

Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetmel Yetkinliklerine Etkisi

The Effect of Transformational Leadership on Employees' Managerial Competencies

Ph.D. candidate Fatma Nur Kızıltaş [ID 0000-0002-3740-483X](#)
Zeynep Emir [ID 0000-0003-2649-3504](#)

Abstract

Rapid technological developments in the information age require businesses to adapt to the process in a competitive global environment. This compulsory change process has also changed the understanding of leadership. Leaders come to the forefront as business managers who can keep up with this transformation in order to take part in this process. While the understanding of leadership is changing, employees are also affected by this transformation.

Transformational leaders, as people who also realize the transformation of employees, actually improve their managerial competencies. In this study, it is tried to reveal how transformational leaders can increase productivity if and how they transform the managerial competencies of employees and what this transformation can add to employees. At the same time, it is also investigated which strategies transformational leaders adopt can develop employees' managerial skills more efficiently and how this transformation can contribute to organizations.

Finally, the potential productivity increases and positive effects on organizational success that may arise from the inclusion of employees in the transformation process are also analyzed. In this context, it has been observed that employees who participate in the transformation process develop innovative thinking skills, adapt to change faster and contribute directly to the overall performance of the organization. In addition, it is emphasized that actively integrating employees into the process has positive results not only at the individual level but also in terms of teamwork and corporate culture. Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Innovative Thinking.

1 Giriş

20.yüzyılın sonlarına doğru bilgi akışı ve teknolojinin hızlı gelişimi sonucu işletmelerde ve kurumlarda büyük değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler bir yandan üretim ve planlama açısından gerçekleşirken diğer yandan yönetim ve insan kaynaklarının da verimli hâle getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda liderlerin fonksiyonu her geçen gün artmaya başlamış ve süreç içinde onların vereceği hızlı kararlar işletmelerin dönüşüme uyum sağlamalarında önemli bir etken olmuştur. Zira bu süreci iyi yöneten liderler kurumlarını geleceğe rahat bir şekilde taşıyabilmektedirler. Bu bağlamda işletme yöneticileri iyi bir lider ve günümüz rekabet koşullarında kendini, kurumunu dönüştürebilen kişiler olmak zorundadırlar. Liderlik en kısa anlatımıyla belirli bir hedefe ulaşmak için bir grup insanı yönlendiren, motive eden ve etkileyen bir kişinin davranışları olarak ifade edilebilir. Kişinin, diğerlerinin takip etmesini sağlamak için belirli bir vizyonu, hedefleri ve stratejileri belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için iyi bir takım oluşturması gerekmektedir. Liderler, farklı sektörlerde ve kurumlarda farklı roller üstlenebilirler. Örneğin, iş dünyasında bir şirketi yönetmek, bir bölümü/takımı yönetmek veya belirli bir projeyi yönetmek için görev alabilirler. Siyasi alanda, bir ülkeyi yönetmek, bir parti veya bir grup insanın hareketini yönlendirmek için rol alabilecekleri gibi eğitim sektöründe bir okula, bir bölüme veya bir programa liderlik edebilirler. Bütün bu çalışmalarda başarılı olabilmek için doğal olarak liderlerin belirli özelliklerinin olması veya kendini bu yönde geliştirmesi zorunludur. O nedenle başarılı olmak isteyen liderlerin güçlü bir vizyona, yeterliliğe, etkili iletişim becerilerine, karar verebilme yeteneğine, problem çözme ve takım yönetme becerilerine sahip olması beklenir. Liderler, kendileri ve takımları adına strateji geliştirebilirler, geliştirdikleri stratejileri uygulayabilir ve sonuçları ölçebilirler.

