderin kişisel istekleriyle astların ödül beklentilerini değiştirmeleri arasındaki ayrımda saklıdır. Dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik süreci karşılıklı bir alışverişin çok ötesinde, kişisel olarak ortak hisleri paylaşma ve karşılıklı sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir. [39]

Dönüşümcü liderler, grup menfaatleri doğrultusunda astlarının ilgi alanlarını çeşitlendirir ve onların ufkunu genişletirler. Grubun amacının kabul edilmesi için onları ikna eder ve herkesin bu amaç doğrultusunda güç birliği yapması için seferber olmasını sağlarlar. Onları grup yararları istikametinde yeni ilgi alanları bulmaya motive eder ve kendi sınırlarını aşmaya teşvik ederler.[40] Bu sayede beklentilerin üstünde bir performans ve verim elde edilir.

Dönüşümcü liderler ayrıca, astlar tarafından paylaşılabilecek ve gerçekleştirilebilecek geleceğe ilişkin ortak bir vizyon ortaya koyarlar. Astları zihinsel olarak zorlayarak ilerleme göstermelerine yardımcı olmaya çalışır ve astların her birisini ayrı ayrı ele alarak bireysel olarak değerlendirirler.[41] Dönüşümcü lider asla

---

[38] J.A.Conger, "Inspiring Others: The Language of Leadership," **Academy of Management Executive**, 5(1), 1991, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[39] J.Hater ve B.M.Bass, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology**, 73, 1988, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

[40] F.Yammarino, W.Spangler ve B.M.Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," **Leadership Quarterly**, 4(1), 1993, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

[41] Aynı.

karşısındakileri tek tip insan gibi görme ve hepsine aynı şekilde muamele etme yanlışına düşmemelidir. Doğru olan her astının farklı bir yapısı olduğunu kabullenmek ve her birisi için ayrı bir yaklaşım belirlemektir.

Dönüşümcü liderlerin astlar üzerinde bireysel etkisi olduğu kadar, organizasyon üzerinde de etkisi söz konusudur.[42] Dönüşümcü lider organizasyonun değişim ihtiyacını belirledikten sonra, bununla ilgili yeni bir vizyon oluşturmaya başlar. Ardından astlar arasında bu yeni vizyona uygun görev tahsislerini yapar ve benimsenen ortak vizyon istikametinde topyekün güç birliği yapılmasını ve yol alınmasını sağlar. Ancak bu güç birliği sayesinde organizasyon için gereken dönüşüm gerçekleştirilir.

Organizasyonun dönüşümleri gibi astların da dönüşümleri söz konusudur. Astların dönüşümü, ulaşılmak istenen hedeflerin öneminin ve değerinin tamamen farkına varmalarını sağlamak, bireysel yetenekler ve ilgi alanları açısından kendilerini aşmalarını sağlamak ve astların ihtiyaçlarını amaçlar doğrultusunda tevcih etmek suretiyle gerçekleştirilir.[43]

Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik kuramı arasında karizma yönünden bir bağlantı vardır. Dönüşümcü liderlikte liderin karizmaya sahip olması çok önemli ancak yeterli değildir. Karizma, dönüşümcü liderin sadece bir yanını açıklamaktadır.[44] Bu yönüyle dönüşümcü liderlik kuramı karizmanın karanlık yönünü etkisizleştirmekte ve olumlu karizmatik liderliği kapsamaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı karizmatik liderliğe ek olarak vizyoner liderlik olarak adlandırılan yaklaşımı da içermektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek derecede dönüşümcü lider olarak görülen kişilerin ciddi birer vizyona sahip oldukları ve lider-takipçi etkileşim sürecinde bu vizyonun büyük yeri olduğu saptanmıştır. Toplam 60 ülkede farklı kültürel yapılar arasında yapılan bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin büyük ölçüde kültürden bağımsız evrensel bir

---

[42] B.M.Bass, "Personal Selling and Transformational/Transactional Leadership," **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, 17(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[43] B.M.Bass, "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership?," **International Journal of Public Administration**, 19(6), 1996, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[44] J.J.Sosik, B.J.Avolio ve S.S.Kahai, "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment," **Journal of Applied Psychology**, 82(1), 1997, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

yapısı olduğu gözlenmiştir.[45] Ayrıca yapılmış olan onlarca diğer araştırma sonucu da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının büyük çoğunlukla evrensel nitelikte olduğunu doğrulamaktadır.[46]

Bunun yanı sıra dönüşümcü lider olarak anılan kişiler, karizmatik olmanın neticesinde oluşabilecek güç arzusu, yüksek düzeyde doyumsuzluk, sürekli hükmetme arzusu ve narsizm gibi olumsuz liderlik özelliklerinden kendilerini muhafaza etmeyi de başarmış olmaları yönüyle dönüşümcü olmayan karizmatik liderlerden ayrılırlar.

Her ne kadar bazı araştırmacılar tarafından dönüşümcü-etkileşimci liderlik kavramı işe-ilişkiye yönelik liderlik veya demokratik–otokratik liderlik akımlarının bir devamı gibi algılansa da, konu üzerinde derinlemesine inceleme yapıldığında ahlaki bileşenler, bireysel ilgi ve vizyon gibi bir çok açıdan bariz derecede farklı oldukları ortaya çıkmaktadır.[47]

Dönüşümcü liderlik davranışı ile takipçilerin organizasyonel bağlılıklarının ve lidere duydukları güven düzeyinin arttığı; zaman içerisinde takipçilerin giderek olumlu organizasyonel vatandaşlık davranışları göstermeye başladıkları bulunmuştur.[48]

Başka bir araştırmada ise dönüşümcü liderlik davranışının dürüstlük ve adalet algısı bakımından örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği, bunun yanı sıra örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve grup dayanışmasını arttırdığı saptanmıştır. Etkileşimci liderlik davranışı ile dürüstlük arasında ise ilişkiye rastlanmamıştır.[49]

---

[45] D.N.Den Hartog ve d., "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

[46] B.M.Bass, "Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," **American Psychologist,** 52(2), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 7 Eylül 2003.

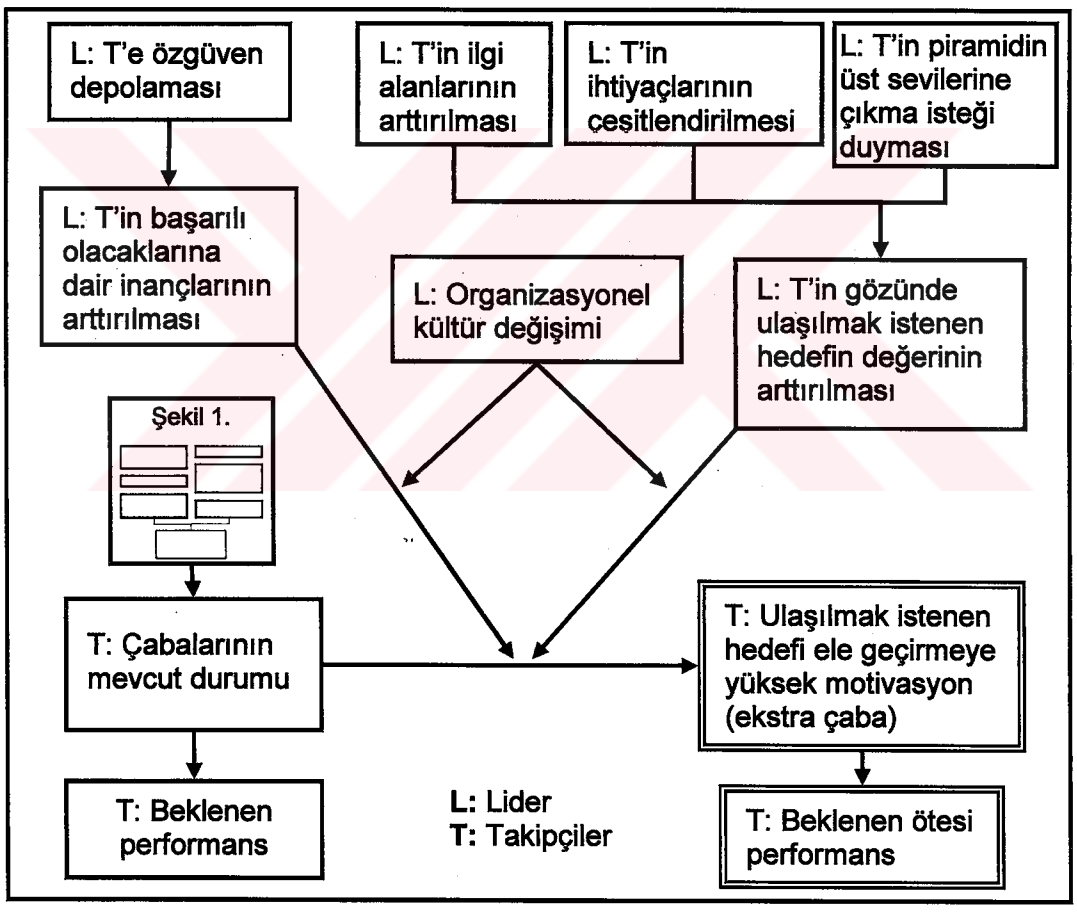
[47] J.G.Hunt, "Transformational/Charismatic Leadership's Tranformation Of The Field: An Historical Essay," **The Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

[48] P.M.Podsakoff ve d., "Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers Trust in Leader,Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," **Leadership Quarterly**, 12(1), 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[49] R.Pillai, C.A.Schriesheim ve E.S.Williams, "Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study," **Journal of Management**, 25(6), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22.5.2003.

3.3.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİ

Şekilde de görüleceği üzere dönüşümcü liderlik modeli etkileşimci liderlik modeli üzerine inşa edilmiştir. Şekil 1'den hatırlanacağı gibi etkileşimci liderin takipçileriyle ortaya konulması istediği performans kriterleri konusunda karşılıklı anlaşmaya varmasına, görevin başarılmasını müteakip onların ihtiyaçlarını tatmin etmesine ve sonuçta ancak hedeflenen performans seviyesine ulaşmasına karşılık, dönüşümcü lider takipçilerinin motivasyon seviyesini fazlasıyla arttırarak ilk başta ulaşılabileceği öngörülen performans seviyesinden fazlasını elde eder.[50]



Şekil 5. Dönüşümcü liderlik modeli ve takipçilerin çabası.

Kaynak. B.M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985, s.22.

---

[50] Aynı, s. 22.

Dönüşümcü liderlerin takipçiler ve organizasyon üzerinde performans anlamında olumlu etkileri olduğu ve örgütsel performansı yüzde 35 ile 50 arasından arttırdıkları görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı ve özellikle de karizma ile lider etkinliği arasında yüzde 81 düzeyinde korelasyon saptanmıştır.[51]

Bir dönüşüm için liderin ve takipçilerin bu dönüşüm için hazır olması ve uygun çevre şartlarının bulunması gerekir. Takipçiler açısından olayı ele aldığımızda bir dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için aşağıda sayılan davranışların yerine getirilmesi gerekir.[52]

1. Takipçilerin bilincini ve özgüvenini yükseltmek ve ulaşılmak istenen hedeflerin değerinin ve öneminin farkına varmalarını ve kabul etmelerini sağlamak. Bu sayede hedefe ulaşma yollarını keşfetmelerini sağlamak.
2. Takipçilerin kişisel ilgi alanlarını dönüşümün yararına ve hedefler doğrultusunda çeşitlendirmelerini ve kendilerini aşmalarını temin etmek.
3. Takipçilerin grup lehine ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha üst basamakları arzulamalarını veya ihtiyaçlarını çeşitlendirmelerini sağlamak.

Dönüşümcü liderin bu yüksek motivasyon seviyesine ulaşmasının birbirini destekleyen iki ayrı cephesi vardır. Öncelikle takipçilere özgüven depolar ve bunun sonucunda takipçilerin çabaları neticesinde başarılı olacaklarına dair inançlarını arttırır. İkinci olarak da onların ilgi alanlarını arttırır, ihtiyaçlarının çeşitliliğini temin eder, ihtiyaçlar hiyerarşisinde piramidin üst sevilerine çıkma isteği duymalarını sağlar ve bunun sonucunda takipçilerin gözünde onlardan ulaşmalarını istediği hedefin değerinin artmasını sağlar.

Dönüşümcü lider yeri geldiği zaman sahip olduğu otorite gücünü organizasyonel kültür değişimini gerçekleştirmek için kullanmalıdır. Eski sistemi tamamen uygulamadan ve zihinlerden silerek, yerine yeni bir düzen kurmalı ve kısa sürede benimsenmesini sağlamalıdır.

Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı sonrası dönemde gerçekleştirdiği inkılaplar bunun güzel bir örneğidir. Örneğin, Arap harfleri bırakılmış ve çok kısa bir dönem içinde Latin harfleri kullanıma geçmiştir. Halkın bu hareketi benimsemesi ve faydasına inanması sağlanarak bizzat bu değişimi sahiplenmeleri sağlanmıştır. Bunun tam

---

[51] D.N.Den Hartog ve d., s. 23.
[52] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 20.

tersi olarak Stalin, elindeki otorite gücünü acımasızlık derecesini de aşan bir şekilde kullanmış ve bir dönüşüm gerçekleştirmeyi beklerken sadece "çağın kasabı" ünvanını elde etmiştir.[53]

Ayrıca dönüşümcü lider organizasyonel kültür değişimini gerçekleştirmek suretiyle çevre şartlarını dönüşümün yapılabileceği uygun konuma getirmekte ve takipçilerde hedefi ele geçirme arzu ve ihtiyacı oluşturarak takipçilerin bu dönüşüm için hazır olmasını sağlamaktadır.

3.3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Dönüşümcü bir liderin ideal etki(karizma), ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere sergilediği dört temel davranış biçimi bulunmaktadır. Bunlar arasında üzerinde en çok konuşulmuş olanı hiç şüphesiz ki karizmatik lider davranışıdır. Karizma olgusu tam olarak kesin sınırlar içinde ortaya konulmuş olmamakla beraber, Max Weber'den bu güne kadar liderliğin açıklanmasında en büyük ilgiyi görmüştür.

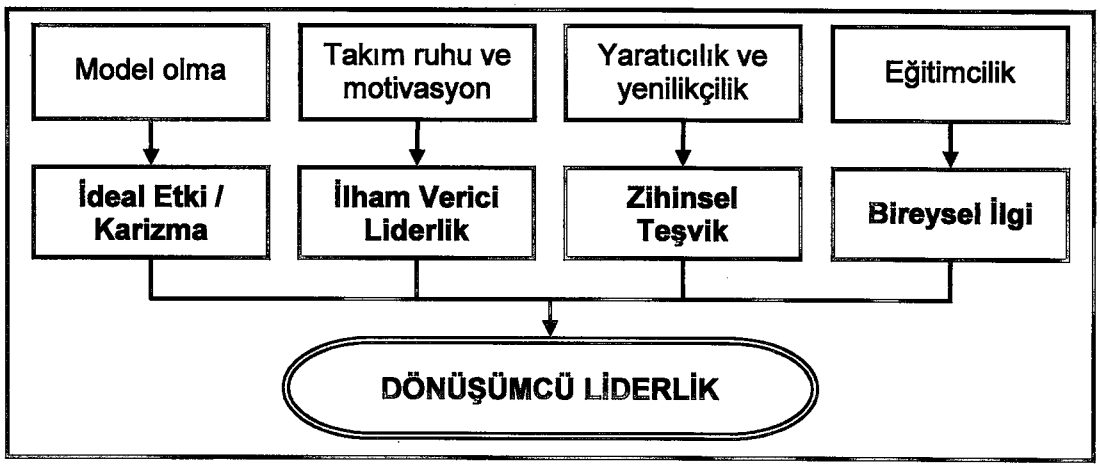
Dönüşümcü liderlik tarzının karizma boyutu çok yaygın olmasa da bazı araştırmacılar tarafından atıf ve davranış olarak ikiye ayrılmıştır.[54] Karizmanın kazanılması süreci düşünüldüğünde hem lidere yapılan atıfların, hem de liderin davranışlarının liderin karizmayı elde etmesinde etkili olduğu görülür. Ayrıca her ikisini de ayrı ayrı ölçmenin getirdiği zorluklar düşünüldüğünde karizmayı tek bir başlık halinde ele almanın daha pratik olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki şekilde dönüşümcü liderliğin dört davranış biçimi ve bunların çıkış noktaları görülmektedir. Dönüşümcü liderin karizmatik davranışları için takipçileri tarafından model olarak alınması, ilham vermesi için takım ruhunu desteklemesi ve motivasyonu arttırması, zihinsel teşvik için yaratıcılığı ve yenilikçi olması, bireysel ilgi için eğitici olması baz alınmıştır.

---

[53] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 18.

[54] TransformAsia, "The Multifactor Leadership Questionnaire: The Leadership Styles," (Çevrimiçi) http://www.transformasia.com.au/article-003.html, 27 Ekim 2003.



Şekil 6. Dönüşümcü liderlik davranışları ve çıkış noktaları.

3.3.3.1. İDEAL ETKİ / KARİZMA

Dönüşümcü liderliğin temelinde karizma yatmaktadır ancak dönüşümcü liderlik bununla sınırlı değildir. Literatürde ideal etki olarak liderin karizmatik olması ele alınmaktadır ve karizmanın, dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru olduğu konusunda tüm araştırmacılar arasında fikir birliği mevcuttur. Karizmatik liderliğin en önemli göstergeleri baskın olma hissi, kararlılık ve özgüvendir. Dönüşümcü liderlikte ele alınan karizma kavramında kendine saygı ve özgüvenin yanı sıra takipçilere de saygı ve güven duyma vardır.[55]

Bass, House'un karizmatik lideri tasvir ederken yedi önerme kullandığını söylemektedir.[56] Buna göre:

1. Karizmatik liderler baskın olma hissine, özgüvene, etkileme ihtiyacına ve fikirlerinin ahlaki haklılığı konusunda genellikle değiştirilemez sağlam bir inanca sahiptirler.
2. Takipçiler lideri ne kadar başarılı, etkileyici, olumlu, olgun ve yetenekli olarak algılarlarsa, o kadar fazla model olarak görmeye başlarlar.

---

[55] M.Popper ve E.Zakkai, "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance," **Leadership & Organization Development Journal**, 15(6), 1994, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 27 Aralık 2003.

[56] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 53-54.

3. Karizmatik liderler kendilerinin daha yetenekli ve başarılı olarak algılanmasını sağlayacak davranışları sergileme eğilimindedirler.
4. Karizmatik liderler ideolojik fikirlerinden bahsetme eğilimindedirler.
5. Takipçilere yüksek beklentilerden bahseden ve onlara güven duyduğunu hissettiren liderin takipçileri, liderin amaçlarını daha fazla kabullenme, bu kabullenme sonucunda başaracaklarına inanma ve yüksek performans hedeflerini gerçekleştirmeye kilitlenme eğilimindedirler.
6. Karizmatik liderler takipçileri görevin başarılmasına motive eden davranışlarda bulunmaya yatkındırlar.
7. Takipçilerin rollerinin onları cezbedecek şekilde açıklanabilmesi karizmatik liderliğin elde edilmesinde bir şarttır.

Bass bu yedi önermeyi kabul etmiş ve ardından yedi önerme daha ekleyerek modeli genişletmiştir.[57] Bunlar:

1. Karizmatik liderler takipçilerin tutum değiştirmeye karşı olan dirençlerini ve karşı koyma davranışlarını, takipçilerin kendileri ile kuracağı duygusal bağlar sayesinde azaltırlar.
2. Karizmatik liderin büyülü konumu olumsuz durumlarda lideri takipçileri için iyi bir hedef konumuna getirir.
3. Paylaşılan normlar ve grup içi söylentiler liderin karizmayı elde etmesinde ve sürdürmesinde kolaylaştırıcı etki yapar.
4. Karizmatik lider müthiş bir hitabet yeteneği, ciddi bir teknik beceri ve çok etkili bir ikna kabiliyetine sahibi olma durumunda, takipçilerini kolayca peşinden sürükleme ve pozisyonunu rahatça sağlamlaştırma imkanına kavuşacaktır.
5. Takipçilerin karizmatik lideri sevdiği ve ona bağlandığı kadar, rakipleri de ondan nefret eder ve ona kin duyar.
6. Karizmatik liderlerin pratiklik, esneklik ve fırsatları değerlendirme seviyesi kişiden kişiye farklılık gösterir.
7. Karizmatik liderliğin kriz ve değişim ortamlarında görünmesi diğer ortamlara göre daha kolaydır.

---

[57] Aynı, s. 56-59.

Conger ve Kanungo karizmanın takipçiler tarafından lidere yapılan bir atıf olduğu ve bu atıfın mevcut duruma ve liderlik koşullarına göre değişkenlik gösterebileceği görüşünü öne sürerek karizmatik liderlik yaklaşımına durumsallığı da içeren farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. En basit şekliyle takipçiler etkin gördükleri kişiye karizmatik lider payesini atfederler. Burada, liderin sahip olduğu kişisel özelliklere vurgu yapılması yerine, liderin sistemdeki eksiklikleri görme ve buna etkili reaksiyon gösterme davranışı karizmatik liderliğin belirleyicisi olarak ele alınmıştır.[58]

Aşağıda tipik karizmatik dönüşümcü lider davranışları yer almaktadır.[59] Elbetteki karizmanın elde edilmesi sadece bunlarla sınırlı değildir. Aşağıda anılan hususlar davranışlarını ahlaki temeller üzerine oturtmuş dönüşümcü karizmatik liderlerde ortak olarak görülen temel davranışlardır.

1. Kendine güven, kendine saygı ve kendine inanç sergileme.
2. Kendi kişisel değerlerini ısrarla savunma ve çevresine güven verme.
3. Zorluklar karşısında pes etmeme.
4. Kararlarının ahlaki değerlere uygun olmasına çalışma.
5. Amaçların önemli olduğunu vurgulama ve amaçlara bağlı kalmanın altını çizme.
6. Yaşayışıyla model olma.
7. Paylaşılan hedef doğrultusunda dürüstlük, gurur ve özgüven ortamı oluşturma.

Dönüşümcü liderin kimi durumlarda karizmatik olmama durumu da söz konusu olabilir. Hatta bazı araştırmacılar karizmatik olmayan ama bireysel ilgiyi, zihinsel teşviki ve özellikle ilham vericiliği doğru kullanan liderlerin de etkili dönüşümcü liderler olacağını savunmaktadır.[60]

Buradaki temel nokta, karizmatik olan dönüşümcü liderin gerçekleştirdiği dönüşümün kalıcılığının, karizmatik olmayan dönüşümcü liderden çok daha fazla olmasıdır. Karizmatik dönüşümcü lider öldükten sonra bile onun tetiklediği dönüşüm kalıcılığını ve işlerliğini sürdürmeye devam eder.[61] Her karizmatik lider dönüşümcü lider özelliklerini göstermez. Başarılı (takipçilerin etkilendiği) ve etkin (takipçilerin

---

[58] J.A.Conger, s. 7.
[59] Mindgarden, s. 3.
[60] J.E.Barbuto, "Taking Charisma Out of Transformational Leadership," **Journal of Social Behavior & Personality**, 12(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.
[61] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 41.

dönüşümden fayda sağladığı) bir dönüşümcü lider olan karizmatik lideri, dönüşümcü olmayan karizmatik liderden ayırt etmek mümkündür.

Dönüşümcü karizmatik lider gerçek ve akılcı ihtiyaçlarla ilgilenirken, dönüşümcü olmayan karizmatik lider –mutlak baskın olma ihtiyacı gibi– duygusal ve kısmen egoist konularla meşgul olacaktır. Dönüşümcü karizmatik lider takipçilerle bireysel olarak ilgilenip onları zihinsel anlamda teşvik ederken, dönüşümcü olmayan karizmatik lider karşılıklı gelişimle ilgilenmeyecek, onun yerine kendi konumunu sağlamlaştırmayı düşünecektir.[62] Gerçi her ikisi de karizma anlamında takipçilerini etkilemeyi başarmış olsalar da, içlerinden dönüşümcü olan lider bir öğretmen veya eğitici gibi rol alacak, dönüşümcü olmayan ise meşhur bir yıldızmış veya mucizevi bir kurtarıcıymış gibi davranılmasını isteyecektir.