Günümüzde teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle işletmelerde de kendini yenilemek ve dönüştürmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu dönüşüm süreçlerinde liderlerin dönüştürücü etkisinin önemli olduğu tartışmasız bir gerçektir. O nedenle bu dönüşüm sürecini iyi okuyabilen ve uygulamalarını bu yönde geliştirebilen liderler işletmelerini kalıcı ve sürdürülebilir hale getirebilmektedirler. Zira liderlik tarzları aynı zamanda örgütsel etkinliği ve işletme performansını etkilemektedir. Yani liderlik kavramı da bu yönüyle bir değişim ve dönüşüm gerektirmektedir ve günümüz rekabetçi ortamı bunu zorunlu kılmaktadır. Bu durum aynı zamanda liderlerin performansıyla bağlantılı olarak çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine de çok önemli katkılar sağlamakta, onların gelişimine ön ayak olmaktadır.

Bu çalışma işletmelerdeki dönüşümcü liderlerin çalışanların yetkinliklerine katkı sağladığı varsayımından hareketle çağdaş liderlik türleri içinde yer alan dönüşümcü liderlerin çalışanların yönetmel yetkinliklerine etkilerini ele almaktadır. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ve onları hangi noktaya taşıyabileceği üzerinde durulmaktadır.

2 Liderlik Kavramı ve Dönüşümcü Liderlik

Temelde iki kişinin bir araya gelmesi ile birlikte liderlik olgusunun oluşmaya başladığı varsayıldığında liderliğin tarihin başından beri var olan bir kavram olduğu söylenebilir. Zira antik çağdan bu yana bilinen pek çok lider, kendi özelliklerini yaptıkları uygulamalarla çevresindekilere hissettirmiştir. Ancak o günden bu yana liderlikle ilgili tanımlamalar çeşitlilik göstermiş, hatta tam bir tanım üzerinde bile anlaşma sağlanamamıştır. Akademik literatürde liderlik üzerine yapılan değerlendirmelerde liderliğin farklı tarzları olmakla birlikte ortak bazı özelliklerinin ortaya konulduğu ve liderlerin kurumları hedeflerine ulaştırmada etkili aktörler olduğu vurgulanmaktadır (Akeel ve Indra, 2013:100). Ortak özellikler aynı zamanda farklı liderlik tarzlarının oluşması ve farklı bağlamlarda değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. O nedenle örneğin otokratik liderlik ve karizmatik liderliğin iki ayrı bakış açısını göstermesine karşın farklı liderler bazen bu iki tarzı da benimseyebilmektedir. Yani tüm süreçler ve yönetimler için mutlak uygunluğu kabul edilebilecek tek bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir denilebilir (Samad, 2012:488).

Genel olarak tanımlamalara bakıldığında liderlik kavramına yüklenen anlam olarak bir grubu hedefe ulaştırma ve etkileme davranış şekli, taraftarlarıyla etkileşim sağlama, onların düşünce davranışlarında güçlü bir etki yaratabilme, grubun hedeflerini gerçekleştirmede grubu etkileyebilme yeteneği vurgusu yapılmaktadır (Bass, 1985:114; Krug, 1992:432; Robbins ve Judge, 2012:128). Bu tanımlamaları çoğaltmak mümkündür, ancak genel olarak bakıldığında liderlerin takipçilerini hedefe yönlendiren, onları motive eden ve onlarla doğru etkileşim sağlayan kişiler olduğu ifade edilebilir. Öte yandan liderlik kavramına yüklenen anlam dönemler içerisinde de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, 20. yüzyılın ortalarına kadar geçen süreçte etkili olan davranışsal yaklaşımlarda liderlik insan davranışlarını etkileme ve yönlendirme olarak okunurken (Bass, 1985:134) 1990'lı yıllardan sonraki tanımlamalarda bu yaklaşımlar çeşitlenmiş, grupla lider etkileşiminden daha fazla söz edilir hale gelmiştir. Diğer bir örnek olarak da Max Weber'in ortaya koyduğu karizmatik liderlik kavramının günümüzde dönüşümsel liderlik kavramıyla genişletilmiş olması verilebilir. Farklı bir ifadeyle liderlik tarzları yaklaşımlara göre adlandırılmış ve boyut kazanmış, nihayetinde bunların ışığında açıklanmaya çalışılmıştır.