Dönüşümcü karizmatik lider problemleri takipçilerin daha iyi anlaması, problemle daha etkin mücadele etmesi ve dolayısıyla kendisini geliştirmesi için basitleştirirken, dönüşümcü olmayan karizmatik lider problemleri olduğundan çok daha basitmiş veya sadece kendisinin çözebileceği kadar zormuş gibi göstererek takipçilerin körlemesine kendisini desteklemesini sağlayacak yada tamamen problemden kaçınmalarını ve kararı kendisine bırakmalarını temin edecektir.[63]

Dönüşümcü lider için gerçek bir ideal etkiden bahsederken denge unsuru olarak üzerinde durulan konu ahlaktır. Gerçek bir dönüşümcü lideri sahtesinden ayıran konu, doğru ve ahlaki davranışları yine doğru ve ahlaki niyetlerle yapıp yapmamasıdır. Bu öyle bir tür liderliktir ki; kökleri manevi erdemlerde, temeli ahlaki değerlerde ve çatısı doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulmuştur.[64]

Sahte dönüşümcü lider ile gerçeği arasındaki fark liderin dönüşümü gerçekleştirme niyetidir. Sahte lider dönüşümü ahlaki kriterler çerçevesinde değil, kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirir. Bunun önlenebilmesi için çocukluktan başlayan bir eğitim gereklidir, çünkü yapılan araştırmalar ileriki yıllarda insanların bazı değerlerinin kemikleştiğini ve değişmesinin çok zor olduğunu göstermektedir.

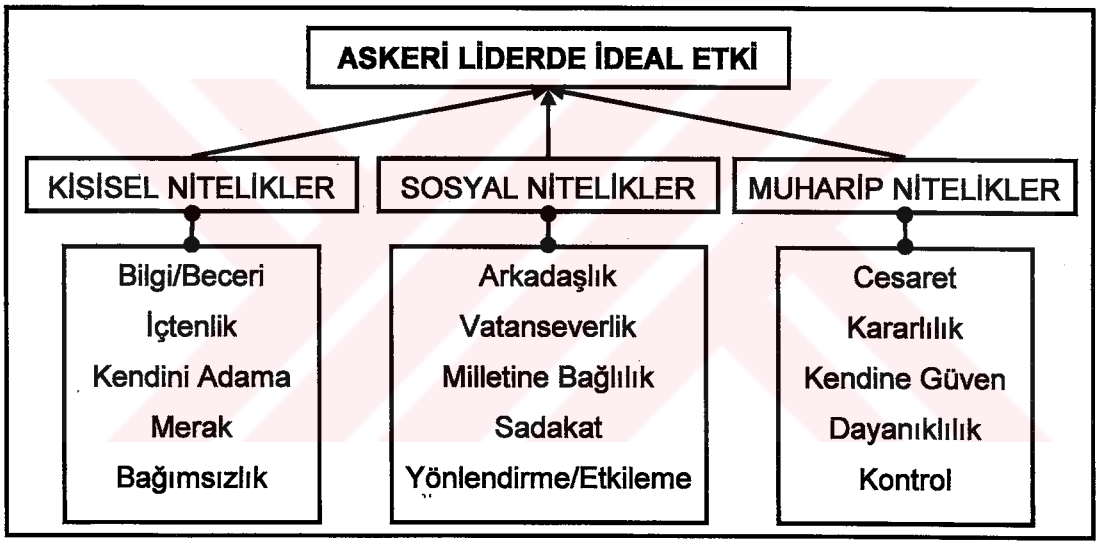
---

[62] Aynı, s. 52.
[63] Aynı.
[64] B.M.Bass ve P.Steidlmeier, "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

İnsanlar çocukluktan itibaren, model alabilecekleri ahlaki temelleri çok sağlam eğitmenler tarafından yetiştirilmelidir.[65]

Avustralya ordusunda muharip askerlerde ideal etkinin askeri liderlik açısından hayatlarının bir parçası haline gelmesi ve günlük yaşamları sırasında neyin önemli olduğu konusunda onlara yön vermesi için aşağıdaki gibi bir nitelik modeli oluşturulmuştur.[66]

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere ideal etki sadece kişisel niteliklerle sınırlandırılmayarak sosyal ve muharip nitelikler de eklenmiştir. Ahlaki değerler sosyal nitelikler altında detaylandırılmış ve şimdilerde karizmaya yol açan unsurlar olarak görülen nitelikler bir muhariplik özelliği olarak ele alınmıştır.



Şekil 7. Avustralya ordusu ideal etki modeli.

Kaynak. Sarros, J.C. ve Santora, J.C., "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice," **Leadership&Organization Development Journal**, 22(8), 2001, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 5 Kasım 2003.

Özet olarak, ideal etki liderin takipçiler tarafından özel bir kişi olarak düşünülmesini, benimsenmesini ve model olarak görülmesini sağlayan ve tüm

---

[65] A.Bergstrom "An Interview with Dr.Bernard M. Bass," Kravis Leadership Institute **Leadership Review**, Winter, 2003, (Çevrimiçi) http://kli.research.claremontmckenna.edu/leadershipreview/2003winter/article3_winter_2003.asp, 5 Şubat 2004.

[66] J.C.Sarros ve J.C.Santora, s. 6.

takipçileri liderin ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren bir takım özellik ve davranışlar bütünüdür.[67]

İdeal etkinin anahtar göstergeleri arasında model olma, ahlaki değerlere bağlı kalma, dürüst olma, hedef gösterme, vizyon belirleme, astlarına güvenme, kendine ve etrafındakilere saygı, duygusal kontrol, özgüven, gurur duyma ve kararlılık sayılabilir.

3.3.3.2. İLHAM VERİCİ LİDERLİK

İlham verme kavramı en basit anlamı ile liderin takipçilerde daha iyisini yapmaya karşı duygusal uyanış meydana getirmesi sürecidir. Bu süreç tamamen duygusaldır ve kesinlikle bilişsel bir süreç değildir.[68] Liderin takipçileri etkilerken kullandığı bilişsel unsurlar zihinsel teşvik davranışı kapsamında ele alınmıştır.

Dönüşümcü lider ortak amaç, görev yada vizyon doğrultusunda takipçilerin kendilerini geliştirmeleri ve ilgi alanlarını arttırmaları için ilham kaynağı olur[69] Liderin ilham kaynağı olması, onun sergilediği davranışlarla takipçileri yaptıkları işe dört elle sarılmaya itecek şekilde motive etmesine bağlıdır.[70] Örneğin, lider takipçilere azim verecek coşkulu konuşmalar yapar, işlerini yaparken daha gayretli olmaları için görevlerinin ne kadar önemli olduğunda bahseder ve hatta takipçilerle beraber aynı şartlarda çalışır yada ortak vizyonu akıcı bir dille ifade eder ve tam manasıyla inanan herkesin bu hedefe varabileceğini söyleyerek onlara özgüven depolar.

İlham verici liderlik çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar şunlardır:[71]

1. Lider gelecekle ilgili talep edici ve gerçekleştirilebilir bir vizyon çizer.
2. Takipçileri ulaşılması zor standartlara talip olmaya yolunda teşvik eder. Kendilerini geliştirmelerini temin eder.

---

[67] B.M.Bass, "On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer," **Leadership Quarterly**, 10(4), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

[68] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 62.

[69] J.M.Howell ve B.J.Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," **Journal of Applied Psychology**, 78(2), 1993, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

[70] R.Awamleh ve W.L.Gardner, "Perceptions of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance," **Leadership Quarterly**, 10(3), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14.06.2003.

[71] Mindgarden, s. 3.

3. Olumlu, iyimser ve coşkulu konuşmasıyla ilham kaynağı olur.
4. Lider cesaret verir, motivasyonu ve kolektif çalışma arzusunu arttırır.

İlham veren lider, takipçilere önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaları konusunda yardım eden kişi değil, onları daha iyisine ulaşmaları konusunda güç sarf etmeye sürükleyen kişidir.[72] Lider çeşitli etkileyici konuşmalar yaparak, birleştirici semboller veya heyecan verici hedefler göstererek takipçileri ortak hedef etrafında toparlar, kendilerine olan güvenlerini arttırır ve onları yapmakta olduklarından daha iyisini yapmaya motive eder.

İlham verici liderlik dönüşümcü liderlik davranışları arasında en çok karizmatik davranış ile yüksek korelasyona sahiptir. Karizmatik lider davranışının takipçiler üzerinde ilham verici bir etkisi olduğu; onları duygusal olarak uyardığı, canlandırdığı, enerji verdiği ve onların çabalarının ciddi seviyede artmasını sağladığı hiç şüpheye yer bırakmayacak kesinlikte doğrudur.[73]

Yapılan bir araştırma sonucunda, ilham verici liderlik ile beklentilerin ötesinde performans elde edilmesi arasında yüksek korelasyon bulunmuş ve ideal etkiden sonra performans üzerindeki en belirleyici liderlik davranışının ilham verme olduğu kaydedilmiştir. Ayrıca ilham verici liderlik davranışının imaj tabanlı ilham vericilik ve konsept tabanlı ilham vericilik şeklinde iki alt boyuta ayrılabileceği de söylenmiştir.[74]

3.3.3.3. ZİHİNSEL TEŞVİK

Zihinsel teşvik en basit anlamı ile takipçilerin problemlerin farkına varmaları ve problem çözme becerilerindeki artış ile sembolize edilir. Daha geniş bir perspektifte ise takipçilerin problemlerle karşılaştıklarında problemi algılama ve anlama, yapısını sezme ile çözüm aşamasında kullandıkları kavramsallaştırma, tasavvur etme ve tahayyül etme becerilerindeki bireysel gelişme anlaşılır.[75] Bir sorun karşısında doğrudan harekete geçmek yerine, problem üzerinde düşünmek ve probleme farklı açılarından yaklaşabilmek söz konusudur.

---

[72] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 66.
[73] Aynı, s. 62.
[74] I.L.Densten, "Clarifying Inspirational Motivation and Its Relationship to Extra Effort," **Leadership & Organization Development Journal**, 23(1), 2002, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.
[75] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 98.

Lider statükoyu sorgulayarak hem kendisi hem de astları için yaratıcı ve yeni açılımlar elde etmeye çalışır. Astların faaliyetlere katkısını ve bilinç düzeylerini arttırma önemlidir. Bu sırada lider bir eğitmen ve öğretmen gibi davranabilir. Bu çerçevede aşağıda tipik zihinsel teşvik davranışları ele alınmıştır:[76]

1. Lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgular.
2. Lider astların daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirlerini kendi kendilerine yeniden sorgulamalarını sağlar.
3. Lider astlarının eski problemlere yeni çözümler geliştirmelerini teşvik eder.
4. Lider astların kendilerini açmazda bırakan konulara yeni bakışa açıları geliştirebilmelerini ve bunu ifade edebilmelerini sağlar.

Lider kendisinin ve astlarının analiz etme, formüle etme, yorumlama, değerlendirme ve uygulama becerilerini geliştirerek stratejik düşünce üzerinde konsantre olmalıdır. Bu sayede lider ve astları yaklaşan tehlikeleri veya fırsatları ayırt etme, anlama, hayal etme, hayallerinde canlandırma ve hayata geçirme konusunda gelişme göstereceklerdir.[77]

Burada istenen seviye, mevcut olan veya olması muhtemel problemlere veya fırsatlara doğru ve yüksek kaliteli bakış açıları geliştirerek, bunları tüm organizasyonun tatmin olacağı şekilde uygulayabilmektir.

3.3.3.4. BİREYSEL İLGİ

Dönüşümcü liderin bireysel ilgi davranışı, takipçileri cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, onlara yükselme imkanları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı ve her takipçiye bir birey olarak değer vermeyi, güvenmeyi ve saygı göstermeyi içerir. Takipçilerin kendilerine saygılarının oluşturulması ve kişisel gelişim göstermeleri bireysel ilginin odak noktasını teşkil eder.[78]

Astların kişisel gelişim göstermesi için liderin danışmanlık ve eğitmenlik rolünü üstlenmesi gerekir. Lider astlarda sürekli gelişim sağlamak için fırsatları

---

[76] Mindgarden, s. 3.
[77] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 99.
[78] J.A.Conger, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research," **The Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14.6.2003.

kollamalı ve astları kendilerini geliştirmeleri yönünde motive etmeli ve cesaretlendirmelidir. Tipik bireysel ilgi davranışları şunlardır:[79]

1. Lider astların her birisini ayrı bir birey olarak ele alır; ilgiyle ve içtenlikle dinler.
2. Lider astların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alır.
3. Lider astların eğitim ve gelişimiyle ilgilenir, öğretmen ve danışman rolü üstlenir.

Bireysel ilgi davranışı çeşitli şekillerde gösterilebilir. En önemlisi iyi yapılmış bir iş için teşekkür etmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yapılan işin çok önemli bir iş olması değil, işin iyi yapılmış olmasıdır.[80] Bizler genellikle sadece emsallerine nazaran oldukça büyük ölçüde bir başarıya imza atanları ödüllendirir ve günlük işini itinayla yapanları görmezden geliriz. Oysa rutin işleri iyi yapanların da teşvik edilmesi gerekir ki kendilerinde büyük başarılara imza atma gücünü bulsunlar.

Bireysel ilgi göstermenin diğer bir şekli ise astların hatalı ve zayıf oldukları yönleri yapıcı şekilde dile getirmektir. Amaç onları eleştirmek değil, geliştirmek olmalıdır. Bunun için onlara çeşitli özel projeler veya yeteneklerini ön plana çıkarabilecekleri görevler verilerek özgüven kazanmaları ve kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Bireysel ilgi gösteren liderin anlayışlı, sempatik, empatik, ilgili ve destekleyici olması da önemlidir. Bu sayede astlarda oluşabilecek rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları önlenmiş olacak, tüm çaba göreve teksif edilebilecektir.

Lider ve astın samimi bir ortamda ikili görüşmeler yapması birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Önce astın işinden ve liderden beklentileri konuşulmalı, daha sonra lider işten ve astlardan ne beklediğinden bahsetmelidir.[81] Bu konuşma sırasında liderin astı hakkında bir kariyer planını çizmesi ve onun gelişimiyle ilgilenmesi astı gayretlendirecek ve değerli olduğunu hissettirecektir.

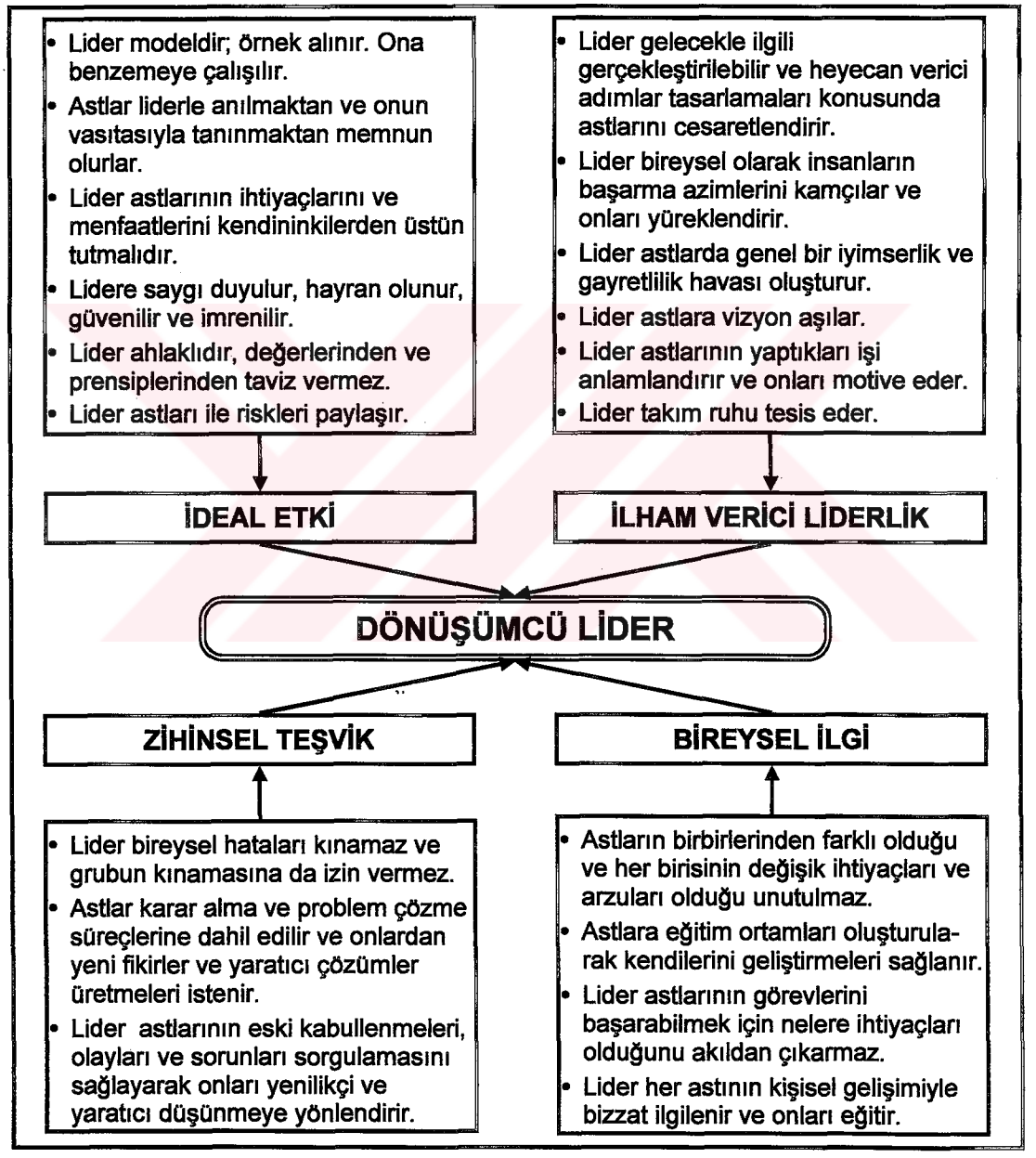
3.3.4. DAVRANIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Önceki bölümlerde ayrı ayrı detaylı olarak anlatılan bu davranışlar aşağıdaki şekilde birbirleriyle olan ilişkileri çerçevesinde bir bütünlük içinde ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının, liderlik kavramının açıklanması için bu güne kadar getirilmiş

---

[79] Mindgarden, s. 3
[80] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 82.
[81] Aynı, s. 82-91.

olan tüm yaklaşımlara kıyasla, hem daha teferruatlı ve aynı zamanda da daha cihanşümul bir bakış açısı getirdiği görülmektedir. Dönüşümcü lider davranışlarının ölçülmesinin ve ardından faktör analizleri yapılmasının neticesinde dönüşümcü lider davranışlarının dört ana davranış grubunda ele alınabileceği bulunmuş ve bu davranış grupları dönüşümcü liderliğin boyutları olarak adlandırılmıştır.



Şekil 8. Dönüşümcü lider davranışları modeli.

3.3.5. SOSYAL YAPIYA GÖRE DÖNÜŞÜMCÜ LİDER SINIFLANDIRMASI

Dönüşümcü liderler makro ölçekten ele alındığı zaman ortaya çıktıkları sosyal yapılara göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmaları mümkün olmaktadır. Bu şekilde bir sınıflandırma, sosyal yapıdan kaynaklanan çeşitli ortak noktalar vasıtasıyla liderlik sürecini daha iyi kavramamıza yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderlerin sosyal yapıya göre sınıflandırılması aşağıdaki gibi ele alınabilir.[82]

3.3.5.1. ASKERİ KÖKENE SAHİP DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER

Liderlik açısından insanlık tarihini sanayileşme öncesi ve sonrası şeklinde ikiye ayırmak faydalı olabilir. Sanayileşme hareketleri öncesinde yapılan keşiflerin, dini yapılanmaların, göçlerin, istilaların, fetihlerin ve tabii ki savaşların bir noktada hep askeri kökene sahip liderlere dayandığı görülmektedir.

Bunun sebebi, güç mekanizması olarak insanların silahı ve orduyu medeni öğelere kıyasla daha fazla benimsemeleri, güç dengelerinin buna göre belirlenmesi, toplumsal ve ekonomik dengelerin askeri güce göre oluşması, kuvvetler ayrılığı yerine tüm kuvvetin bir kişide toplanması olabilir. Halen dünyanın çeşitli yerlerinde askeri güce sırtının dayamış politik liderler mevcuttur. Ayrıca birçok ülkedeki liderlik araştırmalarının ikinci dünya savaşının peşinden, savaşın bir getirisi olarak karşımıza çıktığı bilinen bir gerçektir.

İnsanlık tarihi üzerinde en çok etkisi olduğuna inandığı 100 kişinin hayatını ele aldığı kitabında M.Hart, askeri liderleri, sanatçıları, dini liderleri, bilim adamlarını, filozofları, kâşifleri ve politik liderleri incelemiştir. İncelenenlerin toplam 41 kişisi askeri lider (örn.:Büyük İskender), askeri kökenden gelen politik lider (örn.:George Washington) veya askeri yönü de olan dini liderdir.(örn.:Hz.Ömer) Ayrıca kitabının sonuna eklediği şeref listesinin yaklaşık üçte birinin de askeri kaynaklı olduğu görünmektedir.(örn.:Atatürk)[83] Buradan hareketle, insanlık tarihi üzerinde kalıcı etkisi olanların yaklaşık yüzde 40'ı askeri kökene sahip liderdir denilebilir.

---

[82] Kemal Demirci, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları," s. 155.

[83] M.H.Hart, **En Etkin 100**, Çev. Mehmet Harmancı, 2. bs., İstanbul, Sabah Yayınları, 1995, s.468-487.

3.3.5.2. SİYASAL KÖKENE SAHİP DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanların askeri liderlikten siyasi liderliğe doğru bir çizgi izlediği gözlenmektedir. Gerçi siyasi liderler de uluslar arası güç dengeleri uğruna bir şekilde askeriye ile bağlantılı olsalar da, bir çoğu silah ve ordu yerine sadece politik ideolojileri kullanmayı tercih eder görünmektedir.

Fransız İhtilali ve sanayi devrimi ile yönetim alanındaki eğilim siyasal ideolojilere göre şekillenmeye başlamıştır. Birkaç ülke arasında cereyan eden meydan savaşları yerlerini ya tüm dünyayı etkileyen dünya savaşlarına yada siyaset odaklı soğuk savaşa bırakmıştır. Savaşların şimdilerde ise minimum askeri kuvvet ve maksimum diplomasi kullanımı gayreti ile şekillendiğini görüyoruz.

Bu gidişat neticesinde liderlik becerileri de zamana göre değişerek konusunu savaştan almak yerine siyasetten almaya başlamıştır. Liderlerin siyasal kökenli olması yönetimin doğasından sayılmaya başlanmış ve bu dönüşüm eğitimi, ekonomiyi ve sosyal hayatı etkilemiştir. Bu kapsamdaki liderlerin ortak amacı, benimsenen ideoloji doğrultusunda hakimiyet kurmak ve yaptıkları dönüşümler ve reformlarla ivme kazanmak olmuştur.

3.3.5.3. İŞLETME KÖKENLİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER

Güç odağı olarak ordulara hükmeden askeri liderlerin ve ülkelerin kaderine yön veren siyasal liderlerin ardından sıra ekonomik dengeleri kontrol eden iş dünyasına gelmiştir. Liderliğin askeri ve siyasal arenadan işletme alanına taşınmasının sebebi büyük çoğunlukla 2nci Dünya Savaşı ve Japon yönetim anlayışı olarak görülmektedir. 2nci Dünya Savaşının ardından muhtemel bir 3ncü Dünya Savaşının insanlığın sonunun getirebileceğini gören insanlar yönlerini daha rahat, huzurlu ve konforlu yaşamaya çevirmişlerdir.

Ekonomi ve teknoloji üzerinde durulan temel konular haline gelmiş olmasına rağmen insanların "en iyi güvenlik güçlü olmaktır" fikri doğrultusunda askeri yönde hazırlık yapmasını engellememiştir. Ancak bu askeri faaliyetler de sonuçta bir sektör oluşturmuş ve teknolojik gelişmelerle birlikte yeni pazarların doğmasına yol açmıştır.

Savaş sonrası ciddi askeri kısıtlamalar getirilen Japonya bu akımın başını çekmiş ve deyim yerindeyse harp meydanlarında mağlup edemediklerini ekonomik

arenada mağlup etmeye çalışmıştır. Japonya'nın bu başarısı yönetim tarzında aranmış ve netice itibariyle Japon işletmelerinin yönetim sistemi dünya çapına yayılmıştır.

Temelini askerlikten ve ordudan alan liderlik anlayışı günümüzde her organizasyonun meselesi haline gelmiştir. İşletmeler yöneticilerinin lider nitelikli olmasının istemekte ve sürekli bir iyileşme için araştırmakta ve çalışmaktadırlar. Eğitim kurumları ve düşünce kulüpleri de bu konulara ciddi yer ayırmaktadır. Halen dünyanın önde gelen ülkelerinde askeriyede yapılan liderlik ve yönetim araştırmaları oldukça ilgi görmekte ve araştırmacılar için önemli bir prestij kaynağı olmaktadır.