Liderlikle ilgili sınıflandırma konusunda da literatürde tam bir birliktelik mevcut olmamakla birlikte temel bir sınıflandırma geleneksel liderlik yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları şeklinde ortaya konulmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları içinde özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ön planda iken çağdaş liderlik yaklaşımlarında karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimsel liderlik, stratejik liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik vb. liderlik yaklaşımları üzerinde durulmaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarını farklı başlıklar altında ve çok sayıda öngören çalışmalar da literatürde bulunmaktadır (Yılmaz, 2011:77; Turhal, 2009:22; Koçel, 2003:42).

Dönüşümcü liderlik kavramı üzerine ilk değerlendirme Downton (1970) tarafından "İsyan Liderliği: Devrimsel Bir Süreçte Adanmışlık ve Karizma" adlı kitabında yapılmıştır. Yazar, kitapta dönüşümcü liderliği etkileşimsel liderlikten ayrı bir yere koymuş, bu kapsamda dönüşümcü liderliği askeri, politik ve devrimci liderler üzerinden örneklendirmiştir. Akademik anlamda dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez MacGregor Burns'un "Liderlik" (1978) adlı kitabında yer almış ve geliştirilmiştir. Burns bu çalışmada ağırlıklı olarak siyasi liderler üzerinde giderek bir liderlik yaklaşımı ortaya koymuştur. Çalışmada yazarın Max Weber'in karizmatik liderlik kavramından hareket ettiği ve dönüşümcü liderliği karizmatik liderlikten bir aşama ileriye taşıdığı dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında Bernad Bass tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınıp tüm kurumsal uygulamalara adapte edilebilecek şekilde geliştirilmiştir (Özgür, 2018:32). İngilizce literatürde "transformational leadership" olarak geçen kavram, Türkçe literatürde "dönüşümcü", "değişimsel", "dönüşümsel" ve "dönüştürücü" adlarıyla yer almıştır (Ataman, 2001; Eren, 2001; Koçel, 2001). "Dönüşümsel liderler, değişim ilişkilerinin ötesine geçer ve takipçilerini düşündüklerinden daha fazlasını elde etmeye motive eder. Her ne kadar alinyasında dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında ve ölçülmesinde farklı boyutlar kullanılsa da dört boyut üzerinde uzlaşma bulunmaktadır: İdealize edilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarılma ve bireyselleştirilmiş düşünce. Bu liderlik türünün özellikleri arasında dürüstlük, açık fikirlilik ve risk alma bulunur" (Gedik, 2020:20). Eren'in değerlendirmesine göre dönüşümcü liderlik tarzında davranış gösteren kişiler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanır. Liderler, çalışanlarına bir görevin ne olduğunu hissettirme, bir hayale veya vizyona yöneltme ve yönlendirme şeklinde motivasyon uygularlar (Eren, 2001:45). Bu düşünceden hareketle dönüşümcü liderliğin gruplarını yüksek bir ahlak ve motivasyon üzerinden ilerlettiklerini söylemek mümkündür. Zira, çalışanları motive ederek kurumsal performansın ve verimliliğin oldukça iyi düzeylere çıkarılabileceği üzerine pek çok çalışma olumlu bakmaktadır. Çalışan motivasyonu, bireylerin kuruma bağlılığını artıran bir unsurdur. Kuruma aidiyet sağlar, personel devir hızını azaltır, iş tatminini yüksek seviyeye çıkartır. O nedenle dönüşümsel liderliğin verimli bir şekilde uygulandığı kurumlarda iş ve işletme verimliliğinin artacağı söylenebilir. Kurumların dönüşüm geçirmesinde liderlerin ana aktör olduğundan hareketle liderlerin de bazı durumlarda yetkin ve etkili olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra liderler aynı zamanda dönüşümün gerçekleşebileceğine tam bir inançla ve aktif olarak katılım sağlamalıdır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlerin dikkat etmesi gereken temel noktalar şu şekilde özetlenebilir (Kirel, 2001:51-52):

Kurumsal vizyonun ortaya çıkmasında açık ve istekli bir iletişim kurulması. Yeni kurumsal vizyonu oluşturan çalışanlarla birlikte hareket ederek ve istekli davranarak onları motive etmek yeni yapılanmayı destekleyecektir.