3.3.6. ASKERİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDER DAVRANIŞLARI

Dönüşümcü liderlik davranışlarının kullanımı ve başarıya götürme durumları savaş ve barış ortamlarında birbirlerinden farklı olacaktır. Dönüşümcü liderlik tarzı koşullu ödül davranışından, istisnalarla yönetim davranışı serbest bırakıcı liderlik tarzından hem savaş hem de barış ortamında daha etkindir. Ancak barış zamanı başarı için daha fazla bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışlarına ihtiyaç duyulurken, savaş ortamı her zamankinden daha fazla ideal etki ve ilham verici liderlik gerektirir.[84]

Hem savaş hem de barış zamanı birliğini iyi tanımış komutanlar başarıya bir adım daha yakındır. Birliğini tanımanın yolu ise bireysel ilgiden geçer. Bireysel ilgiyle alakalı askeri liderlerin dikkat etmesi gereken konu, tüm astlara tek tip uygulama yapılmaması gerektiğidir. Herkese eşit yani aynı şekilde davranmak, adaletsizlik doğurur. Onun yerine lider, her astını ayrı bir birey olarak ele almalı ve her birine farklı bir yaklaşım tarzı belirlemelidir. Bu şekilde toplum psikolojisinin bozucu etkileri önlenmiş olacaktır. Ayrıca liderin astlarının isimlerini bilmesi de çok önemlidir. Gerçek lider etrafa emirler yağdırarak kendisinden korkulan kişi değil, astlarını bilinçlendiren, onlara güvenen ve onlara yol gösteren kişidir.

Eğer verimlilik ve üretkenlik isteniyorsa, insanların sanki birer makine veya üretim bandının bir dişlisi gibi düşünülmesine son verilmesi gerekir. Her bir ferdin katkısıyla sinerji ve güven ortamı oluşturulmalıdır. Ancak bu sayede yöneticiler

---

[84] B.M.Bass, "Leading In The Army After Next," **Military Review**, 78(2), 1998, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

zamanlarını astlarını gerekenden fazla kontrol etmekle harcamak yerine, gerçek görevleri olan planlama, yönetim, koordinasyon ve eğitim gibi işlere ayırabilirler.

3.3.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER GELİŞİMİ

Liderlik sadece doğuştan kazanılmaz, sonradan öğrenilebilir ve her durum için sadece tek bir tip liderlikten de söz edilemez. Dönüşümcü liderliğin öğrenilebilmesi için yukarıda sayılan davranışların bir bütün olarak göz önünde tutulması ve bir dönüşümcü lider olabilmek için de bu davranışların ısrarla günlük hayata geçirilmesi gereklidir.

Dönüşümcü liderliğin dört temel davranışının ve onları elde etmeye götüren diğer alt davranışların bir anda pratiğe dökülmesi zor görünmektedir. Bu sebeple günlük hayatta uygulama imkanı daha kolay olan küçük ama etkili basamaklardan başlamak doğru olur. Zaman içinde dönüşümcü lider olmak için aşağıda sayılan küçük davranış değişikliklerinin uygulanması ile ciddi boyutta bir etki elde edilecektir.[85]

İdeal etki için:

1. Her şart altında doğru ne ise o yapılmalıdır. Kısa vadede lider kendisinden beklenen her şeyi yerine getirerek kazançlı çıkabilir ama uzun vadede kazanmak için doğruluktan taviz vermemek gerekir.
2. Karar alma işini ciddiye alarak, kararın daha açık ve oldukça tutarlı olmasına çalışmak gereklidir. Gerekirse süreyi uzatarak muhakeme sürecini astlara da açmak yararlı olabilir.
3. Sürekli olarak aynı değer yargılarını ve prensipleri kullanmak gereklidir. Böylece astlar liderin kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilir veya tahmin edebilirler ve bu onların istenen yönde inisiyatif kullanmalarını kolaylaştırır. Rüzgarın esiş yönüne göre değer yargılarının değiştirilmesi lidere karşı güven duyulmasını ve saygı gösterilmesini engeller.
4. Özetle, liderin astlar tarafından "doğru adam" olarak algılanması ona ideal etkiyi getirirken, astların güvenini ve bağlılıklarını da sağlayacaktır.

---

[85] E.K.Kelloway ve J.Barling, "What We Have Learned About Developing Transformational Leaders," **Leadership & Organization Development Journal**, 21(7), 2000, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 26 Temmuz 2003.

İlham verici liderlik için;

1. Gayretli olmak ve astları gayretlendirmek; iyimser olmak ve astlarla iyimser konuşmak gereklidir. Böylece onlara daha verimli çalışmaları yönünde ilham vermek mümkün hale gelir.
2. Astlara "sen elbette yapabilirsin, sana güveniyorum" türünde mesajlar vererek, onların üretkenlikleri ve kendilerine güvenleri arttırılmalıdır. Böylece önceden yapabildiklerinden daha fazlasını yapabileceklerdir.

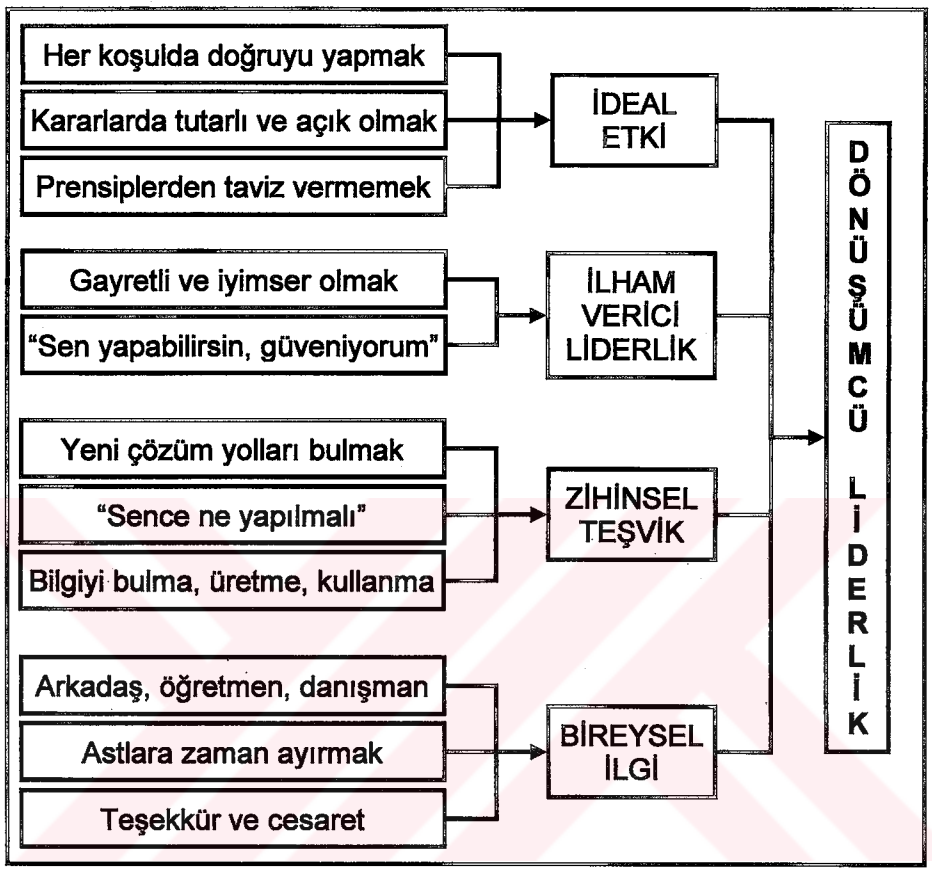
Zihinsel teşvik için;

1. Astlar görevle ilgili sorunlara yeni çözüm yolları bulmaya teşvik edilmelidir.
2. Astlara "sence ne yapmalıyız?", "benim yerimde olsan sen ne yapardın?" gibi sorular yöneltilerek, hem zihinleri göreve yönelik daha üretken çözümler bulma yönünde meşgul edilmeli, hem de kendi ilgi alanları dışında diğer konularla da ilgilenmesi teşvik edilerek görevle ilgili tüm konularda bilgi seviyesinin artması sağlanmalıdır.
3. Astlardan farklı bakış açıları istenerek veya standartlar biraz daha yükseltilerek bilgiyi araştırarak bulmaları, kendileri üretmeleri ve işlerinde kullanmaları istenmelidir. Ancak bunu yaparken ölçü iyi tutturulmalı ve astlar yüksek iş yükü altında yıldırılmamalıdır.

Bireysel ilgi için;

1. Astlara yerine göre bir ağabey, arkadaş, sırdaş, akıl hocası, öğretmen ve danışman gibi yaklaşılabilmelidir.
2. Astlarla ilgili bireysel konulara zaman ayrılmalıdır. Bunu yaparken yapmacık olmaktan mümkün olduğunca kaçınılmalı ve onlara gerçekten değer verildiği gösterilmelidir.
3. Astlara teşekkür edilmeli ve yeni başarılar için cesaretlendirilmelidir. Sadece üstün başarılar değil, ortak hedef doğrultusunda olan tüm çabalar cesaretlendirilmelidir.
4. Birçok yerde artık basmakalıp bir uygulama haline gelmiş olan "ayın başarılı çalışanı/personeli panosu" yerine, lider bizzat astının yanına gitmelidir. Örneğin onunla oturmalı, çay içmeli ve ona kendi yerinde teşekkür etmelidir. Başka bir yöntem ise liderin kendi el yazısıyla, standart ifadeleri kesinlikle kullanmayarak

içinden geldiği gibi yazdığı bir teşekkür kartını astının yanına giderek elden vermesidir.



Şekil 9. Dönüşümcü lider gelişimi.

3.3.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER ÖZELLİKLERİ

Dönüşümcü lider takipçilerinin ulaşılacak hedef hakkındaki ilgilerini arttırır ve ulaşılabilecek güzel sonuçların farkında olmalarını sağlar. Bunu başarabilecek bir liderin gelecekle ilgili ciddi bir vizyon sahibi olması ve kendine güvenmesi gerekir. Bu güveni, ortaya koyduğu vizyonun sadece içinde bulundukları kısa zaman diliminin popüler değerlerine ve bakış açısına göre değil, tüm zamanlar için genel bir çerçevede bakıldığında da iyi veya doğru olduğunu başarıyla müdafaa edebilecek sağlamlıkta olmalıdır.[86]

---

[86] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s. 17.

Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu ortak temel özellikler olarak cesaret, öğrenme ve ders alma, değişim ajanı olma, kendi farkını ortaya koyma, kavramsal yeteneklerini iyi kullanma, insanlara değer verme, çalışanlarda içselleşme meydana getirme, değerlere önem verme ve pes etmeme sayılmıştır.[87]

Farklı kültürlerden toplam 60 ülkede yapılan bir araştırma dönüşümcü liderin içinde bulunduğu toplumdan ve yaşadığı kültürden bağımsız olarak sahip olduğu özellikleri ortaya koymuştur. Buna göre dönüşümcü liderlerin evrensel özellikleri aşağıdaki gibi ele alınabilir.[88]

1. Güvenilirlik, adalet ve dürüstlük: Bu özellikler dönüşümcü liderin olmazsa olmaz özellikleridir.
2. Vizyon ve önsezi: Lider ortaya koyduğu vizyon ile çevresindekilere ilham kaynağı olur ve bu vizyonu onlara benimsetir. Lider gerçekleştirilebilir bir vizyon için sağlam önsezilere sahip olmalıdır.
3. Cesaret, kendine güvenme ve etrafına güven verme: Her değişim için mevcut düzenin bozulması gerekir ama insanlar büyük çoğunlukla alışkanlıklarından vazgeçmek istemezler. İşte burada lider kendine güvenini kaybetmeden insanları değişim için ikna etmelidir. Onların kendilerine güvenmelerini sağlamalı ve onları da birer değişim elemanı yapmalıdır.
4. Takım ruhuna, açık iletişime ve koordinasyona sahip olma: Lider paylaşımcı ve katılımcı olmalıdır. Uzun vadeli düşünmeli ve etrafındakileri bir takım gibi organize edebilmelidir.
5. Olumlu olma ve motivasyon: Lider bardağın dolu tarafını görmeli ve çevresindekileri de bu yönde motive etmelidir. Dönüşümcü liderler üstün organizasyonel yetenekleri ve etkiledikleri grubu bir üst motivasyon düzeyine çıkarmaları yönünden orkestra şeflerine benzetilebilirler.[89]
6. Enerjik, empatik ve yaratıcı olma: Dönüşümcü liderin çevresini iyi algılayabilmesi için empati kabiliyeti olmalıdır. Çevresinden algıladıklarını geliştirerek yaratıcı fikirlere dönüştürmelidir.

---

[87] Aykut Berber, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü," **Yönetim**, 11(36), 2000, 36.
[88] D.N.Den Hartog ve d., s. 26.
[89] S.Armstrong ve S.Armstrong, s. 2.

7. Mükemmeliyetçi bakış açısı ve kararlılık: Mükemmeliyetçilik çoğu zaman insanlar üzerinde bir stres ve baskı oluşturur. Lider duruma göre bunun seviyesini ayarlamalı ama asla mükemmeliyetçilikten vazgeçmemelidir.
8. Pratik zeka ve problem çözme: Lider günlük sorunlara olduğu kadar stratejik konulara da pratik çözümler getirir. Problemler karşısında kazan–kazan tarzı çözüm yolları geliştirir.

3.3.9. DÖNÜŞÜMCÜ ASKERİ LİDER PROFİLİ

Yönetimdeki yeni ihtiyaçlar, yöneticilerden, yetkilerini astlarına devretmelerini, değişimleri kavrayarak uygun tepkiyi göstermelerini, çalışanlarına heyecan vermelerini ve onlara moral depolamalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, herkesin ortak bir hedefe doğru ilerleyebileceği paylaşılan bir vizyonu ortaya koymalarını ve benimsetmelerini gerektirmektedir.[90]

Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek ve gerektiği zamanlarda gerekli dönüşümleri yapabilmek için Türk Silahlı Kuvvetlerinde yönetici görevinde olan personelin dönüşümcü liderlik becerilerini kazanmış olmaları gerekmektedir. Dönüşümcü liderin profiliyle ilgili bazı temel hususlar askeri liderlik perspektifinden aşağıda ele alınmıştır.[91]

1. Lider öngörü sahibi olmalı, vizyon belirlemeli ve yön çizmelidir. Liderin ufkun ötesine bakması, gelecek eğilimleri görmesi, eğilim belirlemesi ve bunu astlarına kabul ettirmesi gerekir. Bu hem barış ortamı hem de harp ortamı için gereklidir.
2. Lider etkin takımlar oluşturmalı ve takım çalışmasını desteklemelidir. Belirlenen vizyonu uygulamaya koyabilecek kapasitedeki bir takımdan daha iyi bir operasyon aracı yoktur. Tarih boyunca birçok başarılı liderin ardında daima güçlü bir takım ve güçlü takım arkadaşları olmuştur. Komutanlar öncelikle ana ast birlik komutanlarını ve daha sonra da kendi karargah personelini etkin

---

[90] Cemal Dikmen, "Toplam Kalite Yönelimli Dönüştürücü Liderlik Modelinin TSK'da Uygulanabilirlik Boyutları," Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998, s.71-73.

[91] Ali Akdemir, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s.145.

takımlara dönüştürmelidirler. Bu şekilde etkili ve senkronize bir yönetim kadrosuna sahip olunması sayesinde lider birçok konu için astlarını sadece yetkilendirecek ve ayrıca yönlendirmeye gerek duymayacaktır.

3. Lider derinlemesine bilgi sahibi olmalıdır. Liderin ilgi alanına girmeyen konularda derinlemesine bilgi sahibi olmasına gerek görülmemiş olsa da, ihtiyaç halinde bu konularla ilgili bilgiyi nereden ve nasıl bulacağını biliyor olması gereklidir. Bu hususu "bir konunun her şeyini ve her konunun bir şeyini bilmek" şeklinde özetleyebiliriz.
4. Lider yetki ve sorumluluk devretmelidir. Yetki devri, mevcut uygulamanın aksine, muhakkak sorumluluk devri ile birlikte yapılmalıdır. Ancak bu sayede yetki devrinde yaşanan çekingenlik aşılabilir. Savaş koşullarında durumu etraflıca muhakeme etmek ve bir karara varmak mümkün görünse de, astların inisiyatif kullanmalarını sağlamak daha hızlı ve etkili bir sonuç almaya yardımcı olabilir. Muharebe ortamında karşılaşılacak durumları şimdiden belirlemek mümkün olmadığı için, astlara yetki ve sorumluluk devretmek belirsizlik ortamında başarılı olmak için çok önemlidir.
5. Lider yaratıcı ve enerjik olmalıdır. Lider olayları alışılmışın dışında farklı bakış açısıyla görmelidir. Çoğu askeri lider, birçok zaferini, kuvvetlerinin güçleri yada büyüklüklerinden çok, yaratıcılıkları ve esneklikleri sayesinde kazanmışlardır. Artık muharebe ortamında kuvvet dengesinden çok, asimetrik etkiye sahip olmak, düşmanının zayıf yanını bulmak ve düşmanda zayıf taraf yaratmak ön plana çıkmıştır. Bu sebeple, uygun koşulları yakalamak ve düşmanın zayıf tarafını istismar etmek için komutanın sağlam bir bilgi transfer özelliği ile desteklenmiş yaratıcılık yeteneğine ihtiyacı vardır.
6. Lider pratik bir sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin kendini ispat edebilmesi için sorunlara pratik ve etkin çözümler getirmesi gerekir. Belirsizlik ortamında birliklerini doğru hedeflere kanalize etmesi ve alternatif hal tarzlarından en etkinini seçmesi askeri liderlerin sorun çözme yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır.
7. Liderin kuvvetli bir hayal gücü olmalıdır. Hayal gücü geleceği resmetmek demektir. Günün olumsuzluklarına teslim olmadan birliğini geleceği taşımak yüksek hayal gücü gerektirir. Bazen dengeli hayaller uğruna ölçülü riskler almak gerekebilir. İşte liderin başarısı burada saklıdır.

8. Lider yeni fikirlere açık olmalıdır. Liderin dönüşümü gerçekleştirebilmesi, statükoyu sorgulamasına ve yanlış olan her şeyi dönüşüm için terk etmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Değişimle değişmek değil, değişimin dizginlerini elinde tutmak başarının anahtarıdır.
9. Lider olumlu olmalıdır. İnsanları sınıflandırmanın bir şekli de, olumlu, olumsuz ve nötr şeklinde yapılabilir. Olumsuz insanlar çözüm üretmeyen ve bununla da kalmayarak her şeyi eleştiren tembel insanlardır. Nötrler ise genellikle bir başkasına bağlı olmayı tercih ederler. Buna karşın, olumlu insanlar, eleştirel bakar, eksiği görür, alternatif üretir ve çözüm önerir. Şüphesiz bir dönüşümcü lider için olumlu olabilmek çok önemlidir.
10. Lider cesur olmalıdır. Cesaretin bir boyutu olumsuzluklara ve eleştirilere karşı sürekli mücadele etmek ve bunlara karşı sürekli direnmek, her şeye rağmen bir kere karar verince gerçekleştirme yolunda azimle yürümektir. Bundan daha büyük bir cesaret işi ise hata yaptığını anlayınca gerisin geri dönebilmek ve alçak gönüllülükle hata yaptığını kabullenebilmektir. Muharebe sahasındaki cesaretin en güzel örneklerinden birisini ise "size savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum" diyerek, savaşın en yoğun olduğu zamanlarda ve cephelerde bile ön hatlarda bulunan ve ordusunun başında bizzat düşmanla çarpışan Yüce Atatürk vermiştir.

3.3.10. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PERFORMANS

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderle takipçiler duygusal bir etkileşim içindedir. Liderin davranışları, takip edenleri duygusal yönden harekete geçirir ve motivasyon açısından canlandırır. Böylece lider, çalışanlarla duygusal bir bağ kurarak onlara ilham verir ve çalışanlar beklenenden daha fazla performans gösterirler.[92]

Yapılan araştırmalarla dönüşümcü liderlik ve koşullu ödül davranışlarının çalışanların işlerinden, yönetilme biçimlerinden ve hayatlarından tatmin olmaları, üretkenlikleri ve performansları ile pozitif korelasyon gösterdiği bulunmuştur.[93]

---

[92] J.P.Schuster, "Transforming Your Leadership Style," **Association Management**, 46(1), 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[93] F.W.Brown ve N.G.Dodd, "Rally the Troops or Make The Trains Run On Time: The Relative Importance and Interaction of Contingent Reward and Transformational Leadership," **Leadership & Organization Development Journal**, 20(6), 1999, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 7 Şubat 2004.

Aynı bulgulara ilave olarak dönüşümcü liderlik davranışı ile liderin ve takipçilerin tatmin düzeyleri, takipçilerin göreve yönelik yoğun çabaları, takipçilerin yapılacak yenilikler için destek vermeleri ve toplam organizasyonel performans arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.[94]

Dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek performans getireceği bilgisinin sınanması yönündeki bir araştırmada, liderliğin aktif yanının yani dönüşümcü liderlik davranışlarının hepsinin ve ilave olarak etkileşimci liderlik davranışlarından yalnız koşullu ödül davranışının astların gösterdiği performans düzeyiyle, performans değerlendirme süreciyle ve performans değerlendirme sürecinden duydukları tatmin düzeyiyle pozitif korelasyon içinde olduğu bulunmuştur. Buna karşın, liderliğin pasif yanını temsil eden istisnalarla yönetim davranışının anılan tüm ölçüm süreçleriyle negatif korelasyon içinde olduğu saptanmıştır.[95]

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılmış deneysel bir araştırmada dönüşümcü liderliğin astların performansı üzerinde hem doğrudan, hem de astların lidere duydukları güven ile karşılıklı değerlerin uyumluluğu arasında dolaylı etkisi olduğu; buna karşın etkileşimci liderliğin sadece astların lidere duydukları güven ile karşılıklı değerlerin uyumluluğu arasında dolaylı etkisi olduğu saptanmıştır.[96]

Muhasebe şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmada ise amirlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile muhasebe memurlarının iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir.[97]

Yaklaşık bir yıl süreyle büyük işletmelerde yapılan bir araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının performansın iyi bir göstergesi ve güçlü bir tahmin edicisi olduğu, buna karşılık etkileşimci liderlik davranışları ile yüksek performans arasında negatif ilişki olduğu rapor edilmiştir.[98]

---

[94] J.J.Hater ve B.M.Bass, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology**, 73(1), 1988, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[95] D.A.Waldman ve B.M.Bass, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process," **Journal of Occupational Psychology**, 60, 1987, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

[96] D.I.Jung, B.J.Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," **Journal Of Organizational Behavior**, 21(8), 2000, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[97] R.E.Viator, "The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services:Information Systems Assurance and Business Consulting," **Journal of Information Systems**, 15(2), 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 31.08.2003.

[98] J.M.Howell ve B.J.Avolio, s. 17.

Satış elemanlarının performansları ile ilgili yapılan bir araştırma ise dönüşümcü liderliğin sadece satış elemanlarının performanslarını arttırmakla kalmadığını, bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışında da artış meydana getirdiğini ortaya koymuştur.[99]

İşletmelerde yapılan benzer bir araştırmada da performans ile dönüşümcü liderlik davranışları pozitif, etkileşimci liderlik davranışları negatif ilişkili olarak bulunmuştur.[100] İşletmelerde yapılan diğer bir araştırma sonucunda ise dönüşümcü liderlik davranışının işletmedeki takım üyelerinin kendilerini güçlendirilmiş olarak algılaması ve yüksek performans göstermesi ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.[101]

Üniversite öğretim üyelerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının kendilerinin ve öğrencilerin performansını nasıl etkilediğini bulmayı amaçlayan bir araştırma sonucunda öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının hem kendi, hem de öğrenci başarısını arttırdığı gözlenmiştir. Buna göre öğretim üyelerinin güvenilir, vizyon ve prensip sahibi, ilham kaynağı, sevgi ve saygı duyulan, motive edici ve model olarak alınabilecek seviyede örnek ve düzenli bir hayata sahip kişiler olması durumunda yüksek performans elde edileceği öngörülmüştür.[102] Buna paralel olarak ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışını önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar pratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.[103]

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili literatürde bulunan ve ölçüm aracı olarak MLQ ölçeğinin kullanıldığı, yayınlanmış ve yayınlanmamış onlarca araştırma üzerinde yapılan çok geniş kapsamlı bir araştırmada, MLQ ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ölçümünde oldukça geçerli ve güvenilir olmasının yanısıra,

---

[99] S.B.MacKenzie, P.M.Podsakoff ve G.A Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," **Academy of Marketing Science Journal,** 29(2), 2001, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[100] J.J.Sosik, D.Potosky ve D.I.Jung, "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance," **Journal of Social Psychology**, 142(2), 2002, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 31 Ağustos 2003.