Mevcut durumun sürdürülmesinin olanaksız olduğunun açık ve karşı konulmaz biçimde iletilmesi. Var olan durumun sürdürülebilirliğinin olmadığı iyi anlatılması ve bu bağlamda yeniliklerin ne getireceğinin somut verilerle desteklenmesi önemlidir. Dönüşüm için gerekli grup desteğinin zamanında oluşturulması. Çalışanlara danışarak, onların fikirlerini değerlendirerek iyi bir iletişimle ortak zeminin sağlanması gerekmektedir. Çalışanları yeterince bilgilendirme, onurlandırma ve varsa dönüşüme karşı direnişle baş edilmesi. Çalışanların süreçle ilgili sürekli olarak bilgilendirilmesi ve dönüşüme katkılarının önemsenmesi, bununla birlikte dönüşüme karşı olanların da olabildiğince yeni verilerle ikna edilmeye çalışılması dönüşümü hızlandırabilecektir. Yeni vizyonun oluşturabileceği kurumsal yapıyı iyi tanımlamak ve örgütlemek. Dönüşümcü liderlerin yeni vizyonun oluşturabileceği yapıyı öncelikle kendilerinin verimli uygulanabilirliğine inanması daha sonra da çalışanlara iyi anlatılarak kimlerin hangi konumda yer alacağını belirlenmesi dönüşüme katkı sağlayacaktır. Çalışanlarla düzenli bir iletişim akışı sağlayarak gelişmeler hakkında bilgi verme ve başarıyı ödüllendirme. İyi bir iletişim ve başarıyı ödüllendirme etkin liderlerin temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. O nedenle dönüşümün gerçekleştirilmesine ön ayak olan liderlerin bu özelliği daha belirgin bir şekilde ortaya koyması birlikte hareket etme motivasyonunu hızlandıracaktır.

Kısaca ifade etmek gerekirse, dönüşümcü liderler için yeni bir vizyon ve bakış açısı ile astlarını bir anlamda eğiterek ve kendisini de sistemin önemli bir parçası olarak görerek dönüşüm için gerekli adımları atması önemlidir. Dönüşümün temeli öncelikle lider, vizyon ve stratejilerin oluşturulması, yeni yapıya inanma ve çalışanların bu vizyona yönelmesini sağlamak için önemli adımlardır. Bu adımların atılabilmesi de ancak iyi bir dönüşümcü lider önderliğinde gerçekleşebilecektir.

2.1 Dönüşümcü Liderliğin Temel Unsurları

Yukarıda belirttiği üzere dönüşümcü liderlik bir yandan işletmelerde dönüşümü sağlarken diğer yandan da çalışanların dönüşümlerini işletme vizyonuna uygun şekilde sağlamaktadır. Diğer bir deyişle çalışanlar da liderlerle birlikte yönetime katılmakta ve dönüşüme katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alınarak literatürde yer alan temel unsurları şu şekilde değerlendirmek mümkündür (Akbolat, Işık ve Yılmaz; 2013:37; Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012; Gözükara ve Şimşek, 2015). İdealize Edilmiş Etki: Liderler çalışanların üstü olduğu gibi aynı zamanda bir rehber ve rol modelidir. Dönüşümcü liderlik çalışanların lidere, işletmeye ve kurumsal yapıya bağlılıklarını artırır. Dolayısıyla çalışanlar liderin rol model olarak öncülüğünde daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olurlar. Bu durum esasen çalışanların liderleriyle özdeşleşme beklentilerinin bir sonucudur. Liderler çalışanların saygı, inanç ve güvenini sağlamıştır, kararlı adımlar atmakta onlara rehberlik eder. Aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptir. Liderin bu yöndeki etkisi çalışanların daha fazla kendini geliştirme ve yönetsel etkinliklere katılma isteğini tetikler. İlham Verici Motivasyon: Liderliğin temel özelliklerinden biri çalışanlara yeni bir vizyon sunabilmek ve onların yüksek performans sağlayarak iş tatminini sağlamaktır. Bu durum liderin çalışanları coşkulu ve ahenkli bir şekilde motive etmesini gerektirir. Böylece liderlerin çalışanları sadece işlerine daha fazla adanmış bir şekilde motive etmesine değil, aynı zamanda kurumsal hedeflere yönelik ortak bir amaç oluşturmasına yardımcı olur.

Entelektüel Teşvik: Entelektüel bakış açısı çalışanların yaptıkları işlerde yenilikçi düşünme ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini değerlendirme şeklinde değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalarda özellikle özel sektörde liderlerin çalışanları entelektüel özelliklerini teşvik etmeleriyle onların yönetim becerilerini güçlendirdiğini ve iş süreçlerinde daha stratejik roller üstlenmelerini sağladığını ortaya koymaktadır. Zira dönüşümcü liderler astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik etmektedir. Böylece işletmenin verimliliği artacağı gibi çalışanların da psikolojik iş tatmini ve birikimlerinin artacağı ifade etmek mümkündür.

Bireysel Dikkat: Dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biri de çalışanlara verdiği değeri hissettirmesidir. Çalışanların her biri kendini değerli ve önemli hissettiğinde hem fikirlerini açıkça ifade edebilecek hem de işletmeye daha katkı sunma eğiliminde olacaktır. Bu şekilde çalışanlarına rehber olan liderler aynı zamanda onların kişisel gelişimlerini artırmalarını, yaratıcılıkları ön plana çıkarmalarını ve kurumsal aidiyetin sağlanmasını teşvik etmiş olacaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse, dönüşümcü liderler, çalışanların rehberi ve rol modeli olarak etkili bir pozisyondadır. Onların kişisel ve teknik becerilerini, bilgilerini ve motivasyonlarını ahenkli bir şekilde artırarak kurumu hem geleceğe sağlıklı bir şekilde hazırlamış hem de çalışanların mutluluğunu sağlamış olacaktır denilebilir.

2.2 Dönüşümcü Liderliğin Yönetmelikler Kapsamındaki Etkisi

Yaratıcılık ve yenilikçilik dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biridir. Bu durum kişisel olarak gerçekleştiği gibi çalışanların da yaratıcılık ve yenilikçi anlayışının geliştirilmesi bu bağlamda değerlendirilmektedir. Çalışanların araştırmaya teşvik edilmesi, yeni fikirler öne sürebilmesi ve bunları uygulamaya koyabilmesi adına dönüşümcü liderler rehberlik etmektedir. Örneğin bir sorunla karşılaşıldığında çalışanların problem çözme yeteneklerinin devreye alınması, bir kriz döneminin rahat atlatılmasını sağlayacaktır. Bu noktada dönüşümcü liderlerin çalışanları bu yönleriyle teşvik etmesi ve güçlü bir onlarla güçlü bir diyalog

sağlaması sorunların çözümü açısından vurgulanması gereken ana unsurlardan biridir. Aslında her çalışan üstlerinden bu yönde bir beklentiye sahiptir. Çünkü çalışanlar kendini ne kadar değerli hissederse ve sorumluluk verilirse daha fazla başarılı olma ve katkı sağlama sürecine girecektir. Böylece dönüşümcü liderler, çalışanların yenilikçi çözümler geliştirmesini teşvik ederek onların yönetsel yetkinliklerini çok daha ileriye taşıyabileceklerdir. Bu durum, çalışanların kurum içinde önemli stratejik roller üstlenmelerine ve iş süreçlerine yenilikçi bakış açıları kazandırmasına olanak tanıyacaktır. Gözükara ve Şimşek'in (2015:968) yaptığı bir araştırmaya göre eğitim sektöründe dönüşümcü liderler öğretim süreçlerine katkıda bulunan öğretim üyelerinin getirdiği yenilikçi yaklaşımları teşvik etmiş ve bu sayede eğitim kalitesinin arttığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda özellikle akademik alanda çalışanların dönüşümcü liderlik uygulamalarıyla desteklenmesi halinde çalışanların yönetsel becerilerinde kayda değer bir artışın gözlemlendiği araştırmanın sonuçları içinde yer almıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların yönetsel yetkinliklerine katkılarından biri de iş tatmini ve otonomisinin sağlanmasıdır. Türkiye'de yapılan bazı araştırmalarda dönüşümcü liderliğin iş tatminini artırdığı ve böylece çalışanların yönetsel becerilerine katkı sağladığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda Gözükara ve Şimşek'in (2015:972) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlerin çalışanlara iş tatmini sağlayarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve daha fazla sorumluluk almaları için elverişli bir ortam sağlanması halinde çalışanların iş süreçlerinde daha fazla yer alma isteklerinin oluştuğu ve kurumsal aidiyetin sağlandığını belirtmektedir.