[101] Nurdan Özaralli, "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness," **Leadership & Organization Development Journal,** 24(6), 2003, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 13 Şubat 2004.

[102] Nermin Uyguç, Ethem Duygulu ve Nurcan Çıraklar, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Mayıs 2000, s. 596.

[103] Sadegül Akbaba Altun, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri," **İlköğretim Online**, 2(1), 2003, (Çevrimiçi) http://www.ilkogretim-online.org.tr, 20 Mayıs 2003.

dönüşümcü liderliğin çalışanların performanslarının tahmin edilmesinde etkin olarak kullanılabileceği de ortaya konmuştur. Ayrıca performans kriterlerinin dönüşümcü liderlik ile ilişkisi, etkileşimci liderlikten yüksek seviyelerde çıkmıştır.[104]

Hollanda ordusunda yapılan bir araştırmada kısım ve takım komutanlarının dönüşümcü liderlik tarzlarının astlarının performansları üzerinde direk etkisi olduğu ancak onların tutumları ve birbirlerine bağlılıkları üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Kısım ve takım komutanlarının liderlik etkinliklerinin ise askerlerin ve yardımcılarının tutumlarından etkilendiği gözlenmiştir. Liderliğe açık asker gruplarında performansın daha yüksek olacağı öngörülmüştür.[105]

Rus ordusunda yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel performansın tahmin edilebilmesinde direk olarak kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel performans ile etkileşimci liderlik tarzının ilişkili olduğundan çok daha yüksek pozitif korelasyona sahiptir. Etkileşimci liderlik tarzı gösteren liderler organizasyonel amaçların elde edilmesinde performansa olumlu katkı yapmışlarsa da, başarı için esas belirleyici husus dönüşümcü liderlik tarzı olarak görünmüştür.[106]

Amerikan ordusunda hafif piyade birliklerinde yapılan bir araştırma için önce 360 derece ölçümle dönüşümcü kısım ve takım liderleri tespit edilmiştir. Daha sonra, arazide fiilen müşterek harekata hazırlık tatbikatı icra edilmiştir. Dönüşümcü lider olarak kayda geçen takım/kısım komutanlarının birliklerinin icra edilen bu tatbikat boyunca diğer takım/kısımlara kıyasla çok daha etkin oldukları gözlenmiştir.[107]

Yine Amerikan ordusunda yapılan bir araştırmada, 46 tabur içinden ölçümler sonucunda dönüşümcü lider olarak tespit edilen birlik komutanlarının sergilediği liderlik tarzının astlarının genel performansını ve iş tatminini arttırıcı etkisi olduğu saptanmıştır.[108]

---

[104] K.B.Lowe ve d., "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature," **Leadership Quarterly**, 7(3), 1996, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 21 Kasım 2003.

[105] L.W.Vogelaar ve H.Kuipers, "Reciprocal Longitudinal Relations Between Leader and Follwer Effectiveness," **Military Psychology**, 9(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 15 Aralık 2003.

[106] D.S.Elenkov, "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies," **Journal Of Business Research**, 55(6), 2002, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

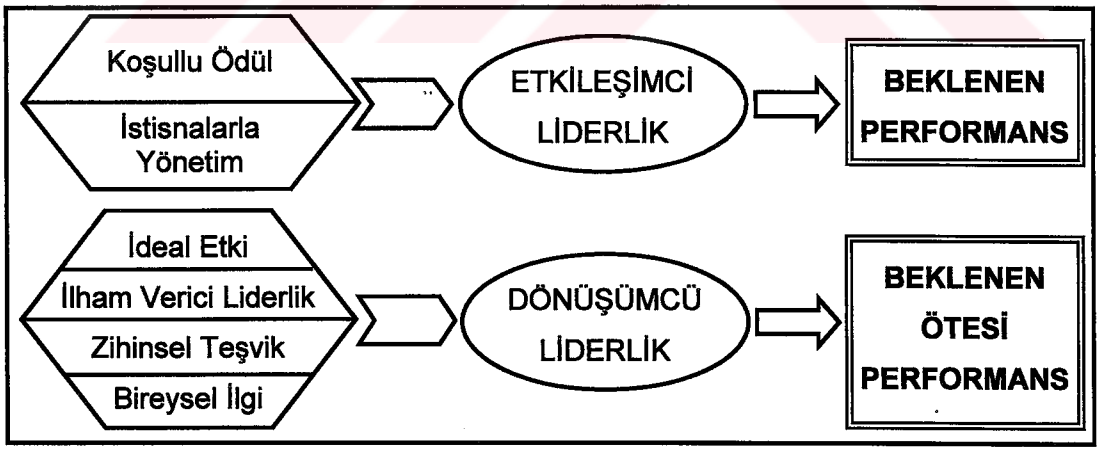
[107] Mindgarden, s. 2.

[108] T.D.Kane ve Jr.T.R.Tremble, "Transformational Leadership Effects At Different Levels of The Army," **Military Psychology**, 12(2), 2000, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 28 Ağustos 2003.

Amerikan ordusunda, personelin gelecekteki muhtemel belirsizlik ve stres ortamlarında gösterecekleri performansın, mevcut barış koşullarında yapılacak liderlik tarzının ölçümü ile önceden tahmin edilip edilemeyeceğine cevap aranmıştır. Rahat bir ortamda komuta kadrosunun liderlik tarzları ölçümü yapılmış ve birlikler arazi tatbikatına alınmıştır. Sonuçta, birlik performansı ile komutanın liderlik tarzı arasında pozitif korelasyona rastlanmıştır. Ayrıca savaş ortamındaki performansın tahmin edilmesinde barış ortamında yapılacak liderlik tarzı ölçümünün etkin olduğu; barış şartlarında dönüşümcü ve etkileşimci lider olarak tespit edilen liderlerin birliklerinin, stres ve belirsizlik ortamlarında daha başarılı olduğu belirtilmiştir.[109]

Askeri birliklerde yüksek performans elde edilebilmesi için liderlik, moral, biz bilinci ve sorumluluk duygusunun çok önemli olduğu; başarıya, moralin yükseltildiği ve takım ruhunun yerleştirildiği etik bir liderlik yaklaşımı ile daha kısa zamanda ve kalıcı olarak ulaşılabileceği belirtilmektedir.

Konu bu açısından ele alındığında aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, etkileşimci liderler astlarıyla varmış oldukları amaç-ödül anlaşması neticesinde çoğu zaman elde etmek istedikleri performans hedeflerine kavuşurlar ama astlar daha fazlasını yapmaya motive edilmedikleri için nadiren beklentilerin üstünde bir performans elde ederler.



Şekil 10. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik performans karşılaştırması.

---

[109] B.M.Bass ve d., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology,** 88(2), 2003, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 20 Mayıs 2003.

Dönüşümcü liderler astlarının hedefleri benimsemelerini sağladıkları, onları hep daha fazlası için motive ettikleri, kendilerine ve görevlerine inanmalarını sağladıkları ve onlara ilham kaynağı oldukları için elde edecekleri nihai performans beklentilerin ötesinde olacaktır.[110]

3.4. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ TEMEL FARKLILIKLAR

Her iki liderlik tipinde de, lider bir takım hedefleri ele geçirmeye yöneldiği için ana mantık aynıdır: İş yaptırmak! Ayrıldıkları temel nokta astları motive etme şekilleri ve hedef aldıkları amaçlardır.[111] Etkileşimci liderler daha çok bireysel hedefler peşinde astlarını yönlendirirken, dönüşümcü liderler takip edenleri üst hedeflere kanalize eder ve işin içine onları da katarak kendilerini geliştirmelerini sağlarlar.

Etkileşimci liderler astlarını, önceden planlanmış ve olması beklenen işleri yapmaları için motive ederler. Amaçları statükoyu korumak ve mevcut düzeni devam ettirmektir. Oysa dönüşümcü liderler, astlarını yapılması gereken işleri yapmaları için motive etmenin yanı sıra, onlara beklenenden fazlasını yapmaları için de ilham verirler. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi sayılabilir.

1. Etkileşimci liderler normal koşullar altında daha başarılı iken belirsizlik ve karmaşa ortamlarında dönüşümcü liderler daha başarılı olmaktadır. Bahsedildiği üzere karmaşa ortamı dönüşümcü liderin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlardan birisidir ancak her zaman şart değildir.[112]
2. Etkileşimci liderlerin sonradan liderlik becerilerini geliştirmeleri genelde gerekmez. Doğuştan gelen bir takım özelliklere ekleyecekleri pek az bir ilave yeterli olabilmektedir.[113] Dönüşümcü liderler ise değişim nispetinde öğrenmek ve

---

[110] D.N.Den Hartog, "Leadership as a Source of Inspiration," Erasmus Üniversitesi İşletme Fakültesi Açılış Konuşması, Rotterdam, 5 Kasım 2001, (Çevrimiçi) http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20020723165056.pdf, 20 Temmuz 2003.

[111] D.N.Den Hartog ve J.J.Van Muijen, s. 11.

[112] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** s.42.

[113] Hasan Şimşek ve Dilkan Aytemiz, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s.478.

kendilerini geliştirmek durumundadırlar. "Henüz lider değilim ama öğrenmeye daha yeni başladım" sözü tipik bir dönüşümcü lider sözüdür.

3. Etkileşimci liderlik geçmişten gelen tecrübelerin ışığı altında karar vermeyi öngörmektedir. Oysa dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider geleceğin ışığı altında bu güne şekil vermeyi tasarlar.
4. Her iki liderlik tipinde de astlar ödüllendirilmektedir. Ancak etkileşimci liderlikte ödüllendirme mevcut durumu korumak ve yapılması istenen görevlerin karşılığını vermek şeklinde iken, dönüşümcü liderlikte ödüller daha ziyade, ortak hedeflere varmakla elde edilen içsel tatmin, kendini geliştirmekle varılan seviye veya liderle kurulan ilişki neticesinde ulaşılan doyum şeklindedir.
5. Her iki lider tipinde de farklarla beraber ahlaki unsurlar mevcuttur. Dönüşümcü liderler genelde değişmez temel ilkeler üzerine bina edilmiş bir dünya görüşüne ve mantıki kabullenmelerle sağlamlaştırılmış ahlaki değerlere sahiptirler. Buna karşın etkileşimci liderler sebep-sonuç ilişkisine dayanan daha kısıtlı bir dünya görüşüne ve karşılıklı fedakarlık üzerine kurulmuş ahlaki değerlere sahiptirler.[114]
6. Etkileşimci liderler tanımlanmış koşullar ve belirlenmiş hedefler söz konusu iken oldukça başarılı birer uygulayıcılardır. Oysa dönüşümcü liderler sınırları yıkar ve kendi tanımlamalarını kendileri yaparlar.
7. Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlerin ortaya koyduğu vizyon dahilinde liderlik faaliyetlerini icra ederler. Dönüşümcü liderler gidilecek yolu gösterdikten sonra, etkileşimci liderler yüzeysel faaliyetlere tesir ederler.
8. Dönüşümcü liderler bilginin üretilmesinde ve paylaşılmasında etkili olurken etkileşimci liderler bilginin kullanılmasında etkilidirler. Ayrıca dönüşümcü liderler bireysel ve grup seviyesinde etkileşimci liderlere göre daha başarılıdır.[115]
9. Dönüşümcü liderler astlarıyla hiyerarşik açıdan yatay iletişime geçmekten çekinmez ve astlarını takım halinde kullanmayı tercih ederken, etkileşimci liderler dikey bir hiyerarşinin gereği olan iletişimi ve yönetim tarzının kullanırlar.
10. Dönüşümcü liderlerin astlarında yüksek seviyede bir katılım olması söz konusu iken etkileşimci liderlerin astlarında katılım çok az seviyede seyretmektedir.

---

[114] R.N.Kanungo, "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders," **Canadienne Des Sciences De L'administration,** 18(4), 2001, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

[115] S.E.Bryant, "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4), 2003, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

11. Dönüşümcü liderlerin astlarıyla kendi arasında samimi ilişkiler olmasına karşın etkileşimci liderin astlarıyla ilişkileri görev çerçevesini geçmeme eğilimindedir.

3.5. SERBEST BIRAKICI LİDERLİK

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin her ikisi de bir şekilde problemlere ve faaliyetlerin işleyişine müdahil olmaları itibariyle aktif liderlik olarak anılmaktadırlar. Genelde bu iki tip liderlikle taban tabana zıt olarak ele alınan ve kimi yerde pasif liderlik olarak da anılan liderlik tipine serbest bırakıcı liderlik denilmektedir.

Serbest bırakıcı liderlikle kıyasladığımızda diğer liderlik tiplerini aktif olarak tanımlamak doğru olur. Serbest bırakıcı liderler yönetim fonksiyonlarını icra etmek, muhakeme etmek, karar vermek ve icra etmek konularında son derece pasiftirler. Konuyu bu açıdan ele alırsak aslında burada bir liderlikten söz etmek de mümkün değildir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, serbest bırakıcı liderlik ile astların performansı, iş gayretleri ve davranışsal çabaları arasında negatif ilişki vardır.[116] Buradan hareketle denilebilir ki, liderlik edilmesi istenen durumlar için serbest bırakıcı liderlik hiç de uygun bir yöntem olarak görünmemektedir.

Serbest bırakıcı lider denildiği zaman yeterince motive olmamış bir lider veya yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek için yeterli yetenekleri geliştirememiş bir insan akla gelmektedir. Bu düşünce doğrudur. Ancak bazı durumlar vardır ki liderlik etmek gerekli olmayabilir veya istenmeyebilir.[117]

Kerr ve Jermier'in düşüncelerine göre, ortada oldukça yapılanmış bir sistem varsa, mevcut olan bu sistem liderliği ikame edecektir. Söz konusu modelde, ikame edici faktörler ve nötralize edici faktörler liderin varlığını ve liderin yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için çabalamasını gereksiz kılmaktadır. Bu durumda liderin kendisi ve liderlik süreci hem gereksiz hem de istenmeyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.[118]

Buna ilave olarak, kendini yöneten takımlarda da görüldüğü gibi, liderlik sürecinin ve yönetim fonksiyonlarının üst düzeyde yetkilendirilmiş çalışanlar

---

[116] D.N.Den Hartog ve J.J.Van Muijen, s. 13.
[117] Aynı, s. 11.
[118] Tanıl Kılınç, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan, 1995, s.62.

tarafından paylaşması durumu söz konusu olduğunda yine bir liderin varlığı istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.[119]

Ancak unutulmamalıdır ki, böylesine sıkı bir yapılanmanın olmadığı durumlar ve değişimin sistemin yapılanması aleyhinde çok ciddi bir hızla seyrettiği koşullar söz konusu oldukça, liderler aranan kişiler olarak karşımıza çıkmaya devam edeceklerdir.

Aşağıdaki şekilde tipik serbest bırakıcı lider davranışları yer almıştır. Görüldüğü gibi aslında burada kesinlikle bir kişinin astlarını yönlendirmesi ve etkilemesi anlamında liderlikten bahsetmek mümkün değildir.[120] Ancak literatürde serbest bırakıcı liderlik tarzı şeklinde yerleşmiş bir ifade olduğu için bu çalışmada da aynı tanımlama kullanılmıştır.



Şekil 11. Serbest bırakıcı lider davranışları modeli.

[119] Aynı.
[120] Mindgarden, s. 3.

4. Bölüm

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

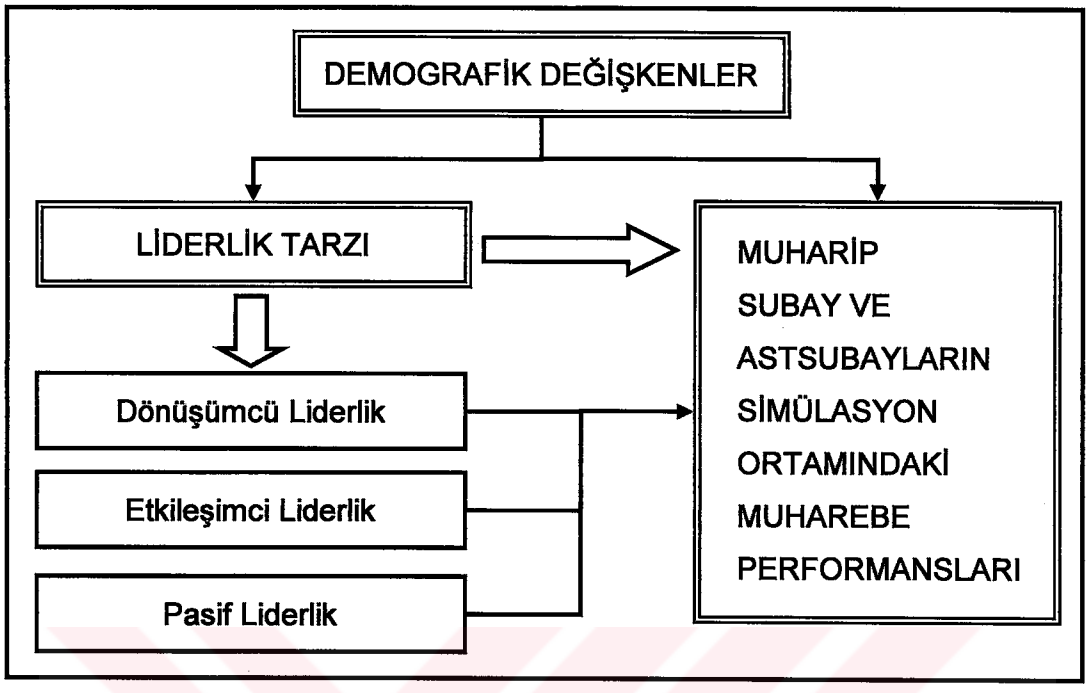
Bu bölüm kapsamında araştırmanın uygulama bölümü hakkında bilgi verilmiştir. Önceki bölümlerde anlatılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelleri perspektifinde muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile bilgisayar ortamında icra ettikleri muharebe simülasyonu neticesinde elde ettikleri muharebe performansı arasındaki ilişkiler tartışılmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli itibariyle sonuç çıkarıcı bir araştırmadır. Bu güne kadar yapılmış araştırmalardan yola çıkarak liderlik tarzı ile performans arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma sonunda elde edilecek bulgular ve ulaşılacak sonuçlar literatürde kuramsal fayda sağlayacağı gibi, pratikte de askeri alanda birçok uygulama alanı bulacak mahiyettedir.

Araştırma yöntemine göre bir alan araştırmasıdır ve anket yöntemi seçilmiştir. Demografik bilgileri elde etmeye yönelik bir soru formuyla beraber ve 3 liderlik ölçeğinden oluşan Likert tipi bir anket kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için 21, etkileşimci liderlik ölçeği için 8 ve pasif liderlik ölçeği için 8 ifade kullanılmış olup, ankette liderliği ölçmeye yönelik toplam 37 ifade kullanılmıştır. Anket yazılı olarak elden uygulanmıştır.

İstatistiki olarak ilişki belirleme üzerinde durulmuştur. Muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile simülasyon ortamındaki muharebe performansları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yukarıdaki bölümlerde de anlatıldığı üzere, liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ele alınmıştır. Her bir liderlik tarzının muharebe performansı ile olan ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında tezin modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 12. Araştırma modeli.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temelinde, kişinin liderlik tarzı ile onun performansı arasında bir ilişki olduğu düşüncesi vardır. Bu noktadan hareketle araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_0: Muharip personelin liderlik tarzıyla simülasyon ortamındaki muharebe performansı arasında ilişki yoktur.

H_1: Muharip personelin liderlik tarzıyla simülasyon ortamındaki muharebe performansı arasında ilişki vardır.

Liderlik tarzı ile kastedilen dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliktir. Her bir liderlik tarzının kendi başına ele alınmasıyla alt hipotezler elde edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile ölçek boyutları ve alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzını konu alan birinci alt hipotez aşağıdaki gibidir.

H_0: Dönüşümcü liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi yoktur.

H_1: Dönüşümcü liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi vardır.

Etkileşimci liderlik tarzını konu alan ikinci alt hipotez aşağıdaki gibidir.

H_0: Etkileşimci liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi yoktur.

H_1: Etkileşimci liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi vardır.

Pasif liderlik tarzını konu alan üçüncü alt hipotez aşağıdaki gibidir.

H_0: Pasif liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde azaltıcı etkisi yoktur.

H_1: Pasif liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde azaltıcı etkisi vardır.

4.3. ÖN KABULLER

Muharebe simülasyon sistemine iştirak eden tüm personelin bilgisayar kullanmasını eşit düzeyde bildiği ve muharebe oyunuyla ilgili aynı seviyede teknik bilgiye sahip olduğu kabul edilmiştir. Muharebe performansının elde edilmesi sırasında, kişilerin liderlik tarzları dışındaki çevresel etkenlerin ihmal edilebilecek ölçüde olduğu kabul edilmiştir.

Her komutanın ayrı bir mizacı ve kişilik yapısı olduğundan hareketle ölçüm yapılan birliklerdeki personelin performanslarının kendilerinin ve komutanlarının kişiliklerinden önemli ölçüde etkilenmediği ve varsa da bu etkinin sabit olduğu kabul edilmiştir.

Örneklem içerisindeki birliklerin plan görevlerinin ve yıllık eğitim faaliyetlerinin simülasyon sisteminde icra edilen muharebe oyunu için önemli bir fark oluşturmayacağı kabul edilmiştir.

4.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusu olan ana kütle, Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan muharip subay ve astsubaylardır. Muharip personel kavramından maksat, savaşta aktif olarak muharebe edecek personeldir. Bu sebeple, muharebe hizmet destek birliklerinde, karargahlarda ve kurumlarda görev yapan personel araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan liderlik ölçekleri, literatürde öngörüldüğü üzere dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlikle ilgili evrensel özellikleri ölçmeye yönelik dünya çapında kullanılan ölçeklerden esinlenilerek hazırlanmıştır. Her ne kadar literatürde bu özellikler evrensel olarak nitelendirilmiş olsa da, henüz Türk Silahlı Kuvvetleri personeline yönelik kapsamlı çalışmalarda uygulanmış ve Silahlı Kuvvetlerin kültür yapısına uygunlukları ispatlanmış olmadıkları için, pilot ve esas araştırma öncesinde bir ön çalışma yapılmıştır.

Bir tugayda (65 personel) yapılan bu ön çalışmada liderlik ölçeklerindeki ifadelerin personel tarafından nasıl algılandıklarına dikkat edilmiş ve çeviriden kaynaklanan eksiklikler büyük ölçüde giderilmeye çalışılmıştır. Bu sayede bizim ordumuz ve bizim kültürümüz için daha uygulanabilir bir anket geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Ön çalışma sonrasındaki aşamada iki örneklem kullanılmıştır. Her iki örneklemde bilgisayar destekli simülasyon tatbikatı icra etmeye gelen muharebe birlikleri arasından seçilmiştir. İlk örneklem anket formunun geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için pilot araştırma safhasında, ikinci örneklem ise ilişki belirlemeye yönelik olan esas araştırma safhasında kullanılmıştır.

Pilot araştırma için Türkiye'nin farklı bölgelerinden MUHSİMLEM Komutanlığında bilgisayar destekli muharebe simülasyonu icra etmeye gelen dört tugay örneklem olarak kullanılmıştır. Tugaylardaki subay ve astsubaylardan toplam 247 personele anket uygulanmıştır. Anketlerden 13 tanesi cevaplandırma hataları sebebiyle iptal edilmiş ve sonuçta toplam 234 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Esas araştırmada, pilot araştırmadakilerden farklı olan üç tugay örneklem olarak kullanılmıştır. Bu birliklerdeki subay ve astsubaylardan toplam 208 personele anket uygulanmıştır. Anketlerden 36 tanesi cevaplandırma hataları sebebiyle iptal edilmiş ve sonuçta toplam 172 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLER

Araştırmada liderlikle ilgili veri toplama yöntemi olarak anket, muharebe performansıyla ilgili veri toplama yöntemi olarak simülasyon sistemi kullanılmıştır. Liderlik anketi demografik değişkenleri elde etmeye yönelik bir soru formundan ve liderlik tarzını belirlemeye yönelik üç ayrı ölçekten meydana gelmiştir. Araştırmada uygulanan anket formu ektedir. Simülasyon neticesinde muharip personelin muharebe performans dereceleri bağımsız değerlendiricilerden temin edilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formu 5 maddeden oluşmuştur. Bunların ilk beşi anketi dolduranı tanımaya yönelik maddelerdir. Diğer iki madde ise anketi cevaplayan kişinin ölçüm değişkeni ile ilgili özelliklerini araştırmaya yöneliktir. Bunlardan biri kişinin kıta görev süresinin tespitiyle ilgilidir. Diğeri ise kişinin akademi sınavına yönelik tutumunu belirleme yöneliktir.

Araştırmada kullanılan Genel Liderlik Yapısı Anketi, Bass'ın 1985 yılında dönüşümcü liderlik üzerine yazdığı kitapta ortaya koyduğu ifadelerden[1] ve Bass ve Avolio'nun geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (MLQ-Form 5X) ifadelerinin yeniden ele alınıp revize edildiği 1999 yılında yayınlanan makaledeki ifadelerden[2] esinlenilerek oluşturulmuştur. Anket, ön çalışma ve pilot çalışma ile Türk Silahlı Kuvvetlerine daha uygun hale getirilmiştir.

Liderlik ölçeklerinden birincisi dönüşümcü liderlik tarzını tespit etmeye yöneliktir. Bu ölçek 21 adet ifadeden oluşmuştur. İkinci ölçek etkileşimci liderlik tarzını tespit etmeye yöneliktir. Bu ölçek 8 adet ifadeden oluşmuştur. Üçüncü ölçek serbest bırakıcı liderlik tarzını tespit etmeye yöneliktir. Bu ölçek 8 adet ifadeden oluşmuştur. Üç ölçeği oluşturan ifadeler anket içine rasgele dağıtılmış ve liderlikle ilgili toplam 37 ifade kullanılmıştır.

Ölçeklerin dereceleri beş dereceli Likert anket tekniğine uygun olarak tamamen katılıyorum (5 puan), çoğunlukla katılıyorum (4 puan), orta derecede katılıyorum (3 puan), kısmen katılmıyorum (2 puan) ve hiç katılmıyorum (1 puan) şeklinde düzenlenmiştir.

Görüldüğü üzere araştırmanın iki ana değişkeni mevcuttur. Araştırmanın bağımsız değişkeni muharip personelin liderlik tarzıdır. Bağımsız değişken

---

[1] B.M.Bass, **Leadership and Performance,** Ek 1-3.
[2] B.J.Avolio ve B.M.Bass, s.19.

dönüşümcü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakıcı lider değerlerini alabilir. Her liderlik ölçeği kendi içinde puanlamaya tabi tutulmuştur.

Ölçekten ortalama üç ve üstü puan alan kişi, o ölçeğin ölçüm değişkenini temsil ediyor şeklinde ele alınmıştır. Örneğin; dönüşümcü liderlik ölçeğinden ortalama üç ve üstü bir puan alan personel dönüşümcü lider olarak ele alınmıştır. Üçün altında puan alanların dönüşümcü lider olmadıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca kuramsal bölümde anlatıldığı gibi, yapılacak puanlama sonucu bir kişi hem dönüşümcü lider hem de etkileşimci lider olarak görünebilecektir. Sınır değerlerde puan alan personel her iki bakış açısından da değerlendirilmiştir.

Bağımlı değişken ise muharebe performansıdır. Muharebe performansının ölçümünde bağımsız değerlendiriciler tarafından 100 tam not üzerinden verilen muharebe performansı notu esastır. Bu sebeple bağımlı değişken sıfır ile 100 arasında bir değer alabilir.

Yapılan literatür taraması sonucunda ön araştırma için her bir ölçekte yer alan faktörler ve faktörlere ilişkin ifade sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Ön çalışma neticesinde madde elemesi yapılmamış, sadece maddeler üzerinde düzeltmelerde bulunulmuştur. Dolayısıyla pilot araştırma da aynı faktör dağılımı ile yapılmıştır. Faktör analizleri ile ilgili detaylı bilgiler bir sonraki bölümde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında ele alınmıştır.

Tablo 1. Genel Liderlik Yapısı Anketi İfade Dağılımı. (Ön Çalışma)

Ölçek	Faktör	Faktör Adı	İfade Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	1.Faktör	İdeal Etki/Karizma (Atıf ve Davranış)	9
	2.Faktör	İlham Verici Liderlik	4
	3.Faktör	Zihinsel Teşvik	4
	4.Faktör	Bireysel İlgi	4
Etkileşimci Liderlik	1.Faktör	Koşullu Ödül	4
	2.Faktör	İstisnalarla Yönetim-Aktif	4
Pasif Liderlik	1 Faktör	Serbest Bırakıcı Liderlik ve İstisnalarla Yönetim-Pasif	8
TOPLAM			37

4.6. UYGULAMANIN TANITIMI

Araştırmanın, liderlik tarzı ve muharebe performansı olmak üzere iki değişkeni mevcuttur. Bu değişkenlerden muharebe performansının ölçülmesi için bilgisayar destekli simülasyon sistemi kullanılmıştır. Yurt genelindeki muharip birlikler, tugay seviyesinde, Ankara Eğitim ve Doktrin Okul Komutanlığı (EDOK) bünyesinde görev yapan Muharebe Simülasyon ve Liderlik Eğitim Merkezi Komutanlığının (MUHSİMLEM) bilgisayar destekli muharebe simülasyonu faaliyetlerine katılmaktadır.

Bu birlikler bir haftalık simülasyon eğitimi neticesinde bağımsız değerlendiriciler vasıtasıyla simülasyon faaliyetiyle eş zamanlı olarak bir puanlamaya tabi tutulmakta ve birliklerin genel muharebe performansları belirlenmektedir. 1000 tam puan üzerinden yapılan bu değerlendirme tüm tugay birliklerinin genel değerlendirmesi olduğu için bizim araştırmamızda bu puanlama yerine amaca daha iyi hizmet etmesi bakımından sadece tugayın muharip birliklerinin harekatla ilgili puanları kullanılmıştır. Söz konusu olan bu muharebe puanlaması 100 tam puan üzerinden ele alınmıştır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan liderlik tarzının belirlenmesi için Genel Liderlik Yapısı Anketi kullanılmıştır. Anket uygulaması ile Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli muharip subay ve astsubayların liderlik yapılarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Anket yurt çapındaki tugaylardan MUHSİMLEM'de harp simülasyonu faaliyetlerine katılan birliklerdeki subay ve astsubaylara elden uygulanmıştır. Personel kendi kendisini değerlendirmiştir.

Yukarıda anlatılan bu bilgiler ışığında araştırmanın metodolojisi aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil 13. Araştırmanın metodolojisi.

4.7. UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Anket ile ilgili analizler ve değerlendirmeler SPSS 11.5 paket programı yardımı ile hesaplanmıştır. Araştırmanın hem pilot araştırma safhasında hem de esas araştırma safhasında uygulanan anketle ilgili önce faktör analizleri ve sonrasında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Faktörleri belirleyebilmek için faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör analizlerinde, faktör özdeğeri birin üzerinde olan faktör sayısı ölçeğin faktör sayısı olarak alınmıştır. Ayrıca yine faktör analizi kapsamında Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi ile örneklemin yeterliliği ve Bartlett testi ile de tespit edilmiş faktör sayısına göre modelin uygunluğu test edilmiştir.

Bu aşamada faktörler belirlendikten sonra güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için maddeler arası korelasyon, madde toplam puan korelasyonu ve Cronbach Alfa yöntemleri uygulanmıştır. Geçerlilik analizi için ayrışma analizi ve birleşme analizinden faydalanılmıştır.

Pilot araştırma kapsamında faktör analizleri sonucunda faktörler belirlenmiş ve literatürde anılan faktör yapısına uyduğu gözlenmiştir. Tespit edilen faktör yapısı

ile güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve bunlar sonucunda bazı ifadelerdeki cümle yapıları düzeltilmiştir.

Esas araştırma kapsamında yine faktör analizleri ile güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Liderlik tarzının muharebe performansı ile ilişkisini ortaya koymak için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin faktörleri ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi içinde korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Liderlik yapısının demografik değişkenler açısından durumunu görmek için tek yönlü varyans analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan personelin değişkenler açısından durumunu görmek maksadıyla aritmetik ortalama, standart sapma ve toplam değerlerden faydalanılmıştır.

5. Bölüm

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan istatistik analizlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Pilot araştırma ve esas araştırma safhasında verilerin güvenilirliği ve geçerliliğine ilişkin analizler ve faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonra esas araştırma ile ilgili hipotez testlerine, korelasyon ve regresyon analizlerine ve ölçek değişkenleri ile demografik değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik varyans analizlerine yer verilmiştir.

5.1. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan Genel Liderlik Yapısı Anketi, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif liderlik olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır. Yapılan pilot araştırma kapsamında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları. (Pilot Araştırma)

Ölçek	Cronbach Alfa	Standardize Alfa
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,79	,84
Etkileşimci Liderlik Ölçeği	,68	,71
Pasif Liderlik Ölçeği	,71	,74

Tabloda görüldüğü üzere ölçeklerlerin hepsinin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Etkileşimci liderlik ölçeği .70 değerinin hafif altında kalmış olsa da hem bu değere çok yakınlaştığı için hem de standardize alfa ile bu değeri geçtiği için güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca literatürdeki önceki araştırmalar da etkileşimci liderlikte düşük güvenilirlik beyan etmiş oldukları için bizim araştırmamızdaki bu sonuç tarafımızdan doğal karşılanmıştır.

Cronbach Alfa testine ilave olarak ölçekler önce pilot araştırma kapsamında kendi içinde maddeler arası korelasyon analizine ve madde toplam puan analizine tabi tutulmuşlardır. Bunlar neticesinde esas araştırma için dört ifadenin cümle yapısı değiştirilmiş ve iki ifade daha anlaşılır şekilde yeniden oluşturulmuştur.

Esas araştırma kapsamında yapılan maddeler arası korelasyon analizi ve madde toplam puan analizi sonucunda bir madde istenilen güvenilirliğin altında kaldığı için elenmiştir. Böylece dönüşümcü liderliğin ideal etki faktörü dokuz madde yerine sekiz madde üzerinden, dönüşümcü liderlik ölçeği de 21 ifade yerine 20 ifade üzerinden işlem görmüştür.

Güvenilirlik analizinden sonra geçerliliği test etmek için ayrışma ve birleşme analizleri yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ölçekleri birbirlerine benzer yapıyı ölçmede kullanılan formlar oldukları için birleşme analizinde kullanılmışlardır. Pasif liderlik ölçeği diğer iki ölçekten farklı bir yapıyı ölçmeye yönelik olduğu için ayrışma analizinde kullanılmıştır.

Pilot araştırma kapsamında analizler neticesinde düzeltilmesi gereken altı ifadenin dışındaki tüm ifadelerin birbirleriyle uyumlu oldukları görülmüştür. Esas araştırmada ise elenen tek madde dışında diğer maddelerin birbirleriyle tutarlı sonuçlar verdikleri görülmüştür.

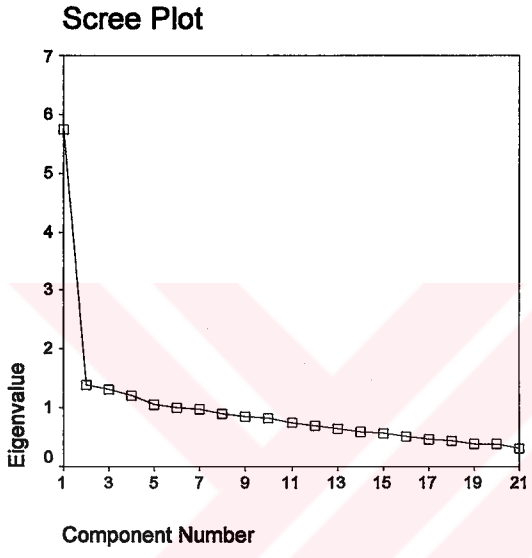
Güvenilirlik ve geçerlilik analizleriyle birlikte faktör analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar literatürdeki bilgileri destekler nitelikte çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde özdeğeri biri geçen faktör sayısı dört olarak elde edilmiştir. Literatürdeki bilgileri ölçek üzerinde denemek maksadıyla ideal etki faktörü kendi içinde tekrar faktör analizine tabi tutulunca iki alt boyuta ayrıldığı gözlenmiştir.

İdeal etki/karizma faktörünün literatürde verilmiş olan bilgilerle uyumlu olarak davranış ve atıf olmak üzere iki alt boyuta ayrıldığı gözlenmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ölçeğinin genel tutarlılığı açısından en uygun faktör bileşeni özdeğer kriterine göre dört faktör olarak belirlenmiştir ve esas araştırmada ölçek bu şekilde kullanılmıştır.

Aşağıdaki bölümlerde ölçeklerin her birinin ayrı ayrı faktör analizi sonuçları ile esas araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizleri bulguları verilmiştir. Pilot araştırmanın güvenilirlik sonuçları yukarıda tablo 2'de gösterildiği için ayrıca her ölçek için tekrar gösterilmeyecektir. Bunun yerine esas araştırmanın madde toplam puan analizlerine yer verilecektir.

5.1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Pilot araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ölçeği için özdeğeri biri geçen faktör sayısı aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere dörttür. Buna göre dönüşümcü liderlik ölçeği dört faktör ve 21 ifadeden oluşmaktadır.



Şekil 14. Dönüşümcü liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot Araştırma)

KMO testi sonucu ,865 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Buna göre ideal etki karizma faktörü dokuz ifade, ilham verici liderlik faktörü dört ifade, zihinsel teşvik faktörü dört ifade ve bireysel ilgi faktörü dört ifadeden oluşmaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere bazı ifadelerin faktör yükleri düşük çıkmıştır. Esas araştırma için bu ifadeler iptal edilmemiş, ankete katılanlarla yapılan görüşmeler doğrultusunda bu ifadelerin cümle yapılarının düzeltilmesi tercih edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucu ifadelerin bazılarının çift anlamlı olarak algılandığı fark edildiği için böyle bir yol izlenmiştir.

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Pilot Araştırma)

	İdeal Etki/ Karizma	İlham Verici Liderlik	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi
Kar1	,492			
Kar2	,659			
Kar3	,640			
Kar4	,643			
Kar5	,735			
Kar6	,766			
Kar7	,312			
Kar8	,416			
Kar9	,593			
İvl1		,652		
İvl2		,735		
İvl3		,728		
İvl4		,648		
Zih1			,746	
Zih2			,650	
Zih3			,724	
Zih4			,686	
Bir1				,703
Bir2				,746
Bir3				,505
Bir4				,311

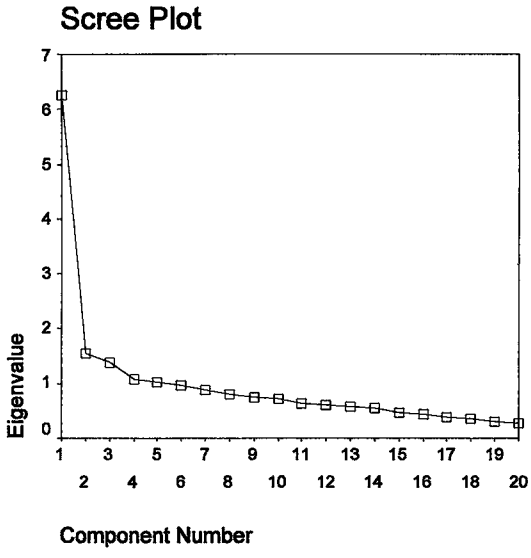
Pilot araştırmadan sonra yapılan esas araştırma kapsamında tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan maddeler arası korelasyon analizleri, madde toplam puan analizleri ve ayrışma–birleşme analizleri neticesinde ideal etki/karizma faktörüne ait kar9 ifadesinin iptal edilmesine karar verilmiştir. Bu ifadenin iptal edilmesiyle ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının arttığı gözlenmiştir. Diğer ifadelerde bir uyumsuzluk gözlenmemiştir.

Aşağıdaki tabloda esas araştırma kapsamında yapılan Cronbach Alfa analizi ve madde toplam puan analizi sonuçları yer almaktadır. Görüleceği üzere az önce sözü edilen kar9 ifadesi iptal edilmiş ve analiz o ifade olmadan tekrar edilmiştir.

Tablo 4. Alt Faktörler Toplam Puan ve Cronbach Alfa Analizleri. (Esas Araştırma)

	Toplam Puan Korelasyonu	Cronbach Alfa
İdeal Etki/Karizma		,75
Kar1	,43	
Kar2	,52	
Kar3	,46	
Kar4	,64	
Kar5	,57	
Kar6	,59	
Kar7	,64	
Kar8	,46	
İlham Verici Liderlik		,76
İvl1	,57	
İvl2	,64	
İvl3	,58	
İvl4	,55	
Zihinsel Teşvik		,79
Zih1	,61	
Zih2	,63	
Zih3	,66	
Zih4	,53	
Bireysel İlgi		,72
Bir1	,57	
Bir2	,45	
Bir3	,42	
Bir4	,34	

Bu analizlerden sonra esas araştırmanın faktör analizi yapılmıştır. Aşağıdaki şekilde esas araştırma neticesinde elde edilen faktör dağılımları görülmektedir. Özdeğeri biri geçen dört faktör vardır. Görüleceği üzere ölçek iptal edilen madde çıkarıldığı için 20 ifade üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.



Şekil 15. Dönüşümcü liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Esas Araştırma)

Esas araştırma kapsamında yapılan KMO testi sonucu ,878 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda esas araştırmada kullanılan ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Buna göre ideal etki karizma faktörü sekiz ifade, ilham verici liderlik faktörü dört ifade, zihinsel teşvik faktörü dört ifade, bireysel ilgi faktörü dört ifade ve ölçek toplam 20 ifadeden oluşmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere pilot araştırmada faktör yükleri düşük çıkan ifadelerin yeniden düzenlenmesinden sonra faktör yükleri artmıştır. Buradan ifadelerin pilot araştırmadaki hallerinin gerçekten anlam bakımından şaşırtıcı sonuçlar doğurduğunu ve ankete katılanlarla yapılan görüşmeler neticesinde yapılan düzeltmelerin bu anlam karmaşasını giderdiği sonucu çıkmaktadır.

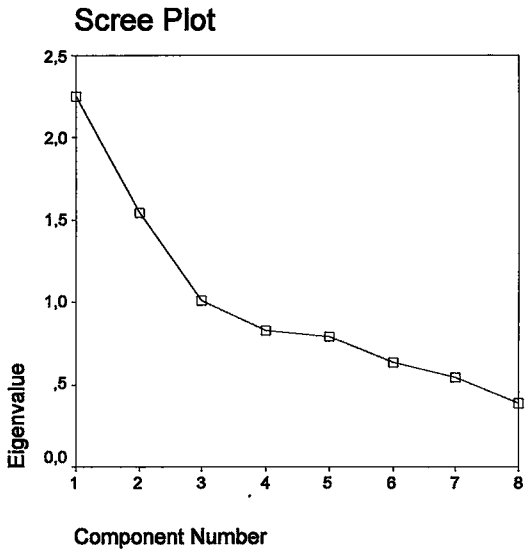
Meydana gelen bu hususun askeri ve sivil terminoloji arasındaki farktan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Pilot araştırmadan önce her ne kadar bir ön çalışma yapılmış olsa da, anlam karmaşasına sebep olan ifadelerin esas düzeltildiği yer pilot araştırma olmuştur. Esas araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde elenen bir ifade dışında tutarsızlık gösteren madde olmamıştır.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Esas Araştırma)

	İdeal Etki/ Karizma	İlham Verici Liderlik	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi
Kar1	,470			
Kar2	,589			
Kar3	,588			
Kar4	,750			
Kar5	,571			
Kar6	,736			
Kar7	,703			
Kar8	,495			
İvl1		,751		
İvl2		,742		
İvl3		,597		
İvl4		,678		
Zih1			,700	
Zih2			,810	
Zih3			,798	
Zih4			,658	
Bir1				,642
Bir2				,601
Bir3				,669
Bir4				,547

5.1.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Pilot araştırma kapsamında etkileşimci liderlik ölçeği için özdeğeri biri geçen faktör sayısı aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere ikidir. Buna göre etkileşimci liderlik ölçeği iki faktör ve sekiz ifadeden oluşmaktadır. Literatürdeki bilgiler doğrultusunda istisnalarla yönetim–pasif alt boyutu, etkileşimci liderlik ölçeği kapsamında değil, serbest bırakıcı liderlik ile birlikte ele alınmıştır. Ele alınan bu iki boyut "pasif liderlik" adı altında bir ölçekte toplanmıştır. Burada etkileşimci liderlik ölçeğinde adı geçen boyut istisnalarla yönetim–aktif boyutudur.



Şekil 16. Etkileşimci liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot Araştırma)

KMO testi sonucu ,650 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Buna göre koşullu ödül iki ve istisnalarla yönetim iki ifadeden oluşmaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere bazı ifadelerin faktör yükleri düşük çıkmıştır. Esas araştırma için bu ifadelerin cümle yapılarının düzeltilmesi tercih edilmiştir.

Tablo 6. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Pilot Araştırma)

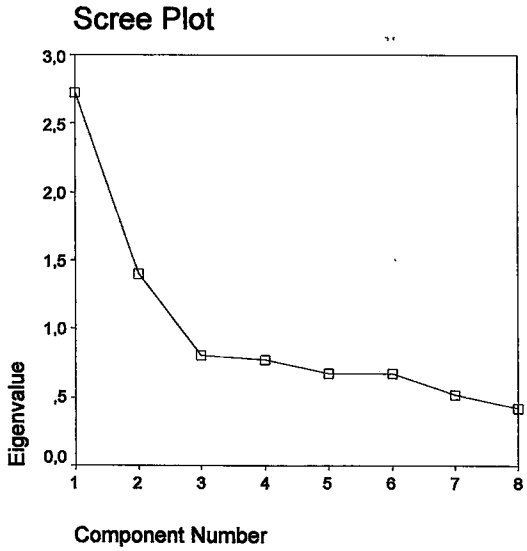
	Koşullu Ödül	**İstisnalarla Yönetim**
Koş1	,314	
Koş2	,617	
Koş3	,825	
Koş4	,766	
İst1		,601
İst2		,487
İst3		,690
İst4		,723

Pilot araştırmadan sonra esas araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Maddeler arası korelasyon, toplam puan ve ayrışma–birleşme analizleri neticesinde ifadelerde uyumsuzluk görülmemiştir. Tabloda esas araştırma kapsamında yapılan Cronbach Alfa ve toplam puan analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Alt Faktörler Toplam Puan ve Cronbach Alfa Analizleri. (Esas Araştırma)

	Toplam Puan Korelasyonu	**Cronbach Alfa**
Koşullu Ödül		,78
Koş1	,45	
Koş2	,65	
Koş3	,46	
Koş4	,58	
İstisnalarla Yönetim		,77
İst1	,55	
İst2	,62	
İst3	,61	
İst4	,62	

Aşağıdaki şekilde esas araştırma kapsamında yapılan faktör analiziyle elde edilen faktör dağılımları görülmektedir. Özdeğeri biri geçen iki faktör vardır.



Şekil 17. Etkileşimci liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Esas Araştırma)

Esas araştırma kapsamında yapılan KMO testi sonucu ,758 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

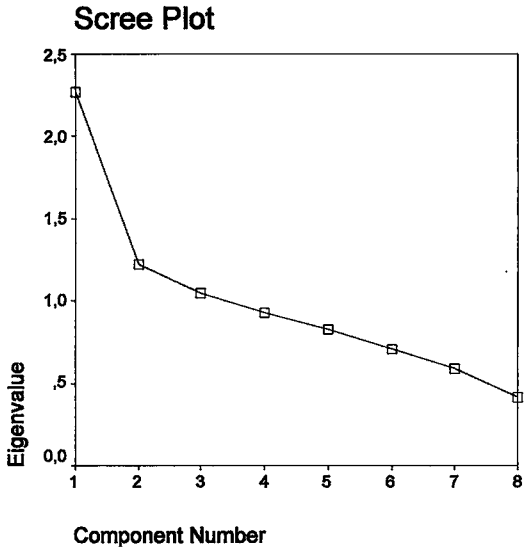
Aşağıdaki tabloda esas araştırmada kullanılan ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere pilot araştırmada faktör yükleri düşük çıkan ifadelerin yeniden düzenlenmesinden sonra faktör yükleri artmıştır. Esas araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde tutarsızlık gösteren bir ifade olmamıştır.

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Esas Araştırma)

	Koşullu Ödül	**İstisnalarla Yönetim**
Koş1	,727	
Koş2	,800	
Koş3	,713	
Koş4	,628	
İst1		,714
İst2		,617
İst3		,595
İst4		,753

5.1.3. PASİF LİDERİK ÖLÇEĞİ

Pilot araştırma kapsamında pasif liderlik ölçeği için özdeğeri biri geçen faktör sayısı aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere ikidir. Buna göre pilot araştırma sonrasında pasif liderlik ölçeği iki faktör ve sekiz ifadeden oluşmaktadır. Ön çalışmada literatürdeki bilgiler doğrultusunda istisnalarla yönetim–pasif alt boyutu, etkileşimci liderlik ölçeği kapsamında değil, serbest bırakıcı liderlik ile birlikte "pasif liderlik" adı altında tek bir üst faktörde ele alınmış olmasına rağmen pilot araştırma sonucunda her bir alt boyutu ayrı birer faktör şeklinde tek bir ölçek içinde ele almanın daha doğru olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 18. Pasif liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Pilot Araştırma)

KMO testi sonucu ,664 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Buna göre pasif liderlik ölçeği iki faktör ve sekiz ifadeden oluşmaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere bazı ifadelerin faktör yükleri düşük çıkmıştır. Esas araştırma için bu ifadelerin cümle yapılarının düzeltilmesi tercih edilmiştir.

Tablo 9. Pasif Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Pilot Araştırma)

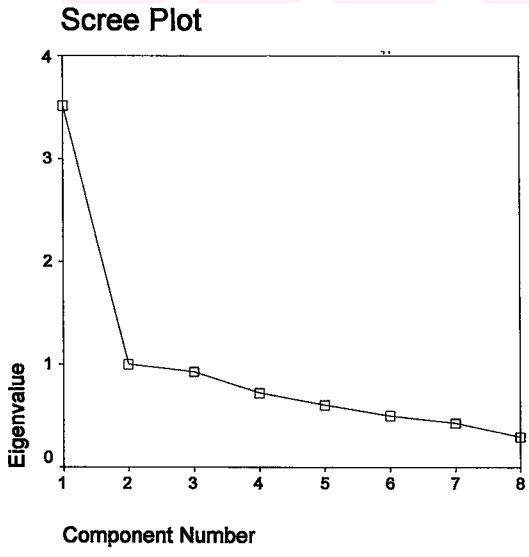
	Serbest Bırakıcı Liderlik	**İstisnalarla Yönetim-Pasif**
Ser1	,871	
Ser2	,388	
Ser3	,841	
Ser4	,376	
Pas1		,553
Pas2		,528
Pas3		,757
Pas4		,537

Pilot araştırmadan sonra esas araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Maddeler arası korelasyon, toplam puan ve ayrışma–birleşme analizleri neticesinde ifadelerde uyumsuzluk görülmemiştir. Tabloda esas araştırma kapsamında yapılan Cronbach Alfa ve toplam puan analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Alt Faktörler Toplam Puan ve Cronbach Alfa Analizleri. (Esas Araştırma)

	Toplam Puan Korelasyonu	**Cronbach Alfa**
Serbest Bırakıcı Liderlik		,77
Ser1	,70	
Ser2	,69	
Ser3	,67	
Ser4	,68	
İstisnalarla Yönetim–Pasif		,80
Pas1	,77	
Pas2	,78	
Pas3	,80	
Pas4	,73	

Aşağıdaki şekilde esas araştırma kapsamında yapılan faktör analiziyle elde edilen faktör dağılımları görülmektedir. Özdeğeri biri geçen iki faktör vardır.



Şekil 19. Pasif liderlik ölçeği özdeğer grafiği. (Esas Araştırma)

Esas araştırma kapsamında yapılan KMO testi sonucu ,816 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek için belirlenen örneklem yeterlidir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise ,00 olarak bulunmuştur. Buna göre faktör analizi modeli uygundur. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda esas araştırmada kullanılan ölçeğin faktör dağılımı görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere pilot araştırmada faktör yükleri düşük çıkan ifadelerin yeniden düzenlenmesinden sonra faktör yükleri artmıştır. Esas araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde tutarsızlık gösteren bir ifade olmamıştır.

Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Dağılımı. (Esas Araştırma)

	Serbest Bırakıcı Liderlik	**İstisnalarla Yönetim-Pasif**
Ser1	,817	
Ser2	,767	
Ser3	,510	
Ser4	,712	
Pas1		,680
Pas2		,659
Pas3		,676
Pas4		,730

5.1.4. GENEL LİDERLİK YAPISI ANKETİ

Ön çalışma, pilot araştırma ve esas araştırma kapsamında yapılan maddeler arası korelasyon analizleri, madde toplam puan korelasyon analizi, Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, ayrışma ve birleşme analizleri neticesinde ilk başta hazırlanan anketten bir ifade elenerek toplam üç ölçekten ve 36 ifadeden oluşan nihai bir anket elde edilmiştir.

İleriki bölümlerde yapılmış olan tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistik analizlerde detayları aşağıdaki tabloda açıklanmış olan bu nihai anket temel alınmıştır.

Tablo 12. Genel Liderlik Yapısı Anketi İfade Dağılımı. (Esas Araştırma)

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa	Standardize Alfa
Dönüşümcü Liderlik		,86	,87
İdeal Etki/Karizma	8		
İlham Verici Liderlik	4		
Zihinsel Teşvik	4		
Bireysel İlgi	4		
Etkileşimci Liderlik		,70	,72
Koşullu Ödül	4		
İstisnalarla Yönetim	4		
Pasif Liderlik		,80	,81
Serbest Bırakıcı Liderlik	4		
İstisnalarla Yönetim–Pasif	4		
TOPLAM	36		

5.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Demografik değişkenler başlığı altında araştırmaya dahil olan subay ve astsubayların rütbeleri, sınıfları ve kıta hizmet süreleri ele alınmıştır. Bu değişkenler hem örneklemin yapısının ortaya konulmasında hem de ölçüm değişkeni ile olan ilişkiler kapsamında incelenmiştir.

İlk demografik değişken olan rütbe için subay, üstsubay ve astsubay şeklinde bir gruplandırma yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda rütbece dağılım görülmektedir.

Tablo 13. Rütbe Dağılımı.

	n	%
Üstsubay	22	12,8
Subay	89	51,7
Astsubay	61	35,5
TOPLAM	172	100

Aşağıdaki tabloda rütbe gruplarına göre liderlik ölçeklerinden alınan puanların dağılımı görünmektedir. Araştırmanın başlangıcında Kara Kuvvetlerinin muharip personel yaklaşımı göz önüne alındığında, örneklemi oluşturan kişilerin dönüşümcü veya etkileşimci lider çıkması beklenmekteydi. Aşağıdaki tablo büyük ölçüde beklentiler ile uyuşmaktadır.

Tablo 14. Rütbelere Göre Liderlik Puanı Dağılımı.

	Üstsubay	**Subay**	**Astsubay**	**TOPLAM**
Dönüşümcü Liderlik				
3,0 – 3,5		1		1
3,5 – 4,0	4	16	14	34
4,0 – 4,5	7	37	25	69
4,5 – 5,0	11	35	22	68
Etkileşimci Liderlik				
3,0 – 3,5	1	3	7	11
3,5 – 4,0	4	23	14	41
4,0 – 4,5	10	31	22	63
4,5 – 5,0	7	32	18	57
Pasif Liderlik				
1,0 – 2,0	20	77	49	146
2,0 – 3,0	2	8	9	19
3,0 – 4,0		4	3	7

Tabloda görüldüğü üzere beklentinin aksine yedi personel pasif lider olarak karşımıza çıkmıştır. 172 kişi düşünüldüğü zaman söz konusu olan yedi kişi %4'e karşılık gelmektedir. Bu personelin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik puanlarına baktığımızda 3,00 ile 3,13 arasında puanlar aldıkları görülmektedir. Bu personelin pasif lider olarak görünmeleri anlık bir durum olabileceği gibi uzun vadeli bir sorunun da habercisi olabilir. Çünkü muharip subay ve astsubay olmanın getirdiği yükümlülükler pasif liderlikle karşılanabilecek gibi görünmemektedir.

Bu sebeple geniş kapsamlı bir çalışma ile bu personelin mevcut birliklerinde günlük görevlerini icra ederken 360 derece liderlik ölçümü yapılmalı ve gerçek zamanlı faaliyetler vasıtasıyla liderlik durumları yeniden ele alınmalıdır. Sonuçta pasif liderlik durumları sabit görülürse bu personel geri beslemeye tabi tutulmalıdır. Geri besleme eğitimleri neticesine göre eğer ulaşılan seviye yeterli görülürse personelin geleceği adına yeniden bir kariyer planlaması yoluna gidilmelidir. Eğer

seviye bütün eğitim ve teşviklere rağmen istenilen düzeye ulaşamazsa bu durumda dramatik bir karar vermek gerekebilecektir.

Rütbe demografik değişkeni açısından liderlik tarzlarına ilişkin tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Liderlik tarzları ortalamaları ve varyans analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Tabloya göre üstsubayların dönüşümcü liderlik puanları ortalaması hem subaylardan hem de astsubaylardan göreceli olarak fazladır. Aynı şekilde subayların dönüşümcü liderlik puanları da astsubaylara göre fazla çıkmıştır. Etkileşimci liderlik puanları ortalamaları birbirlerine çok yakın bir görünüm arz etmektedir. Pasif liderlik açısından tablo incelendiğinde ise astsubayların en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve üst subayların en düşük ortalamaya sahip olduğu görünmektedir.

Standart sapma değerlerinin oldukça düşük çıktığı görünmektedir. Buna göre araştırmaya katılan personelin cevaplarının fazla dağınık olmadığını söylemek mümkündür. Zaten subay ve astsubay olmak ve de öyle kalabilmek için geçilmesi gereken birçok sınav, eleme ve baraj düşünülürse örneklemin yapısının homojen olması doğal görünmektedir.

Tablo 15. Rütbe Açısından Liderlik Tarzlarına İlişkin Varyans Analizleri.

	Ortalama	**SS**	***F***	***p***
Dönüşümcü Liderlik	4,38	,39	1,254	,288
Üstsubay	4,47	,40		
Subay	4,40	,40		
Astsubay	4,33	,37		
Etkileşimci Liderlik	4,29	,46	,588	,557
Üstsubay	4,30	,49		
Subay	4,32	,43		
Astsubay	4,24	,48		
Pasif Liderlik	1,51	,62	1,869	,157
Üstsubay	1,34	,39		
Subay	1,48	,59		
Astsubay	1,62	,72		

Tabloda da görüldüğü üzere rütbe gruplarının liderlik tarzlarından aldıkları puanlar birbirlerine oldukça yakın çıkmıştır. Yapılan varyans analizi neticesinde rütbe gruplarının liderlik tarzlarından aldıkları puanlar istatistiki anlamda

birbirlerinden farklı görünmemektedir. Yani rütbenin liderlik tarzı ile doğrudan bir ilişkisi saptanamamıştır.

İkinci demografik değişken personelin sınıflarıdır. Aşağıdaki tabloda personelin sınıfları, rütbe dağılımları da göz önünde tutularak, kişi sayısı en çok olandan en az olana doğru verilmiştir.

Tablo 16. Sınıf Dağılımı.

	Üstsubay	Subay	Astsubay	Toplam	% Toplam
Piyade	5	40	31	76	44,2
Tank	7	21	15	43	25
Topçu	4	9	4	17	9,9
Hava Savunma	1	4	4	9	5,2
İstihkam		5	3	8	4,7
Muhabere		4	3	7	4,1
Kurmay	4	2		6	3,5
İstihbarat		2	1	3	1,7
Personel		2		2	1,2
Ordudonatım	1			1	0,6

Görüldüğü üzere örneklemin en büyük grubunu bir zırhlı veya mekanize tugayın ana vurucu gücünü teşkil eden piyade ve tank sınıfları oluşturmaktadır. Piyade ve tank sınıflarından sonra muharebe destek görevi olan diğer sınıflar örneklemin içinde yer almaktadır.

Personelin sınıfları dikkate alınarak liderlik ölçeklerinden aldıkları puanların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre yukarıda sözü edilen yedi pasif liderlik tarzına sahip olan personelin beşinin piyade ve tank sınıfına mensup olması dikkat çekicidir.

İlk bakışta, yardımcı sınıfa mensup personelin pasif liderlik tarzına sahip olma ihtimali muharip sınıflara nazaran daha yüksek olmalı gibi düşünülse de, sonuçlar bunu desteklememektedir. Oysaki muharip sınıfa mensup personelin liderlik vasıflarının yardımcı sınıfa mensup personele kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 17. Sınıflara Göre Liderlik Puanı Dağılımı.

	Piyade	Tank	Topçu	Hava Savunma	İstihkam	Muhabere	Kurmay	İstihbarat	Personel	Ordudonatım	TOPLAM
Dönüşümcü Liderlik											
3,0 – 3,5	1										1
3,5 – 4,0	14	7	3	3	1	3		2		1	34
4,0 – 4,5	30	20	8	2	5	2		1	1		69
4,5 – 5,0	31	16	6	4	2	2	6		1		68
Etkileşimci Liderlik											
3,0 – 3,5	4	4	2					1			11
3,5 – 4,0	16	8	5	4	1	3	1	2		1	41
4,0 – 4,5	26	14	5	4	6	4	2		2		63
4,5 – 5,0	30	17	5	1	1		3				57
Pasif Liderlik											
1,0 – 2,0	67	35	13	9	6	5	6	2	2	1	146
2,0 – 3,0	6	6	4		1	1		1			19
3,0 – 4,0	3	2			1	1					7

Sınıf demografik değişkeni açısından liderlik tarzlarına ilişkin tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Liderlik tarzları ortalamaları ve varyans analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Ordudonatım, personel ve istihbarat sınıfına mensup kişi sayısının çok az olması ve araştırma konusunu muharip sınıfların teşkil etmesi sebebi ile bu sınıflar varyans analizine dahil edilmemiştir. Bu sınıflara mensup olan toplam altı personel yok farz edilmiştir. (System missing)

Tabloya göre kurmay olan personelin diğer sınıflara kıyasla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik puanları yüksek, pasif liderlik puanları düşük olarak görünse de yapılan varyans analizi sonucuna göre sınıfların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu duruma göre, personelin sınıfları ile liderlik tarzları arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 18. Sınıflar Açısından Liderlik Tarzlarına İlişkin Varyans Analizleri.

	Ortalama	SS	*F*	*p*
Dönüşümcü Liderlik	4,40	,39	1,697	,125
Piyade	4,40	,38		
Tank	4,42	,40		
Topçu	4,34	,35		
Hava Savunma	4,32	,39		
İstihkam	4,33	,36		
Muhabere	4,21	,43		
Kurmay	4,83	,10		
Etkileşimci Liderlik	4,30	,45	,484	,819
Piyade	4,33	,44		
Tank	4,31	,51		
Topçu	4,25	,50		
Hava Savunma	4,18	,42		
İstihkam	4,34	,25		
Muhabere	4,10	,30		
Kurmay	4,41	,46		
Pasif Liderlik	1,50	,63	1,460	,195
Piyade	1,51	,64		
Tank	1,46	,64		
Topçu	1,46	,58		
Hava Savunma	1,45	,43		
İstihkam	2,01	,64		
Muhabere	1,66	,79		
Kurmay	1,08	,10		

Demografik değişkenlerden üçüncüsü personelin kıta görev süresidir. Aşağıdaki tabloda personel görev süreleri gösterilmiştir.

Tablo 19. Kıta Görev Süresi Dağılımı.

	n	%
1 – 6 yıl arası	64	37,2
7 – 12 yıl arası	61	35,5
13 yıl ve üstü	47	27,3
TOPLAM	172	100

Personelin kıta görev süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğun yedi yıldan fazla bir zamandır kıta hizmetini sürdürdüğü göze çarpmaktadır. Kıta hizmet süresi liderliği arttırıcı bir etken olarak düşünülmektedir. Muvazzaf personelin ancak kıtada kendini tam manasıyla lider olarak yetiştirebilecek imkanlara sahip olacağı yönünde fikirler mevcuttur. Atatürk'ün "asıl okul kıtadır" sözü bu fikri doğrular niteliktedir.

Kıta görev süresi dağılımı tablosu, liderlik puanları dağılımı tablosu ile birlikte değerlendirildiğinde görülecektir ki, kıta görev süreleri arttıkça dönüşümcü liderlik puanları da beş tam puan yönünde artmaktadır. Altı yıla kadar kıta görevi yapmış kişilerin liderlik puan ortalamaları genelde 4 – 4,5 aralığında toplanmışken, 7 – 12 yıl kıta görevi olan personelde yoğunlaşma 4 – 4,5 aralığında ve 4,5 – 5 aralığında eşittir. 13 yıl ve üstü kıta hizmeti olanlarda ise liderlik puanları genelde beş tam puan istikametinde artış göstermektedir.

Tablo 20. Kıta Görev Süresine Göre Liderlik Puanı Dağılımı.

	1 – 6 yıl arası	**7 – 12 yıl arası**	**13 yıl ve üstü**	**Toplam**
Dönüşümcü Liderlik				
3,0 – 3,5	1			1
3,5 – 4,0	11	9	14	34
4,0 – 4,5	31	26	12	69
4,5 – 5,0	21	26	21	68
Etkileşimci Liderlik				
3,0 – 3,5	6	4	1	11
3,5 – 4,0	15	14	12	41
4,0 – 4,5	23	20	20	63
4,5 – 5,0	20	23	14	57
Pasif Liderlik				
1,0 – 2,0	53	53	40	146
2,0 – 3,0	8	7	4	19
3,0 – 4,0	3	1	3	7

Personelin kıta görev süreleri içinde karargah ve kurumlarda yaptıkları hizmet süreleri dahil değildir. Burada ölçülmek istenen konu, kıta görev süresinin kişilerin liderlik yetenekleri üzerinde bir etkisi olup olmadığıdır. Yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 21. Kıta Görev Süresi Açısından Liderlik Tarzlarına İlişkin Varyans Analizleri.

	Ortalama	SS	*F*	*p*
Dönüşümcü Liderlik	4,38	,39	,588	,557
1 – 6 yıl arası	4,35	,40		
7 – 12 yıl arası	4,43	,37		
13 yıl ve üstü	4,37	,41		
Etkileşimci Liderlik	4,29	,46	,325	,723
1 – 6 yıl arası	4,25	,50		
7 – 12 yıl arası	4,31	,45		
13 yıl ve üstü	4,31	,41		
Pasif Liderlik	1,51	,62	,316	,730
1 – 6 yıl arası	1,53	,67		
7 – 12 yıl arası	1,46	,51		
13 yıl ve üstü	1,55	,69		

Varyans analizi neticesinde, beklenenin aksine olarak, kıta görev sürelerine ilişkin istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Buna göre kıta görev süresi değişkeninin personelin liderlik tarzı üzerinde bir etkisi görünmemektedir. Zaten üstsubaylar, subaylar ve astsubaylar kapsamında yapılan liderlik puanlarına ilişkin varyans analizleri sonucu da bu sonucu destekler niteliktedir.

Özetle söylemek gerekirse, muharip muvazzaf personelin liderlik tarzı kıta görev süresine, rütbeye ve mensup olunan sınıfa göre farklılık göstermemektedir. Ancak burada söz konusu olan muharip sınıflardır. Muharip olmayan sınıflar ile muharip sınıflar arasında yapılacak karşılaştırmalarda farklılıklar bulunabileceği değerlendirilmektedir. Ancak araştırmanın kapsamı itibariyle böyle bir çalışmaya gidilmemiştir.

5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Literatürdeki çalışmalar dönüşümcü liderlik tarzına sahip kişilerin performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Etkileşimci liderlik tarzına sahip olan kişilerinde performansları özellikle pasif liderlere kıyasla yüksektir, ama dönüşümcü liderler kadar değil.

Bu bilgilerden hareketle Kara Kuvvetlerinde görevli muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile performansları arasındaki ilişki tezin konusunu teşkil

etmiştir. Yapılacak korelasyon analizleri ile personelin liderlik tarzları ile muharebe performansları arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Korelasyon analizleri için veriler parametrik nitelikte olduğundan Pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda muvazzaf muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları ile bilgisayar destekli muharebe simülasyonundan aldıkları muharebe performans notu arasındaki ilişkiyi gösteren çift kuyruk Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Burada elde edilen korelasyon katsayıları diğer değişkenlerin hariç tutulması durumunda her bir değişkenin muharebe performans ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Değişkenlerin ikili ve üçlü olarak performansı ne kadar etkilediği regresyon analizleri ile bilahare ortaya konacaktır.

Tablo 22. Liderlik Tarzları ile Muharebe Performansı Korelasyon Analizi. (n=172)

	r	*p*
Dönüşümcü Liderlik	,70	,000
Etkileşimci Liderlik	,54	,000
Pasif Liderlik	-,23	,002

Yapılan korelasyon analizi neticesinde personelin liderlik tarzı ile muharebe performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. Buna göre muharip subay ve astsubayların liderlik tarzları performanslarını etkilemektedir. Dolayısıyla, "muharip personelin liderlik tarzıyla simülasyon ortamındaki muharebe performansı arasında ilişki yoktur" şeklindeki temel H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo incelendiğinde görülmektedir ki, personelin performansını en fazla etkileyen liderlik tarzı dönüşümcü liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzı ile performans arasında ,70 oranında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu oran diğer değişkenler olarak etkileşimci liderlik ve pasif liderlik tarzları hariç tutulursa dönüşümcü liderlik tarzının kişinin performansını ne kadar etkileyeceğinin göstergesidir.

Elde edilen bu sonuç literatürde raporlanmış bilgilerle uyuşmaktadır. Literatürdeki dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzının kişinin performansı üzerinde ,40 oranından ,87 oranına kadar etkili olabileceği yönünde bir sonuç çıkmaktadır. Dolayısıyla, "dönüşümcü liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki

muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi yoktur" şeklindeki birinci H_0 alt hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç bize muharip subayların dönüşümcü liderlik tarzlarının büyük ölçüde performansları üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Personelin performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan ikinci liderlik tarzı etkileşimci liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik tarzı ile personelin performansı arasında ,54 oranında bir ilişki söz konusudur. Bu oran diğer değişkenler olarak dönüşümcü liderlik ve pasif liderlik tarzları hariç tutulursa etkileşimci liderlik tarzının kişinin performansını ne kadar etkileyeceğinin göstergesidir.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlerin genelde iyi birer etkileşimci lider de olduklarını göstermektedir. Araştırma bulgularında dönüşümcü lider olarak görünen kişilerin aynı zamanda yüksek etkileşimci lider puanına sahip olmalarını bu şekilde açıklamak gerekir.

Etkileşimci liderlik tarzının performans üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ancak bu etkinin dönüşümcü liderlik kadar olmadığı şimdiye kadar yapılan bir çok araştırma ile ortaya konulmuş bir bilgidir. Bu çalışmada da bu bilgiye aykırı bir sonuca ulaşılmamıştır. Etkileşimci liderlik tarzı, subay ve astsubayların performansları üzerinde ,54 oranında bir etki yapmaktadır ancak bu oran dönüşümcü liderlik tarzının etkisinden oldukça küçüktür. Elde edilen bu sonuç ile "etkileşimci liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı üzerinde arttırıcı etkisi yoktur" şeklindeki ikinci H_0 alt hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma sonucu pasif liderlik tarzının önceden beklendiği şekilde muharebe performansı üzerinde menfi bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Pasif liderlik tarzı ile muharebe performansı arasındaki -,23 oranındaki ilişkinin şiddeti zayıftır ancak negatif yönlüdür. Bu oran diğer değişkenler olarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları hariç tutulursa pasif liderlik tarzının kişinin performansını ne kadar etkileyeceğinin göstergesidir.

Eldeki bilgilere dayanarak araştırmanın başlangıcında pasif liderlik tarzının negatif bir etki yapması beklenmekteydi. Ancak bu beklentide pasif liderliğin şiddetinin zayıf değil orta olması düşünülmüştü. Araştırma sonucunda pasif liderlik için elde edilen -,23 korelasyon oranı hakkında, pasif liderliğin subay ve astsubayların performansları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ve "pasif liderlik tarzının muharip personelin simülasyon ortamındaki muharebe performansı

üzerinde azaltıcı etkisi yoktur" şeklindeki üçüncü H_0 alt hipotezinin reddedildiğini söylemek mümkündür.

Buraya kadar ölçekler tek bir değişkenin ifadesi olarak birer liderlik tarzını ifade etmede kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçek değişkenleri alt boyutları ile ele alınmış ve muharebe performansı üzerindeki etkileri tek kuyruk Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 23. Ölçek Alt Boyutları ile Muharebe Performansı Korelasyon Analizi. (n=172)

	r	*p*
Dönüşümcü Liderlik		
İdeal Etki/Karizma	,62	,000
İlham Verici Liderlik	,61	,000
Zihinsel Teşvik	,57	,000
Bireysel İlgi	,49	,000
Etkileşimci Liderlik		
Koşullu Ödül	,49	,000
İstisnalarla Yönetim	,41	,000
Pasif Liderlik		
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,30	,000
İstisnalarla Yönetim–Pasif	-,14	,032

Tabloda görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutları muharebe performansı ile anlamlı pozitif korelasyona sahiptir. Burada dikkat çekici olan husus alt boyutların korelasyon katsayılarının ,70 değerine sahip olan dönüşümcü liderlik korelasyon katsayısından düşük çıkmış olmalarıdır. İlk bakışta çelişki gibi görünen bu husus beklenen ve çok normal bir durumdur. Burada dönüşümcü liderliği oluşturan alt boyutların yani dönüşümcü liderlerin davranışlarının sinerjik etkisi söz konusudur. Tek başına hiçbir davranış bütün davranışların toplamının yaptığı etkiyi yapamamaktadır.

Bass ve arkadaşlarının da araştırmaları sonucu ortaya koydukları ve kuramsal temelde bahsedilen literatürle uyuşan diğer bir husus, performans üzerinde en çok etkiyi ,62 oranı ile kişinin karizmatik özelliklerinin oluşturmasıdır. Karizma ile birlikte ele alınması gereken bir diğer performans kriteri de ilham vericiliktir. İlham verici liderlik davranışı ,61 oranı ile hemen karizmanın peşinden

gelmektedir. Bazı araştırmalarda bu iki boyutun birleştirilmesi bu sebepledir. Her iki dönüşümcü liderlik davranışı da yüksek seviyede performansı arttırıcı etkiye sahiptir.

Bu iki alt boyuttan sonra bizim araştırmamız için ,57 değeri ile zihinsel teşvik, muharebe performansı ile orta düzeyde bir korelasyona sahip görünmektedir. Onun ardından ,49 oranı ile bireysel ilgi davranışı gelmektedir ve o da orta düzeyde bir korelasyon göstermektedir. Literatürde her iki boyutun da performans üzerinde korelasyon şiddeti açısından zamana ve örnekleme göre birbirleriyle yer değişebilecekleri ortaya konulmuş olmasına rağmen askeri ortamlarda zihinsel teşvik davranışının etkisi biraz daha fazla görünmektedir.

Yukarıdaki durumun aynısı etkileşimci liderlik alt boyutlarında da görülmektedir. Etkileşimci liderlik davranışları tek tek ele alındığında toplam olarak elde edilen etkiden düşük etkilere sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Her iki davranışın sinerjik etkisi ise ,54 değeri ile daha büyük bir korelasyon katsayısını ortaya koymaktadır.

Koşullu ödül davranışı pek çok dönüşümcü liderin sık sık başvurduğu bir davranış tarzıdır. Etkileşimci liderlik içinde ,49 oranı ile en yüksek etkiye sahip olan alt boyut koşullu ödül alt boyutudur. Onu ,41 oranı ile istisnalarla yönetim alt boyutu izlemektedir. Her iki alt boyut da performans üzerinde orta derecede etkiye sahiptirler.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik için geçerli olan sinerji hususu pasif liderlikte işler görünmemektedir. Serbest bırakıcı liderlik üzerinde literatürdeki tartışmaların kaynağı da bu noktadır. Kuramsal bölümde bahsettiğimiz gibi pasif istisnalarla yönetim ilk çıkış itibariyle etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak ele alınmasına rağmen, zamana içinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, pasif istisnalarla yönetim serbest bırakıcı liderlikle yüksek korelasyon göstermektedir ve her ikisi pasif liderlik şeklinde tek bir değişken olarak ele alınmalıdır.

Araştırma kapsamında güncel araştırmalar dikkate alınarak pasif istisnalarla yönetimin serbest bırakıcı liderlik ile birlikte ele alınması öngörülmüş ve hazırlanan ilk ölçekte pasif liderlik adı altında serbest bırakıcı liderlik ve pasif istisnalarla yönetim tek bir boyut olarak ele alınmıştı. Fakat pilot ve esas araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri neticesinde bu iki davranışın aslında aynı yapıyı oluşturan ayrı faktörler olduğu saptanmış ve bunun neticesinde pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ayrı birer faktör olarak aynı ölçekte yer almıştı.

Burada elde edilen korelasyon katsayıları, pasif liderlik ölçeğinin her iki alt boyutunun da muharebe performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu dolayısıyla her iki alt boyutun da aynı yapı içinde olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının alt boyutlarının korelasyon katsayılarındaki sinerjik etkiden farklı olarak, burada serbest bırakıcı liderliğin -,30 oranında bir korelasyon katsayısı ile performans üzerinde orta şiddete yakın bir negatif etkisi olduğu, buna mukabil pasif istisnalarla yönetimin -,14 oranı ile çok düşük bir negatif etkiye sahip olduğu ve bu etki ile serbest bırakıcı liderliğin etkisini azaltarak pasif liderlik ölçeği için nihai -,23 oranına gerilettiği görünmektedir.

Bu sonuca göre pasif istisnalarla yönetim alt boyutunun performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasına karşın, bu etkinin serbest bırakıcı liderlik kadar olmadığı söylenebilir. Ölçek değeri üzerinde sinerjik etkileri olmasa da, her ikisinin de negatif etkiye sahip olmaları tek bir ölçekte ele alınmalarında etkili olmuştur.

Ölçeklerin ve alt boyutlarının muharebe performansı ile korelasyonlarının incelenmesinin ardından ölçeklerin ve alt boyutlarının birbiriyle olan korelasyonuna bakmak faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda boyutlar arası çift kuyruk Pearson korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24. Ölçekler ve Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizleri. (n=172)

	Dönüşümcü L.	İdeal Etki	İlham Verici L.	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Etkileşimci L.	Koşullu Ödül	İstisnalarla Ynt.	Pasif Liderlik	Serbest B. L.	Pasif İst. Ynt.
Dönüşümcü L.	1										
İdeal Etki	,88*	1									
İlham Verici L.	,84*	,70*	1								
Zihinsel Teşvik	,88*	,60*	,65*	1							
Bireysel İlgi	,70*	,45*	,46*	,48*	1						
Etkileşimci L.	,62*	,56*	,48*	,57*	,41*	1					
Koşullu Ödül	,65*	,63*	,53*	,54*	,39*	,74*	1				
İstisnalarla Y.	,40*	,33*	,30*	,41*	,29*	,87*	,33*	1			
Pasif Liderlik	-,28*	-,26*	-,33*	-,28*	-,06	-,18*	-,25*	-,07	1		
Serbest B. L.	-,37*	-,32*	-,40*	-,36*	-,12	-,26*	-,36*	-,10	,85*	1	
Pasif İst. Ynt.	-,18*	-,17*	-,21*	-,17*	-,01	-,09	-,13	-,03	,93*	,60*	1

*. Yüzde 95 güven aralığında anlamlı. ($p_{çift} < .05$)

Tabloda görüldüğü üzere hem dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında, hem de bu liderlik tarzlarının alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Buna mukabil pasif liderlik ve alt boyutları hem dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarıyla, hem de etkileşimci liderlik ve alt boyutlarıyla negatif korelasyon göstermiştir.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında ,62 korelasyon oranıyla yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu oran bizim dönüşümcü liderlerin aynı zamanda iyi birer etkileşimci lider de oldukları savımızı doğrular görünmektedir. Pasif liderlik ise dönüşümcü liderlikle -,28 oranında düşük düzeyde negatif korelasyon gösterirken, etkileşimci liderlikle -,18 oranında çok düşük düzeyde negatif korelasyon göstermektedir. Yani kişinin pasif liderlik davranışlarının onun dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde, etkileşimci liderlik davranışına kıyasla, daha fazla azaltıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etki ile ilham verici liderlik arasında ,70 oranı ile yüksek pozitif korelasyon görünmektedir. Ayrıca bu iki alt boyut sırasıyla ,88 ve ,84 korelasyon oranları ile dönüşümcü liderlik tarzı ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduklarını ortaya koymuşlardır. Ancak önceden de belirtildiği gibi bu oranlar diğerleri ihmal edildiğinde bulunan oranlar olduğu için, birlikte nasıl bir etki yaptıkları regresyon analizleri neticesinde belirlenecektir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutları ile en iyi korelasyonu gösteren etkileşimci liderlik boyutu literatürde de ön görüldüğü gibi koşullu ödül davranışıdır. Koşullu ödül davranışı; dönüşümcü liderlik ölçeği ile ,65 düzeyinde, ideal etki/karizma alt boyutu ile ,63 düzeyinde, ilham verici liderlik alt boyutu ile ,53 düzeyinde, zihinsel teşvik alt boyutu ile ,54 düzeyinde ve bireysel ilgi alt boyutu ile ,39 düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Bu genel tablo içinde koşullu ödül davranışının dönüşümcü liderliğe en yakın etkileşimci liderlik davranışı olduğunu söylemek mümkündür.

Etkileşimci liderlik davranışları kendi aralarında ,33 oranında düşük pozitif bir ilişki göstermektedir. Ancak etkileşimci liderlik ölçeğinin bütünü ile koşullu ödül davranışı arasında ,74 oranı ile yüksek pozitif bir ilişki görünmektedir. Yine ölçeğin tamamı ile istisnalarla yönetim davranışı arasında ,87 oranı ile çok yüksek pozitif bir ilişki görünmektedir.

Alt boyutların kendi aralarında düşük, ölçeğin geneli ile yüksek ilişki göstermelerinin sebebi koşullu ödül davranışının dönüşümcü liderliğe oldukça yakın ve istisnalarla yönetim davranışının lidersizliğe yani pasif liderliğe daha yakın olmasındandır. Bu durum etkileşimci liderliği oldukça geniş bir alana yaymakta ve yaygın olarak birçok yöneticinin bu spektrum içine dahil olmasına sebep olmaktadır. Kuramsal bölümde bahsedildiği gibi ölçeklerin tamamı birleştirilip aktif liderlik ve pasif liderlik şeklinde kesin hatlı bir ayırıma tabi tutulduğunda, koşullu ödül boyutunun aktif bölümde, buna mukabil istisnalarla yönetim boyutunun pasif bölümde kalması da bu düşüncemizi doğrular niteliktedir.

Pasif istisnalarla yönetim alt boyutunun hiçbir etkileşimci liderlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki göstermemesi ilgi çekicidir. Bu sonuç, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında yapılan faktör analizleri doğrultusunda pasif istisnalarla yönetimin etkileşimci liderlik ölçeğinden çıkarılıp serbest bırakıcı liderlik ile birlikte tek bir ölçekte ele alınmasını doğrular niteliktedir. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik ile pasif istisnalarla yönetim arasındaki ,60 düzeyindeki anlamlı korelasyon katsayısı da bu fikri desteklemektedir. Buna ilave olarak, serbest bırakıcı liderliğin ,85 oranındaki bir korelasyonla ve pasif istisnalarla yönetimin ,93 oranındaki bir korelasyonla pasif liderlik ölçeğinin geneliyle çok yüksek düzeyde ilişkili olmaları da fikrimizi güçlendirici bir etkendir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi alt boyutu ve etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim alt boyutu hem pasif liderlik ölçeğinin geneli ile hem de alt boyutlarının ikisi ile birden anlamlı bir ilişkiye sahip görünmemektedir. Yani bu iki alt boyutun pasif liderlik ölçeği ile ilişkisi yoktur. Geriye kalan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının tamamı ise —yukarıda sayılan ve anlamlı ilişki göstermeyen alt boyutlar dışında— beklenildiği gibi pasif liderlik ölçeği ve alt boyutları ile düşük seviyeli anlamlı negatif ilişkiye sahiptir.

Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkileri ortaya koymakta yararlı olmasına rağmen, birçok değişkenin diğer bir değişken üzerindeki müşterek etkisini tespit edememekte ve her bir değişkenin etkisinin bu müşterek etki içindeki payını ortaya koyamamaktadır. Bunları saptamak için regresyon analizleri yapılmıştır.

Aşağıdaki tabloda dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğin ve pasif liderliğin muharebe performansı üzerindeki etkisini, iki model dahilinde ortaya koymak için yapılmış olan regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde muharebe performansı liderlik tarzlarına bağımlı olarak tanımlanmıştır. İlk modelde

her birinin müşterek etkisini görmek maksadıyla üç liderlik tarzı da modele dahil edilmiştir. İkinci model ise, yapılan korelasyon analizleri neticesinde pasif liderlik tarzının muharebe performansı ile negatif ilişki içinde olduğu bilindiğinden, ilk modelden pasif liderlik tarzının atılması ile oluşturulmuştur.

Tablo 25. Regresyon Analizi Model Özeti. (n=172)

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Model 1	,718[a]	,515	,506
Model 2	,717[b]	,514	,508

a. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik.
b. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik.
Bağımlı değişken: Performans.

Tablodaki değerler dikkate alındığında her iki modelinde çoklu korelasyon katsayıları (R) birbirine yakın görünmektedir. Bizim için esas önemli olan belirlilik katsayısı (düzeltilmiş R^2) ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıklayabildiği göstermektedir. Buradaki değerlere göre pasif liderliğin dahil edilmediği ikinci model ,508 değeri ile, liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkisini açıklamada birinci modele göre kısmide olsa daha başarılı görünmektedir. Yani, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten oluşan ikinci model muharebe performansının ,508'ini açıklayabilmektedir.

Tablo 26. Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi. (n=172)

	Kareler Toplamı	*F*	*p*
Model 1			
Regresyon	571,593	59,458	,000[a]
Kalan	538,353		
Toplam	1109,947		
Model 2			
Regresyon	570,566	89,385	,000[b]
Kalan	539,381		
Toplam	1109,947		

a. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik.
b. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik.
Bağımlı değişken: Performans.

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere her iki model de doğrusal regresyon analizi için uygundur ve muharebe performansını açıklama yönünden istatistiki olarak anlamlıdır. Değişkenlerin muharebe performansları üzerindeki etkilerini görebileceğimiz katsayılar tablosu ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 27. Regresyon Analizi Değişken Katsayıları. (n=172)

	B	Std.Hata	Beta	t	*p*
Model 1					
Sabit	68,515	1,774		38,619	,000
Dönüşümcü Liderlik	3,781	,457	,58	8,280	,000
Etkileşimci Liderlik	,955	,381	,17	2,507	,013
Pasif Liderlik	-,129	,229	-,03	-,566	,572
Model 2					
Sabit	68,058	1,577		43,151	,000
Dönüşümcü Liderlik	3,839	,444	,59	8,646	,000
Etkileşimci Liderlik	,956	,380	,17	2,516	,013

Bağımlı değişken: Performans.

Bu tabloya göre her üç liderlik tarzının da yer aldığı ilk modelde pasif liderliğin muharebe performansını açıklamada anlamlı bir etkisi yoktur. (p > ,05) Dolayısıyla pasif liderliğin olduğu birinci model elenmiştir. Bu aşamadan sonra performansın açıklanmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderliği içeren ikinci model göz önüne alınacaktır. Tabloda da görüldüğü şekliyle, ikinci modeli oluşturan değişkenler istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

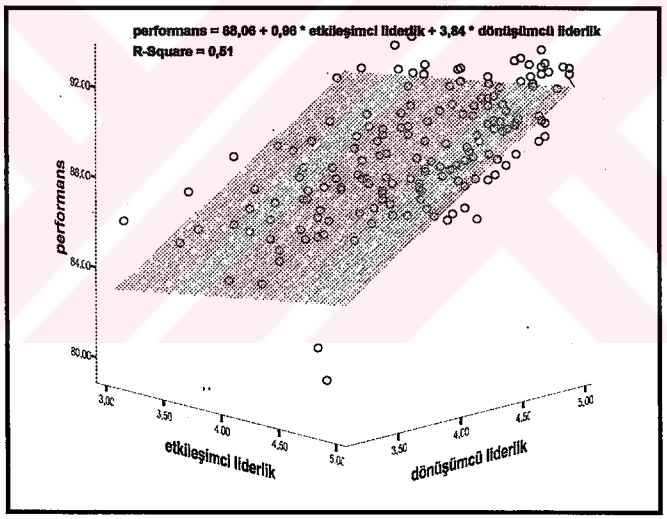
Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere performans ,59 düzeyinde dönüşümcü liderlikten ve ,17 oranında etkileşimci liderlikten etkilenmektedir. Yani, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin muharebe performansına olan müşterek etkisinin ,59'lik oranı dönüşümcü liderliğe ve ,17'lik oranı da etkileşimci liderliğe aittir. Görüldüğü üzere korelasyon analizleri ile yapılamayan değişkenlerin müşterek etkisinin ne kadarının hangi değişkene ait olduğu regresyon analizleri ile saptanmış oldu. Bu sayede dönüşümcü liderliğin yaklaşık yüzde 60 oranında muharebe performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş oldu.

Tablodan elde edebileceğimiz diğer bir bilgide, regresyon eşitliğidir. B değeri Beta değerinin standart olmayan halidir ve regresyon doğrusunun çiziminde

kullanılır. Regresyon doğrusu ise bize bağımsız değişkenlerimizin bağımlı değişken üzerindeki etkileriyle ilgili bir fonksiyon verir. Bu durumda yukarıdaki değerler göz önüne alındığında muharebe performansının açıklanmasında aşağıdaki gibi bir formülasyona gidebiliriz.

"Performans = 68,06 + 3,84*Dönüşümcü Liderlik + ,96*Etkileşimci Liderlik"

Elde edilen bu fonksiyon yardımıyla dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kullanılması ile performansın açıklanmasında genel bir tutamak elde edilmiş olmaktadır. Bu sayede liderlik tarzları kullanılarak performans hakkında fikir yürütmek ve öngörülerde bulunmak mümkün olmaktadır. Aşağıda, elde ettiğimiz regresyon denkleminin yani performans fonksiyonunun daha detaylı incelenebilmesi için regresyon dağılım grafiği verilmiştir.



Şekil 20. Regresyon modeli dağılım grafiği.

Regresyon analizleriyle ilgili olarak yapılacak bir diğer çalışma da ölçeklerin alt boyutlarının ölçek içindeki müşterek etkiye katkılarının tespit edilmesidir. Aşağıdaki tabloda dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutların ölçek içerisindeki nispi etkilerini gösteren değişken katsayıları verilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği puanı hesaplanırken bu dört alt boyut dışında başka hiçbir değişkenin hesaplamaya etkisi olmadığı için varyans analizi tablosu verilmemiştir, çünkü zaten ölçeği oluşturan değişkenlerin onu tam temsil kabiliyetine sahip oldukları açıktır.

Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Değişken Katsayıları. (n=172)

	B	Beta	*p*
Sabit	7,355E-1		,000
İdeal Etki/Karizma	,40	,42	,000
İlham Verici Liderlik	,20	,24	,000
Zihinsel Teşvik	,20	,27	,000
Bireysel İlgi	,20	,26	,000

Bağımlı değişken: Dönüşümcü liderlik.

Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutların içinde ölçeğe en çok katkısı olan ,42 oranı ile korelasyon analizleri neticesinde de en yüksek değere sahip olarak bulunan ideal etki/karizma alt boyutu olarak görünmektedir. Ancak korelasyon analizleri neticesinde çok yüksek korelasyon göstermesine karşılık, ilham verici liderlik ,24 değeri ile regresyon analizi neticesinde ölçeğe en az katkı yapan değişken olduğunu ortaya koymuştur. Gerçi diğer değişkenler karizma ile kıyaslandığında birbirlerine çok yakın bir düzeydedir ama literatürdeki bilgiler doğrultusunda ilham verici liderliğin karizma ile birlikte dönüşümcü liderliğin bel kemiğini oluşturması beklendiği için bu sonuç şaşırtıcı bir bulgu olarak karşımıza çıkmıştır. Buradan varılacak nokta dönüşümcü liderlik için ideal etki/karizmanın büyük ölçüde gerekli ve beklide yeterli olduğu sonucudur. Her ne kadar diğer üç boyutun toplam etkileri yadsınamaz düzeyde de olsa karizma başlı başına dönüşümcü liderliğin yaklaşık yarısını kaplıyor görünmektedir.

Buradan hareketle, karizmatik liderlik yaklaşımlarının liderliği açıklamak için niye ısrarla karizmayı kullandıklarına hak vermek gerektiğini düşünüyoruz. Bizim çalışmamızda da görüldüğü gibi karizma öğesi neredeyse dönüşümcü liderliğin yarısına eşittir. Yaklaşık yarım yüzyıldır liderlik alanında kullanılan karizmanın haklı bir değere sahip olduğu bir kez daha saptanmış olmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bizim çalışmamızda karizma değişkenine insan üstü sıfatlar yüklenmemiş olmasıdır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı kapsamında karizma demek en basit manasıyla örnek olma yani model olma demektir. Bu yaklaşım çerçevesinde karizmaya sahip olan bir insanda doğa üstü meziyetler aranmamaktadır. Tarih sahnesinden Yüce Atatürk gibi insan üstü meziyetlere sahip olan bir takım karizmatik liderler geçmiş olsa da, bizim ilgi alanımız tüm yönetim ve organizasyon yelpazesini kapsadığından karizmaya sahip insanlardan böyle bir

beklentimiz yoktur. Zaten şu anki haliyle dönüşümcü liderlik bir organizasyonun tüm kademelerinde rastlanabilen bir husus olarak düşünülmektedir.

Netice itibariyle, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi davranışları karizmanın etkisini güçlendiren destek kuvvetleri ve karizma ise dönüşümcü liderliğin yarısı olarak görünmektedir. Sadece karizma peşinden koşarak yarım bir dönüşümcü lider olmamak için her dört davranışın da uygulanması en doğru hal tarzı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda etkileşimci liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutların ölçek içerisindeki nispi etkilerini gösteren değişken katsayıları verilmiştir.

Tablo 29. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Değişken Katsayıları. (n=172)

	B	Beta	*p*
Sabit	-9,354E-1		,000
Koşullu Ödül	,50	,51	,000
İstisnalarla Yönetim	,50	,70	,000

Bağımlı değişken: Etkileşimci liderlik.

Önceki bölümlerde etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik ve pasif liderlik arasında kalan geniş bir alana yayıldığından ve her ne kadar literatürde adı liderlik olarak geçse de bu liderliğin sınırlı bir liderlikten ibaret olduğundan bahsetmiştik. Burada da görüldüğü üzere etkileşimci liderlik ölçeğini oluşturan temel eleman ,70 oranıyla istisnalarla yönetim davranışı olarak karşımıza çıkmıştır. Korelasyon analizleri neticesinde istisnalarla yönetim boyutu performans ile koşullu ödül kadar yüksek bir ilişki sergileyememiş olsa da, etkileşimci liderliğin büyük kısmını oluşturduğunu göstermiştir. Buradan, bu araştırma için etkileşimci liderliğin pasif liderliğe daha yakın bir görüntü arz atiği sonucu çıkarılabilir. Çünkü kuramsal temelde de görüleceği gibi, koşullu ödül davranışı dönüşümcü liderliğe daha yakın bir görüntü verirken, istisnalarla yönetim davranışı daha pasif bir yapıdadır. Buradan hareketle her ne kadar koşullu ödül davranışı performans için daha belirleyici olsa da etkileşimci liderlik bir bütün olarak düşünüldüğünde istisnalarla yönetim daha fazla yer kaplamaktadır denilebilir.

Aşağıdaki tabloda pasif liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutların ölçek içerisindeki nispi etkilerini gösteren değişken katsayıları verilmiştir.

Tablo 30. Pasif Liderlik Ölçeği Değişken Katsayıları. (n=172)

	B	Beta	*p*
Sabit	-3,785E-1		
Serbest Bırakıcı Liderlik	,50	,46	,000
Pasif İstisnalarla Yönetim	,50	,65	,000

Bağımlı değişken: Pasif liderlik.

Pasif istisnalarla yönetim boyutunun pasif liderlik ölçeği içine dahil edilmesini güçlendiren diğer bir sonuçta regresyon analizi neticesinde elde edilen ,65'lik oran olmuştur. Görüldüğü üzere pasif istisnalarla yönetim boyutu pasif liderlik içinde ciddi bir yere sahiptir. Yapılan bu çalışma ile literatürde serbest bırakıcı liderlik ve pasif istisnalarla yönetim arasındaki ilişkiye yönelik tartışmalarla kuramsal bir katkı yapıldığı düşünülmektedir.

SONUÇ VE TEKLİFLER

Araştırma sonuçları, en genel anlamıyla, kişinin liderlik tarzının performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma öncesinde öngörüldüğü gibi, **muvazzaf muharip subay ve astsubayların liderlik tarzlarının, onların muharebe performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.**

Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderliğin performans üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip liderlik tarzı olduğu gözlenmiştir. Etkileşimci liderlik cephesinde ise "dönüşümcü liderler aynı zamanda iyi birer etkileşimci liderdir" genellemesi doğrulanmış ve etkileşimci liderliğin, dönüşümcü liderlik kadar olmasa da, performans üzerinde belirli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra pasif liderliğin performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve pasif liderlerin muharebe performanslarının ortalamadan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderliği oluşturan dört temel davranıştan biri olan ideal etkinin yani karizmanın, dönüşümcü liderliğin yaklaşık yarısını açıkladığı bulgulanmıştır. Buradan çıkan sonuç karizmatik liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. **Subay ve astsubayları karizmayı elde etme ve koruma yöntemleri hakkında bilgilendirmenin önemi ortadadır.** Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, sadece karizma ile dönüşümcü liderlik yolunun ancak yarıya yakın bir kısmı alınabilir. Tam anlamıyla bir dönüşümcü lider olabilmek için tüm dönüşümcü liderlik davranışları önemsenmeli ve yerine göre etkileşimci liderlik davranışları ile birlikte tatbik edilmelidir. Bu şekilde bir uygulama ile zaman içinde yüksek performans seviyelerine ulaşılacağı açıktır.

Analizler neticesinde ulaşılan diğer bir sonuç, pasif istisnalarla yönetim davranışının aslında serbest bırakıcı liderlikle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu ileriki araştırmalar açısından anlamlıdır. Ayrıca etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik ile pasif liderlik arasında kalan çok geniş bir alanı kapladığı da ayrı bir bulgu olarak karşımıza çıkmıştır. Bundan anlaşılan sonuç ise, etkileşimci liderlik tarzının daha fazla uygulama alanı bulduğu ve kişiler arası daha genel bir liderlik tarzı olduğudur.

Araştırma öncesindeki beklentinin aksine, demografik değişken olarak seçilen sınıf, rütbe ve kıta görev süresi açısından anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Araştırma öncesinde sınıfın, rütbenin ve dolayısı ile kıta görev

süresinin liderlik tarzı ile ilişkili olması beklenirken, bu araştırma için liderlik açısından hiçbir anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Demografik değişkenler açısından olaya yaklaşırsak, zırhlı ve mekanize tugaylarda görev yapan muharip subay ve astsubay arasında rütbenin, sınıfın ve kıta görev süresinin liderlik tarzı üzerinde belirleyici bir etkisi yoktur denilebilir. Bu sonuca göre, **subay ve astsubayların zamanla liderlik becerilerinin kendi kendine gelişmediğinin düşünülmesi ve buradan hareketle, lider olması arzu edilen personele güncel liderlik eğitimleri verilmesinin doğru olacağı değerlendirilmektedir.**

Araştırmada liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi için iki ayrı model kurulmuştur. Performansı en iyi açıklayan model, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından oluşan model olarak karşımıza çıkmıştır. Pasif liderliğin de içinde bulunduğu diğer model ise ilk modelden daha düşük bir temsil kabiliyetine sahip olduğu için elenmiştir. Araştırmamıza göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından oluşan modelin muharebe performansının yaklaşık yüzde 51'ini açıkladığı saptanmıştır. Performans üzerinde etkili olan yüzde 49'un ise çevresel etkenler gibi diğer farklı değişkenlerden oluştuğu düşünülmektedir. Bu değişkenlerin ölçümü hem zaman alıcı hem de pratikte kolaylıkla uygulanabilir görünmemektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, sadece **dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ölçümü ile bir kişinin muhtemel muharebe performansının yarısından fazlasının belirlenebilecek olmasıdır.** Yani, **kişinin liderlik tarzı o kişinin muharebe performansının yarısından çoğunu yansıtabilmektedir.**

Bu sonuçlara dayanılarak kurulan model ile, performans değişkeni, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bir fonksiyonu şeklinde ifade edilmiştir. Bunun bize sağlayacağı fayda, **barış koşullarında yapılacak liderlik ölçümlerinin, o kişinin muhtemel bir harp ortamında ulaşabileceği performansa ışık tutabilmesi olacaktır.** Yani, **barış koşullarında yapılacak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ölçümü ile, subay ve astsubayların muhtemel muharebe performanslarının harpten önce tahmin edilebilmesi için bir kapı aralanmış olacaktır.**

Pasif liderliğin etkisi göz ardı edildiğinde, barış şartlarından itibaren kişinin muhtemel bir savaş ortamındaki muharebe performansının tahmin edilmesinde, **"Performans = 68,06 + 3,84*Dönüşümcü Liderlik + ,96*Etkileşimci Liderlik"** şeklindeki bir fonksiyonun geçerli olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu fonksiyonun

ileride yapılacak çeşitli araştırmalarla birleştirilerek, daha zengin ve daha genellenebilir bir hale getirilebileceği değerlendirilmektedir.

Müteakip çalışmalar için şunu söylemek gerekir ki, bu sonuçlara kişilerin kendilerini değerlendirdikleri bir liderlik anketi ile ve hakemlerin subay ve astsubayları değerlendirdikleri bir muharebe simülasyon sistemi ile ulaşılmıştır. Gerçeğe daha yakın bir çalışma yapmak için gelecek araştırmalarda liderlik ölçümünün kişilerin kendi kıtalarında 360 derece ölçüm sistemi ile gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca hakemler arası olası değerlendirme farklılıklarını ortadan kaldırmak ve insan faktörünün sebep olduğu muhtemel hataların performans üzerindeki etkisini azaltmak için, performans ölçümüne yönelik hazır paket programlar kullanılmasının daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın bize sağladığı diğer bir pratik uygulama alanı da subay ve astsubayların sicil formlarının doldurulmasında kendini göstermektedir. Sicil formlarında yer alan liderlik bölümünün doldurulmasında kişinin kendi kıtasında 360 derece değerlendirme sistemine göre liderlik tarzının ölçümü, bize bu kişinin liderlik durumu ile ilgili daha tutarlı bilgiler verecektir. Ayrıca buradan elde edilen bilgiler yüksek liderlik becerileri gerektiren görevlere kimlerin gönderileceğine veya atanacağına da ışık tutabilecektir.

Personel alımı ve seçimi sürecinde de yapılacak liderlik ölçümlerinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu şekilde önceden lider nitelikli personel alımı yapılabilecek ve daha sonra lider nitelikleri kazandırılmak yerine bunların gelişimi üzerinde daha fazla durulabilecektir. Bu anlatılan hususların sözleşmeli ve uzman personel alımlarında dikkate alınabileceği değerlendirilmektedir.

Özetle, gelecekteki muharebe ortamlarının, yaşanan güncel örneklere bakıldığında, bir kriz ve kaos yumağı olabileceği düşünüldüğünde liderliği şimdiden kazanmanın gerekli olduğu görülür. Ayrıca muharebe ortamdaki birliklerin hayatlarının büyük ölçüde komutanlarının kararlarına bağlı olacağı düşünüldüğünde ise bilgi transferini gerçekleştirebilecek gerçek liderlerin mevcudiyetinin şart olduğu açıktır. Subay ve astsubayların performansları üzerinde liderliğin ne denli büyük bir pay sahibi olduğu bu araştırma ile bir kez daha ortaya konulmuştur. Bu sebeple, **yüksek performanslı birlikler elde edebilmek için, şimdiden subay ve astsubayların liderlik seviyelerinin yükseltilmesine ve onlara güncel liderlik nosyonları kazandırılmasına yatırım yapılmasının doğru bir hareket tarzı olacağı değerlendirilmektedir.**

KAYNAKLAR

Akdemir, Ali, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

Altun, Sadegül Akbaba, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri," **İlköğretim**, 2(1), 2003, (Çevrimiçi) http://www.ilkogretim-online.org.tr, 20 Mayıs 2003.

Antonakis, J. ve Atwater, L., "Leader distance: A Review and a Proposed Theory," **Leadership Quarterly**, December, 2002, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

Armstrong, S. ve Armstrong, S., "The Coductor as Transformational Leader," **Edicators Journal**, May, 1996, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Avolio, B.J., "The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership," **International Journal of Public Administration**, 17(9), 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M., "Re-Examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using the MLQ," **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, December, 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Avolio, B.J., Waldman, D.A. ve Einstein, W.O., "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", **Group & Organization Studies**, 13(1), 1988, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 24 Temmuz 2003.

Awamleh, R. ve Gardner, W.L., "Perceptions of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance," **Leadership Quarterly**, 10(3), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

Barbuto, J.E., "Taking Charisma Out of Transformational Leadership," **Journal of Social Behavior & Personality**, 12(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985.

Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," **Organizational Dynamics**, Winter, 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Bass, B.M., "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership?," **International Journal of Public Administration**, 19(6), 1996, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Bass, B.M., "Personal Selling and Transformational/Transactional Leadership," **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, 17(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Bass, B.M., "Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," **American Psychologist**, 52(2), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 7 Eylül 2003.

Bass, B.M., "Leading In The Army After Next," **Military Review**, 78(2), 1998, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

Bass, B.M., "On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer," **Leadership Quarterly**, 10(4), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J., "Transformational Leadership and Organizational Culture," **International Journal of Public Administration**, March, 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Bass, B.M. ve Steidlmeier, P., "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Berson, Y. ve Jung, D.I., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 2003, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 20 Mayıs 2003.

Baysal, A.Can ve Tekarslan, Erdal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence, 1998.

Bennis, W., **On Becoming A Leader**, New York, Addison-Wesley Co., 1989.

Bennis, W., **Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues**, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

Berber, Aykut, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü," **Yönetim**, 11(36), 2000.

Bergstrom, A., "An Interview with Dr.Bernard M. Bass," **Kravis Leadership Institute Leadership Review**, Winter, 2003, (Çevrimiçi) http://kli.research.claremontmckenna.edu/leadershipreview/2003winter/article3_winter_2003.asp, 5 Şubat 2004.

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B.J. ve Popper, M., "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context," **Leadership Quarterly**, 12(1), 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 7 Eylül 2003.

Brown, F.W. ve Dodd, N.G., "Rally the Troops or Make The Trains Run On Time: The Relative Importance and Interaction of Contingent Reward and Transformational Leadership," **Leadership & Organization Development Journal**, 20(6), 1999, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 7 Şubat 2004.

Bryant, S.E., "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4), 2003, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Büyükanıt, Yaşar, **Teğmen**, Ankara, KHO Basımevi, 1996.

Bycio, P., Hackett, R.D. ve Allan, S.J., "Further Assesments of Bass's 1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership," **Journal of Applied Psychology**, August, 1995, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Caşın, Mesut Hakkı, "Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

Conger, J.A., "Inspiring Others: The Language of Leadership," **Academy of Management Executive**, 5(1), 1991, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Conger, J.A., "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14.6.2003.

Cribbin, J.J., **Leadership**, New York, Amacom, 1981.

Dalay, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı, Sakarya Ünv., 2001.

Deluga, R.J. ve Souza, J., "The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behaviour of Subordinate Police Officers," **Journal of Occupational Psychology**, 64(1), 1991, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Demirci, Kemal, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi," Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998.

Densten, I.L., "Clarifying Inspirational Motivation and Its Relationship to Extra Effort," **Leadership & Organization Development Journal**, 23(1), 2002, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Dikmen, Cemal, "Toplam Kalite Yönelimli Dönüştürücü Liderlik Modelinin TSK'da Uygulanabilirlik Boyutları," Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998.

Elenkov, D.S., "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies," **Journal Of Business Research**, 55(6), 2002, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

FM 22-100 Military Leadership, Washington, 1990.

Gardner, J.W., **On Leadership**, New York, The Free Press, 1990.

Garman, A.N., Lenane, D. ve Corrigan, P.W., "Factor Structure of the Transformational Leadership Model in Human Service Teams," **Journal of Organizational Behavior**, September, 2003, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22.10.2003.

Genel Kurmay Başkanlığı, **MT 101-5 Karargahlarda Teşkilat ve Çalışma Usulleri Talimnamesi**, Ankara, Genelkurmay Basımevi, 1993.

Genelkurmay Başkanlığı, **Prensip Emri No:23-6 Yönetim ve Liderlik**, Ankara, Genelkurmay Basım Evi, 1999.

Goble, F., **Excellence in Leadership**, American Management Association, 1972.

Haiman, F.S., **Group Leadership and Democratic Action**, Massachusetts, The Riverside Pres, 1951.

Hart, M.H., **En Etkin 100**, Çev. Mehmet Harmancı, 2. bs., İstanbul, Sabah Yayınları, 1995.

Hartog, D.N.Den, "Leadership as a Source of Inspiration," Erasmus Üniversitesi İşletme Fakültesi Açılış Konuşması, Rotterdam, 5 Kasım 2001, (Çevrimiçi) http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20020723165056.pdf, 20 Temmuz 2003.

Hartog, D.N.Den, ve Muijen, J.J.Van, "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ," **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, March, 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Hartog, D.N.Den ve d., "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

Hater, J.J. ve Bass, B.M., "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology**, 73(1), 1988, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," **Journal of Applied Psychology**, 78(2), 1993, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Humpreys, J.H. ve Einstein, W.O., "Nothing New Under the Sun:Transformational Leadership From a Historical Perspective," **Management Decision**, 44(1), 2003, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 2 Aralık 2003.

Hunt, J.G., "Transformational/Charismatic Leadership's Tranformation Of The Field: An Historical Essay," **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect, 14 Haziran 2003.

İşcan, Ö.Faruk, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama," Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002.

Jung, D.I. ve Avolio, B.J., "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," **Journal Of Organizational Behavior**, 21(8), 2000, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Kane, T.D. ve Tremble, Jr.T.R., "Transformational Leadership Effects At Different Levels of The Army," **Military Psychology**, 12(2), 2000, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 28 Ağustos 2003.

Kanungo, R.N., "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders," **Canadienne Des Sciences De L'administration**, 18(4), 2001, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Kara Harp Okulu, **Kara Harp Okulu Liderlik Konsepti Dokümanı**, Ankara, 2003.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **Asker Yönetici İnsan**, Ankara, Kara Kuvvetleri Yayınları, 1995.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **Askerlik Mesleğinin Değerleri**, Ankara, KK Basımevi, 1998.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 17-1 Zırhlı Birlik Harekatı**, Ankara, KK Basımevi, 1995.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 100-5 Harekât (Sevk ve İdare)**, Ankara, KK Basımevi, 2002.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 193-1 Tank ve Mekanize Piyade Bölük Timi**, Ankara, KK Basımevi, 1995.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, **KKT 194-5 Zırhlı ve Mekanize Piyade Tugay Harekatı**, Ankara, KK Basımevi, 1995.

Kelloway, E.K. ve Barling, J., "What We Have Learned About Developing Transformational Leaders," **Leadership & Organization Development Journal**, 21(7), 2000, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 26 Temmuz 2003.

Kılınç, Tanıl, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan, 1995, s.62.

Kılınç, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi(I): Tepkici Yaklaşımlar," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 1995.

Kılınç, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı," **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 1996.

Kılınç, Tanıl, "Lider, Liderlik,Takım Liderliği," **Executive Excellence**,Ocak 2001.

Kılınç, Tanıl, "Liderlik Ama Nasıl?," **Executive Excellence**, Ocak, 2002.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta, 1998.

Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z., **The Leadership Challenge**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

Kuhn, O.W., "A New Brand of Leadership," **Best's Review**, December, 1992, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N., "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature," **Leadership Quarterly**, 7(3), 1996, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 21 Kasım 2003.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A., "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," **Academy of Marketing Science Journal**, 29(2), 2001, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Mindgarden Inc., "Transformational Leadership=Organizational Success," (Çevrimiçi) http://www.mindgarden.com/mlq_brochure, 30 Mayıs 2003.

Mosley, D.C., Pietri, P.H. ve Megginson, L.C., **Management: Leadership In Action**, New York, Harper Collins, 1996.

Newbury, P., "Adding to Contingent Reward Behavior:The Augmenting Effect," **Group & Organization Studies**, December, 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Özarallı, Nurdan, "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness," **Leadership & Organization Development Journal**, 24(6), 2003, (Çevrimiçi), http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 13 Şubat 2004.

Öztorun, Necdet, "Liderlik Sistemi ve Askeri Liderlik," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S., "Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study," **Journal of Management**, 25(6), 1999, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22.5.2003.

Podsakoff, P.M. ve d., "Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers Trust in Leader,Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," **Leadership Quarterly**, 12(1), 1990, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Popper, M. ve Zakkai, E., "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance," **Leadership & Organization Development Journal**, 15(6), 1994, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 27 Aralık 2003.

Sarros, J.C. ve Santora, J.C., "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice," **Leadership&Organization Development Journal**, 22(8), 2001, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 5 Kasım 2003.

Schuster, J.P., "Transforming Your Leadership Style," **Association Management**, 46(1), 1994, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Serinkan, Celalettin, "Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma," Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Sosik, J.J., Avolio, B.J. ve Kahai, S.S., "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment," **Journal of Applied Psychology**, 82(1), 1997, (Çevrimiçi) http://www.il.proquest.com/globalauto, 22 Ekim 2003.

Sosik, J.J., Potosky, D. ve Jung, D.I., "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance," **Journal of Social Psychology**, 142(2), 2002, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 31 Ağustos 2003.

Stogdill, R.M. ve Coons, A.E., **Leader Behavior: Its Description and Measurement**, Ohio, Ohio State University, 1973.

Stogdill, R.M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," **Journal of Psychology**, Ocak, 1948.

Şimşek, Hasan ve Aytemiz, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler," **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s.478.

Tannenbaum, R.I., Weschler, R. ve Massarik, F., **Leadership and Organization:A Bahavioral Science Approach**, New York, McGraw-Hill Co., 1961.

Taştan, Seçil, "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar," (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp, 11 Haziran 2003.

Tejeda, M.J. ve Scandura, T.A., "The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations," **Leadership Quarterly**, Spring, 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 19 Haziran 2003.

Tekarslan, Erdal ve d., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, Dönence, 2000.

Tice, T.N., "Transformative Leadership," **Education Digest**, April, 1992, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 26 Mayıs 2003.

TransformAsia, "The Multifactor Leadership Questionnaire: The Leadership Styles," (Çevrimiçi) http://www.transformasia.com.au/article-003.html, 27 Ekim 2003.

TSK İç Hizmet Kanunu, Madde 14.

TSK İç Hizmet Yönetmeliği, Madde 86.

Uyguç, Nermin, Duygulu, Ethem ve Çıraklar, Nurcan, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Mayıs 2000, s. 596.

Viator, R.E., "The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services:Information Systems Assurance and Business Consulting," **Journal of Information Systems**, 15(2), 2001, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 31.08.2003.

Vogelaar, L.W. ve Kuipers, H., "Reciprocal Longitudinal Relations Between Leader and Follwer Effectiveness," **Military Psychology**, 9(3), 1997, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 15 Aralık 2003.

Vroom, V.H. ve Yetton, P.W., **Leadership and Decision Making**, London, University of Pittsburg Pres, 1975.

Waldman, D.A. ve Bass, B.M., "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process," **Journal of Occupational Psychology**, 60, 1987, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 27 Ekim 2003.

Yammarino, F. ve Bass, B.M., "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," **Human Relations**, 43, 1990, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 18 Temmuz 2003.

Yammarino, F., Spangler, W. ve Bass, B.M., "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," **Leadership Quarterly**, 4(1), 1993, (Çevrimiçi) http://www.epnet.com/ehost, 22 Mayıs 2003.

Zaleznik, A., "The Leadership Gap," **Washington Quarterly**, 6(1), 1983, (Çevrimiçi) http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext, 26 Temmuz 2003.

EK.

GENEL LİDERLİK YAPISI ANKETİ

Adınız ve Soyadınız :

Sınıf ve Rütbeniz :

JCATS Tatbikat Birliğiniz :

JCATS Tatbikat Göreviniz :

Toplam Kıta Göreviniz : ..... yıl.

AÇIKLAMA

1. Bu anket K.K.K. liderlik yapısıyla ilgili bilgi almaya yönelik yapılmaktadır. Anketin amacı sizinle ilgili kişisel değerlendirme yapmak değil, kuvvetin genel liderlik yapısını tespit etmektir. Bu sebeple lütfen doldurmanız istenen tüm bilgileri tam ve eksiksiz olarak doldurunuz.
2. Ankette bulunan toplam 37 ifadenin yanlarındaki kutucukları, ifadeye katılma derecenize göre işaretleyiniz. Değiştirmek istediğiniz cevabınız olursa, eskisini karalayarak yeni cevabınızı işaretleyiniz.
3. Lütfen hiç boş bırakmayınız.
4. Objektif ve samimi cevaplar vermeniz K.K.K. liderlik politikasına ışık tutacaktır.

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Birliğimizin vazifesi ve ortak amaçlarımız üzerinde sık sık dururum.					
2. Zorluklar beni yıldıramaz.					
3. Hevesli ve coşkulu konuşurum.					
4. Astlarımı geliştirmek için onlara yol gösterir ve eğitirim.					
5. Birliğimdeki bir problem ancak ciddi bir hal alınca ona müdahale ederim.					
6. Astlarıma güven telkin eder, onları cesaretlendiririm.					
7. Ahlâki standartlar açısından iyi bir model olduğumu düşünüyorum.					
8. Komutan olarak gurur duyulan bir kişiyim.					
9. Astlarımın göreve yönelik çabalarını desteklerim.					
10. Sorumluluk almak bana zor gelir.					
11. Çalıştığım kişilerin güçlü taraflarına odaklanır, kendilerini geliştirmelerine destek olurum.					
12. Problemleri çözerken tüm alternatifleri tekrar tekrar gözden geçirerek hareket ederim.					
13. Ancak faaliyetlerin aksadığından haberdar edilirsem müdahale ederim.					
14. Mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınırım.					
15. Astlarıma işlerini daha iyi yapmaları için yeni yollar öneririm.					

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
16. Astlarımın hatalarını yakın takibe alırım.					
17. Astlarımı önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik ederim.					
18. Askeri değerlerden sık sık söz ederim.					
19. Saygı duyulan biri olduğuma inanıyorum.					
20. Olumlu ve iyimser konuşurum.					
21. Astlarımın hangi davranışlarının ne şekilde ödüllendirileceğini net bir şekilde ortaya koyarım.					
22. Astlarımın kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini onlarla olan ilişkilerimde göz önünde bulundururum.					
23. Birlikteki bir problem ancak kronik bir hal aldıktan sonra onu çözmeye çalışırım.					
24. İlişkilerimde güçlü ve kendine güvenen bir kişilik sergilerim.					
25. Astlarımın mesleki meseleler ile ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini teşvik ederim.					
26. Kendimi geliştirmek amacıyla ilgi duyduğum alanların dışındaki konulara da vakit ayırırım.					
27. Astlarımın görev performanslarını denetlerim ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale ederim.					
28. Günlük olaylarla ilgili, insanlara farklı görüş açıları öneririm.					
29. Astlarımı topluca ele almak yerine, her birine ayrı bir yaklaşım tarzı belirlerim.					

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
30. Astlarımın önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin ederim.					
31. Bir şey tamamen bozulmadan ona müdahale etmem.					
32. Astlarımın başarılarını ödüllendiririm.					
33. Katılımcılıktan kaçınırım.					
34. Astlarımın hata yapmaması için kuralları uygularım.					
35. Astlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.					
36. Bir kişiye görev verileceğini duyduğum durumlarda fazla göz önünde dolaşmam.					
37. "Ben gidiyorum, var mı gelen?" dediğimde tüm astlarım her koşulda peşimden gelir.					

Görüş ve önerilerinizi lütfen buraya veya bir ek kağıda yazınız.

İRTİBAT : P.Ütğm. Evren ÇALIKOĞLU

Cep Tel. : 0.535.470 05 68