Bazı belediyeler üzerinde yapılan başka bir araştırmada da çalışanlara sağlanan bu özgürlüğün onların yönetsel yetkinliklerini geliştirebilmesini ve kurumsal hedeflere ulaşmada daha fazla inisiyatif alınabilmesini sağladığı dikkat çekmektedir (Çetin vd. 2012:24). Dönüşümcü liderlik aynı zamanda çalışanların kurumsal aidiyet kazanmalarına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışanlar yalnızca kendilerine ait tanımlanmış görevler olarak değil, aynı zamanda kurumun bir parçası olarak daha fazla kendini o kuruma ait hissedip çalışmalarını adeta kendi işiymiş gibi yapmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Burada dönüşümcü liderlerin kurumsal aidiyet davranışlarını teşvik edici yapıya sahip olmaları önemli rol oynamaktadır. Kendini kurumun önemli bir parçası olarak gören çalışanlar zaman ve mekân kavramı olmadan o işletme için yeni fikirler üretebilir ve farklı katkılar sağlayabilir.

Örneğin Çetin vd.nin yaptığı (2012) bir araştırmada Türkiye'de kamu sektöründe dönüşümcü liderliğin çalışanların iş süreçlerine olan bağlılığını artırdığı ve onların iş tatmini ile motivasyonunu yükselttiği ortaya konulmuştur. Buna göre çalışanlar böylesi bir örgüt ikliminde yönetsel becerilerini geliştirebilmekte ve kurumsal verimliliğe önemli katkılar sağlayabilmektedir.

2.3 Dönüşümcü Liderliğin Disiplin ve Sorumluluk Üzerindeki Rolü

Başarılı liderlerin ve çalışanların en önemli özelliklerinden biri disiplinli çalışmalarınıdır. Disiplin çalışma yaşamında standart bir sistem setini kurgulamak uygulamaktır. Yalnızca kurallar ve düzenlemeleri içermez aynı zamanda üst ve astların belirli bir düzen dahilinde uyumlu çalışmalarını beraberinde getirir. Dolayısıyla liderler iş disiplini ortamını bir süreç dahilinde doğru kurgularsa çalışanlar da ona uymak durumundadır ve yöneticinin disiplinli olması çalışanlarda güven telkin eder. Çalışma süreci tutarlı bir şekilde ilerler ve kurallar kapsamında uygulamalar gerçekleştirilir. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi işletme kültürünü yansıtan yazılı olmayan normlar da olabilir. Diğer bir deyişle iş disiplini bir kurumun verimli çalışması açısından temel koşuldur. Sorumluluk ise çalışanların yönetsel yeteneklerinin ve liderlik potansiyellerinin ortaya konulması açısından kritik öneme sahiptir. Dönüşümcü liderler, çalışanların iş disiplinini sağlıklı bir şekilde düzenleyen ve çalışanlara gerektiği kadar sorumluluk verebilen kişilerdir.

Bu özelliklerin doğru bir şekilde uygulanması çalışanların yönetsel yetkinliklerinin gelişmesine ciddi katkılar sağlayacaktır. Böylece kurumsal verimlilik düzeyi de hedeflenen düzeye çıkabilecektir (Kurgun, 2013:22). Öte yandan iş disiplini aynı zamanda çalışanların kurum içindeki rollerini daha iyi tanımlanmış şekilde anlamalarını ve görev tanımlarına bağlı kalmalarına imkân sağlar.

Yapılan araştırmalar iş disiplininin sağlanmasının çalışanların kurumsal hedeflere kilitlenmeleri anlamında önemli olduğunu göstermektedir. Elbette böylesi bir durumda kurumsal anlamda bir takım çalışması örneği ortaya konulabilir ve böylece yaratılan sinerji işletmenin verimliliğine kritik katkılar sağlayabilir (Gül ve Şahin, 2011:170).

Dönüşümcü liderler iş disiplinini sağlarken aynı zamanda çalışanların sorumluluk üstlenmelerine ve böylece potansiyel liderlik özelliklerini açığa çıkarmalarını teşvik ederler. Sorumluluk üstlenen çalışanlar, lidere karşı güven duygusu yaşarken aynı zamanda kendilerine verilen değer de farkına varmış olurlar. Böylece yönetsel yeterliliklerini rahatlıkla açığa çıkarırken işletmenin verimliliğine büyük katkı sağlamış olurlar. Zira sorumluluk bilincinin gelişmesi, çalışanların işletme içindeki görevlerini daha iyi kavramalarına ve daha stratejik düşünmelerine olanak tanır (Akbolat vd., 2013:40). Kısaca ifade etmek gerekirse dönüşümcü liderler, çalışanlarını daha disiplinli ve sorumluluk sahibi bireyler olmaları için motive ederken onların yönetsel yetkinliklerini de geliştirmiş olurlar. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, organizasyonların uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynar.

2.4 Eğitimlerin Yönetmel Yetkinliklerin Geliştirilmesine Katkısı

Dönüşümcü liderler daima yeniliklere açık kişilerdir. Bu özelliklerini kendileri açısından önemsedikleri gibi çalışanlara da aynı yönde pratikler yapmalarını teşvik eder. Bunun temeli ise çalışma yaşamında daima yeniliklerin takip edilmesi ve kişisel gelişimin geliştirilmesi noktasında birçok farklı eğitimin teşvik edilmesidir. Eğitimlerin temelde iki yönlü katkısından söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi ilgili kurumun kendi öz yapısına uygun eğitimlerin verilerek çalışanların kurumsal yapıya dahil edilmesi ve örgüt kültürünün geliştirilmesine katkı sağlanmasıdır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminde çok önemsenen bu durum hemen hemen tüm büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğitimler kurumun tanıtılması ve normların çalışanlara aktarılması şeklinde olabileceği gibi teknik ve uzmanlık gerektiren yeni bilgilerin çalışanlara verilmesi şeklinde de olabilir.

İş yaşamında eğitimin ikinci büyük katkısı da çalışanların kişisel gelişimlerini geliştirmelerine olanak sağlanmasıdır. Çalışanlar aldıkları bu eğitimlerle örneğin, zaman yönetimi, stres yönetimi, etkin iletişim, problem çözme teknikleri gibi eğitimlerle kişisel kariyerlerinde de önemli gelişmeler sağlayabilir (Akbat vd.; 2013:38). Her iki açıdan değerlendirildiğinde eğitimlerin çalışanların yönetmel yetkinliklerini eğitimler sayesinde geliştirmelerinin mümkün olabileceğini net bir şekilde ifade etmek mümkündür. Bu süreçte çalışanlar, dönüşümcü liderlerin rehberliği ile yönetimsel yetkinliklerini geliştirirler ve kurum içinde daha etkin pozisyonlarda yer alabilirler. Örneğin liderlik ve kişisel gelişim eğitimleri alan birinin kariyer basamaklarında yönetici pozisyonlarına atanması insan kaynakları yöntemi açısından değerlendirilerek kişinin bir üst pozisyona atanması diğerlerine göre daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir. Doğal olarak hemen her çalışan farklı düşünce ve bakış açısına sahiptir. O nedenle onları aynı potada eritebilmek için bireysel değerlendirmeleri yapılarak ona uygun katkı sağlanmalıdır. Dönüşümcü liderler çalışanların bu özelliklerini net olarak görebilen ve ona uygun destek sağlayabilen rehber kişilerdir. Bu durum bir yandan çalışanları motive ederken kurumun hedeflerine ulaşması yönünde de önemli mesafeler kat edilmesine olanak sağlar (Kirel, 2001:52-53).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin eğitim ve mentorluk yoluyla çalışanların yönetmel yetkinliklerini geliştirme kapasitesi, organizasyonların sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunur. Eğitim olanakları ve kişisel eğitim desteği sayesinde çalışanlar hem bireysel gelişimlerini hem de organizasyon içindeki etkilerini artırır.

3 Sonuç

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların yönetmel yetkinliklerine etkisi konusu ele alınmıştır. Günümüz liderlik türleri içinde önemli bir yer alan dönüşümcü liderlik işletmelerin çağın gerekliliklerine göre yapılandırılması daha doğrusu dönüştürülmesi anlamında çok önemsenmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler işletmenin küresel pazar sistemi içinde etkili bir aktör olabilmesi için bu sisteme uygun hızlı, değişimci, yenilikçi kararlar alarak işletmenin sürdürülebilirliği sağlayabilmektedir. Bu durum liderler ve kurumsal yapıda gerçekleştiği gibi çalışanların da sistemin bir parçası olarak sürece dahil edilmesi gereklidir. Bu noktada dönüşümcü liderler çalışanları da dönüştürmekte ve onların yönetmel yetkinliklerini geliştirmektedir.

Çalışmanın sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Dönüşümcü liderler çalışanlar iş tatmini, yaratıcılık, yenilikçilik ve kurumsal aidiyet davranışlarını geliştirerek onların yönetmel yetkinliklerine katkı sağlayabilmektedir. Böylece işletmenin toplam verimliliğinde önemli düzeyde gelişmeler sağlanabilmektedir.

Dönüşümcü liderler çalışma ortamının ve çalışanların disiplin ve sorumluluk sürecine uygun hareket etmelerini sağlayarak yönetmel yetkinliklerini açığa çıkarabilmektedir. Disiplinli çalışan bir dönüşümcü lider, astlarına güven sağlayarak ve onlara sorumluluklar vererek çalışanların yönetmel yetkinliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum sürdürülebilir işletmecilik anlayışını hâkim kılma noktasında önemli bir etkidir.

Dönüşümcü liderler çalışanlara sağladıkları eğitim ve kişisel rehberlik dâhilinde onların kişisel ve kurumsal anlayış anlamında gelişmelerine destek olmaktadır. Bu durum çalışanların kendilerini geliştirerek ileride oluşabilecek farklı üst pozisyonlara daha geçebilmelerine olanak sağlamaktadır. Örneğin belirli alanlarda eğitime katılmış çalışanların, terfi sürecinde almış olduğu bu eğitimler ışığında farklı pozisyonlarda değerlendirilmesi mümkündür. Yapılan pek çok araştırma da bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Özetle ifade etmek gerekirse, dönüşümcü liderlik çalışanları motive eden, ilham veren, yeniliklere ulaşmasını sağlayan, kendini geliştirebilmelerine ortam hazırlayan kişilerdir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin bu özelliklerinin çalışanlara yansması olumlu sonuçları beraberinde getirecek ve işletmenin küresel pazarda daha rahat bir şekilde yer alabilmesine yardımcı olacaktır.

Kaynakça

- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013, Yaz). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35-50
- Akeel, A. ve Indra, D. (2013). The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol: 7(2), 99-108.
- Ataman, G. (2001). İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: New York: Free Press.
- Çetin, S.; Giderler, C., ve Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Türkiye’de yerel yönetimlere dair uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 31-52.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, Gen. 5. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3(2), 19-34.
- Gözükara, İ. ve Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: a study in a turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). “Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı”,
- Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, (2011): 163-184.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2000-2001, s.43-59.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kurgun, A. O. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgür, S. (2018). Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış (Çev. İnci Erdem)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 57, 486 –493.
- Turhal, R. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerine etkileri ve bir uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın