



## Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal çerçevesi üzerine kavramsal bir çalışma

### A conceptual study on the theoretical framework of transformational and transactional leadership models

Ufuk Başar<sup>1</sup> 

Murat Yalçıntaş<sup>2</sup> 

Necla Öykü İyigün<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [ubasar@ticaret.edu.tr](mailto:ubasar@ticaret.edu.tr)

ORCID: 0000-0003-0008-5131

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [myalcintas@ticaret.edu.tr](mailto:myalcintas@ticaret.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-7993-7853

<sup>3</sup> Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [oiyigun@ticaret.edu.tr](mailto:oiyigun@ticaret.edu.tr)

ORCID: 0000-0003-4708-5825

#### **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:**

Ufuk Başar,

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [ubasar@ticaret.edu.tr](mailto:ubasar@ticaret.edu.tr)

**Başvuru/Submitted:** 1/08/2021

**Revizyon/Revised:** 11/10/2021

**Kabul/Accepted:** 26/10/2021

**Yayın/Online Published:** 25/12/2021

**Atıf/Citation:** Başar, U., & Yalçıntaş, M., & İyigün, N.Ö., Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal çerçevesi üzerine kavramsal bir çalışma, bmij (2021) 9 (4): 1708-1720, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1897>

#### **Öz**

Bu çalışmanın amacı gerek kamu, gerekse özel örgütlerde faaliyette bulunan yöneticiler tarafından uygulanan dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal altyapısını açıklamaktır. Gerek kamu örgütleri, gerekse özel örgütler verimli bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için etkili liderler tarafından yönetilmelidir. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri örgütlerin etkinliğine ve etkililiğine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bakımdan dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerine zemin oluşturan düşünsel yapının anlaşılması önem arz etmektedir. Bu nedenle bu derleme çalışmasında nitel bir yaklaşımla kapsamlı bir yazın incelemesi yapılarak dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin oluşum sürecini anlaşılır kılan ve destekleyen kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal dayanakları tartışılarak uygulamaya ve araştırmaya yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, İşlemsel Liderlik, Yapısal/Gelişimsel Kuram

**Jel Kodları:** M12, M54, M10

#### **Abstract**

This study aimed to explain the theoretical bases of transformational and transactional leadership models applied by managers operating in public and private organizations. Both public and private organizations should be managed by influential leaders to survive and achieve their goals productively. Transformational and transactional leadership models make significant contributions to the effectiveness and efficiency of organizations. In this respect, it is essential to understand the intellectual structure that underpins transformational and transactional leadership models. Therefore, in this review, a theoretical framework that helps conceive the formation process of transformational and transactional leadership models and provides a ground for them is constructed through a qualitative approach and a comprehensive literature search. In addition, implications for practice and research are made by discussing the theoretical bases of transformational and transactional leadership models.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Constructive/Developmental Theory

**Jel Codes:** M12, M54, M10

## **Extended Abstract**

### **A conceptual study on the theoretical framework of transformational and transactional leadership models**

#### **Literature**

Transformational and transactional leadership models were developed by Burns (1978) about politicians in the last quarter of the twentieth century. Almost all modern leadership theories bear the traces of Burns (1978)'s ideas (Allis, 2000). According to the definition of Burns (1978), transformational leaders ensure the faith, effectiveness and loyalty of their followers by establishing relationships based on mutual trust. Transformational leaders transform and change their followers' values, goals, needs, and expectations around common organizational goals. In this way, followers adopt and internalize common goals. Transformational leaders provide individual and organizational success in this way.

On the other hand, transactional leaders establish an exchange-based relationship between themselves and their followers. In this exchange relationship, the leader initially explains to his/her followers what needs to be done to achieve the tasks and the rewards that will be obtained when the tasks are accomplished. Then, followers do the work they expect in return for the reward from this relationship. At the heart of such a relationship is the expectations of the leader and followers, such as return, reward, and gain. Therefore, transactional leaders ensure the obedience and effectiveness of their followers with the rewards they promise (Kuhnert & Lewis, 1987).

Bass (1985) adapted transformational and transactional leadership models to organisational managers, which were initially developed for politicians. In this study, it is aimed to explain the theoretical ground of transformational and transactional leadership models that form the basis for effective organizational leadership practices. Kuhnert and Lewis (1987) used the Constructive / Developmental Theory to clarify the subject. In this way, the process of exhibiting behaviours and attitudes that constitute transformational and transactional leadership models was explained (Bycio et al., 1995). Since transformational and transactional leaders provide individual development through different processes, their perceptions and interpretations of the environment also differ. According to Kuhnert and Lewis (1987), low-level transactional leadership manifests itself in the imperial phase, high-level transactional leadership behaviours are exhibited in the interpersonal phase, and transformational leadership emerges in the institutional phase of constructive/developmental theory (Kuhnert & Russell, 1990). In the last phase of the model, postmodernism phase, together with transformational leadership, superior leadership develops (Sanders et al., 2003; Harris & Kuhnert, 2008).

#### **Design and method**

In this study, the literature is reviewed, and arguments are made to theoretically identify the bases of transformational and transactional leadership models and develop implications for practice and theory.

#### **Research type**

Literature review.

#### **Findings and discussion**

Within this study, a theoretical framework has been created that will form the basis for the research on transformational and transactional leadership models. In addition to that, an intellectual foundation has been put forward that will allow researchers and leaders to make inferences that will constitute a basis for improving managerial practices. With the theoretical framework formed in this study, it has been explained why some organizational leaders exhibit only transactional leadership behaviours, while others go beyond this and create a change in the beliefs, value systems, and goals of their followers and create a vision that is shared and adopted by everyone for their organizations. In this way, a theoretical ground has been formed to constitute the basis for future research.

#### **Conclusion, recommendation and limitations**

In the future, it is possible to work on the employment of managers who are at the upper levels of the individual development stages and who have superior skills that define these stages in order to increase efficiency in both public and private organizations. In addition, training programs can be designed for organizational managers who are already employed to enable them to display transformational leadership behaviours. In this way, it is possible to hope that improvements will be seen in the organizations and that organizations composed of individuals united around the developing shared vision will accomplish more significant tasks with success. Exhibiting transformational and transactional leadership behaviours in a way that is integrated to the correct extent can make significant contributions to organizational effectiveness. Moreover, empirical research can be performed to validate theoretical discussions made in this study.

## Giriş

Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri yirminci yüzyılın son çeyreğinin başında Burns (1978) tarafından siyasetçilere atfen geliştirilmiştir. Günümüzde bu liderlik modellerine olan ilgi artarak devam etmektedir. Nitekim modern liderlik kuramlarının hemen hepsi Burns'ün (1978) fikirlerinden izler taşımaktadır (Allis, 2000). Burns'ün (1978) tanımlamasına göre, dönüştürücü liderler maiyetinin inancını, etkililiğini ve sadakatini karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurarak sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler yönettikleri bireyleri etkileyerek, onların değerlerinde, amaçlarında, ihtiyaçlarında ve beklentilerinde ortak örgütsel hedefler etrafında bir dönüşüm ve değişim gerçekleştirmektedirler. Yönetilenler bu yolla ortak hedefleri benimsemekte ve içselleştirmektedirler. Dönüştürücü liderler bireysel ve örgütsel başarıyı bu şekilde sağlamaktadırlar. İşlemsel liderler ise kendileri ile maiyeti arasında değiş tokuşa dayalı bir ilişki kurmaktadır. Öyle ki söz konusu değiş tokuş ilişkisinde lider, maiyetine görevin başarılmaması için nelerin yapılması gerektiğini ve görev başarıldığında elde edilecek mükâfatı başlangıçta açıklamaktadır. Yönetilenler de bu ilişkiye uygun olarak alacakları mükâfatın karşılığında kendilerinden beklenen işleri yapmaktadırlar. Böyle bir ilişkinin özünde liderin ve yönetilenlerin getiri, mükâfat, kazanç gibi beklentileri yer almaktadır. Bundan dolayı işlemsel liderler maiyetinin itaatini ve etkililiğini vaat ettikleri mükâfat ve ödüller ile sağlamaktadırlar (Kuhnert ve Lewis, 1987; Jensen, Andersen, Bro, Bøllingtoft, Eriksen ve Holten, 2019).

Başlangıçta siyasetçilere ithafen geliştirilen dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerini örgütsel yöneticilere Bass (1985) uyarlamıştır. Örgütsel yöneticilerin liderlik yetkinliklerine ve kapasitesine sahip olmaları beklenmektedir (Başar ve Basım, 2018). Bu bakımdan dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerini oluşturan bileşenlerin örgütsel yöneticiler için uyarlanması yönetim bilimine önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütlerde faaliyet gösteren dönüştürücü liderler, vizyon odaklı hareket ederek sonuçları tanımlamak, başarı kriterleri belirlemek, motivasyon öğeleri geliştirmek, değer yaratmak, amaç ortaklığı oluşturmak, dayanışma, birliktelik ve takım ruhu tesis etmek gibi konularla ilgilenmektedirler. Ayrıca, yönettikleri bireylerin çabalarını, ortak amaçlar etrafında şekillenen ve dönüşen bireysel idealler doğrultusunda harcamalarını sağlamaktadırlar. İşlemsel liderler ise çoğunlukla örgütsel ve bireysel performansın artırılması, performans artışının istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi, yönetilenler tarafından çeşitli eylemlere ve kararlara karşı gösterilen direncin kırılması, itaatın tesis edilmesi ve belirlenen hedeflerin nasıl başarılabacağı gibi konularla ilgilenmektedirler (Bass, 1985).

Gerek kamu örgütlerinde, gerekse özel örgütlerde verimliliği arttırmak, gelişimi ve sürdürülebilir bir büyümeyi devamlı kılmak için etkili liderler istihdam edilmelidir. Örgütsel yöneticiler etkili olabilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerini farklı düzeylerde uygulayabilmektedirler (Başar ve Basım, 2018). Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri odaklandıkları hususlar, sergilenen davranışlar, tutumlar ve yol açtıkları sonuçlar itibarıyla birbirinin alternatifi ya da bütünleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Günümüze dek dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal dayanaklarını açıklayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Kuhnert, 1987; Goodwin, Wofford ve Whittington, 2001; Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003; McCauley, Drath, Palus, O'Connor ve Baker, 2006; Harris ve Kuhnert, 2008; Gandolfi, 2012; Jensen vd., 2019). Ancak bu çalışmaların hemen hepsi yabancı menşelidir. Bilindiği kadarıyla ulusal yazında bu hususa yeteri kadar değinilmemiş ve kavramsal çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada etkili örgütsel liderlik uygulamaları için zemin oluşturan dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal dayanaklarının açıklanması amaçlanmıştır. Bu yolla dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamalarına mesnet teşkil eden bilişsel ve kavramsal yapının tanımlanmasına ve dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin örgütsel başarının sağlanmasındaki rolünün tartışılmasına çalışılmıştır. Bu çerçevede, öncelikle dönüştürücü ve işlemsel liderlik kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin ortaya çıkış süreci yapısal/gelişimsel kuram esas alınarak açıklanmıştır. Son olarak yapılan kuramsal tartışmalar ışığında gelecekte yapılacak olan çalışmalara ilişkin değerlendirmeler paylaşılmıştır.

## Dönüştürücü liderlik modeli

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde Amerikan siyasi ve ekonomik üstünlüğünün gerek Japonya gibi Asyalı güçlerce, gerekse Almanya gibi Avrupalı güçlerce tehdit edilmeye başlanması Amerikalı araştırmacıları daha etkili liderlik modellerinin arayışına itmiştir. Amerikan siyasi örgütlenmeleri ve şirketleri Asyalı ve Avrupalı rakiplerle mücadele edebilmek için yeni üretim modellerini ve örgüt yapılarını benimsemelerinin gerekliliğini fark etmiştir. Yeniden yapılanma süreci daha yatay örgüt yapılarının hayata geçirilmesini, daha yetkin ve adanmış çalışanların istihdamını ve daha yüksek verimliliğin sağlanmasını gerekli kılmıştır. Fakat o dönemde siyasi örgütlerde ve şirketlerde böyle bir dönüşümü gerçekleştirebilecek özelliklere sahip yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Bu nedenle çeşitli

siyasi örgütlenmeler ve şirketler hem bu değişimi gerçekleştirebilecek hem de çalışanların moral ve adanmışlığını en üst düzeyde tutacak bir liderlik modeli arayışına girmiştir (Conger, 1999). İşte, gerek Burns'ün (1978), gerekse Bass (1985) ve Kouzes ve Posner'in (1987) çabaları bu arayışın bir ürünüdür. Söz konusu araştırmacılar, fikirleri ve bulgularıyla günümüzün etkili liderini bir "değişim mimarı" konumuna yerleştirmişlerdir. Etkili liderlerin dönüştürücü özellikleri başarılarında önemli bir etmendir (Bass, 1999; Mhatre ve Riggio, 2014). Özellikle belirsizlik, karmaşıklık ve istikrarsızlık durumlarında dönüştürücü liderlerin olumlu anlamda diğer liderlerden ayrıştığı görülmektedir (Hay, 2006). Ayrıca sürdürülebilirlik arayışı içindeki kamu ve özel örgüt yönetimlerinin böyle dönemlerdeki arayışları dönüştürücü liderlerin önemini ortaya çıkartmaktadır (Jensen vd., 2019). Özellikle bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmelere ve çalışanların beklentilerindeki değişimlere paralel olarak, günümüzde gerek kamu örgütlerinin gerekse özel örgütlerin yapıları gittikçe daha yatay hale gelmektedir. Öyle ki yöneticiler ve maiyetleri arasındaki ilişkiler eşit konumdaki meslektaş ilişkisine dönüşmektedir. Ayrıca, bireyler profesyonel yaşantılarını tek bir örgüte bağlı olarak geçirmek istememektedirler. Dahası, iş ve maaş garantisi bireylerin tatmininin sağlanmasında artık yetersiz kalmaktadır. Bu gerekçelerden ötürü bireylerin değerleri, hedefleri ve çıkarları ile örgütün değerlerini, hedeflerini ve çıkarlarını örtüşürmeyi hedefleyen dönüştürücü liderlik modeli giderek daha da önemini artırmaktadır ve son yılların üzerinde en fazla çalışılan liderlik modeli haline gelmektedir (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney ve Cogliser, 2010). Dönüştürücü liderlik modelinin böylesine popüler olmasının en önemli sebeplerinden biri de modelin eğitim ile öğrenilip geliştirilebilen davranış kalıpları üzerine kurulmuş olmasıdır (Parry ve Sinha, 2007).

Dönüştürücü liderler karizmatik, düşünceli, ilham verici ve entelektüel açıdan etkileyici bireyler olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderler akranlarından, maiyetinden ve hatta yöneticilerinden saygı görmektedirler. Her anlamda maiyetine ve akranlarına rol modeli teşkil edebilmektedirler (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Dönüştürücü liderler işlemsel liderlerden farklı olarak maiyetini kendilerinden beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeleri için motive etmektedirler. Bunu yaparken çalışanları örgütsel hedeflerin önemi ve değeri hakkında bilinçlendirerek, örgütün misyonu ve vizyonu etrafında belirlenen ortak amaçları onlara benimseterek, onlar arasında birlik ve dayanışma ruhu oluşturarak ve böylece onların kendi çıkarlarının ötesini görmelerini sağlayarak hedeflerinde ve inançlarında dönüşümü gerçekleştirmektedirler (Berkovich ve Eyal, 2021). Kuşkusuz dönüştürücü liderleri diğer liderlerden farklı kılan en önemli husus onların çalışanlar üzerinde oluşturdukları sıra dışı etkiye bağlı olarak çalışanlarda meydana gelen değişim ve dönüşümdür. Dönüştürücü liderlikten bahsedebilmek için liderin değer sisteminin ve başarı göstergelerinin maiyeti tarafından benimsenmesi ve bunun sonucunda maiyetinin tutumlarında, davranışlarında ve hedeflerinde liderin beklentileri doğrultusunda bir dönüşümün yaşanması gerekmektedir. Bu sayede yönetilenlerin bireysel çıkarlarını bir kenara koymaları ve onların ötesinde yer alan örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla gayret sarf etmeleri sağlanmaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001). Ancak dönüştürücü liderler de örgütsel yapı içerisinde birer yönetici olduklarından, gerektiğinde ve özellikle rutin yönetsel süreçlerin idaresinde belirli ölçüde işlemsel liderlik davranışları sergileyebilmektedirler (Lowe vd., 1996).

Dönüştürücü liderlik modeli karizma, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham vermek bileşenlerinden oluşmaktadır (Bass, 1990; Afsar, Badir, Saeed ve Hafeez, 2017). Karizma; liderin maiyeti üzerinde oluşturduğu doğal etki ve cazibe olarak tezahür etmektedir. Dönüştürücü liderliğin temelinde liderin karizması ve özünde adalet ve dürüstlük yer alan değer sistemi yatmaktadır. Liderin karizması edindiği başarıların, sahip olduğu üstün yetkinliklerin ve maiyetinin ona duyduğu güvenin bir sonucu olarak maiyeti tarafından ona atfedilen bir özelliktir. Karizma çalışanlar üzerinde güçlü bir etkinin oluşumuna yol açmaktadır (Crews, Brouwers ve Visagie, 2019). Entelektüel uyarım; liderin maiyetini yaratıcı düşünmeye ve kendi sorun çözme becerilerini geliştirmeye teşvik eden davranışlarını kapsamaktadır. Bu sayede çalışanlar arasından yeni liderler yetişmesinin önü açılmakta ve çalışanların kendi kendilerine öğrenme becerisi kazanmaları sağlanmaktadır. Bireysel ilgi; liderin maiyetine birey olarak değer vermesi, onların ihtiyaçlarının farkında olması, onları dinlemesi, karar verme süreçlerine dâhil etmesi, onlara karşı adil olması ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenmesi gibi davranışlarıyla hissedilmektedir. İlham vermek ise; liderin yüksek standartlar belirlemesi, maiyetini yetiştirerek onların kendilerine olan güvenlerini kazanmalarını sağlaması, onlara destek olması ve maiyetini bu hedefleri gerçekleştirmeleri için teşvik ve motive etmesi şeklinde kendini göstermektedir (Atwater ve Yammarino, 1996).

Dönüştürücü liderlerin karizmatik olmaları ve etik prensiplere hassasiyet göstermeleri araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çeken ve üzerinde durulan hususlardır (Barling, Christie ve Turner, 2008). Daha az otoriter ve etik değerlere karşı daha fazla hassas olan liderlik uygulamaları bireylerin motivasyonlarını arttırmaktadır (Schuh, Zhang ve Tian, 2013). Bununla birlikte, güçlü karizması ve

vizyoner duruşu ile maiyetini etkileyen dönüştürücü liderlerin bu durumu maiyetinin yararına mı yoksa kendi amaçları uğruna mı kullandıkları sorusu araştırmacıların ve uygulayıcıların aklılarını meşgul etmektedir. Etik (otantik) dönüştürücü lider ve sahte (pseudo-transformational) dönüştürücü lider ayrımı bu ikilemin sonucunda gelişmiştir (House ve Howell, 1992). Etik (otantik) dönüştürücü liderler maiyetine de etik prensipleri benimsetmekte ve onların çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadırlar. Sahte dönüştürücü liderler ise karizmalarını kendi çıkarlarını gerçekleştirmek uğruna kullanma eğilimindedirler. Onlar için maiyetlerinin çıkarları daha düşük önceliklidir. Bu nedenle sahte dönüştürücü liderlerin maiyetini kişisel amaçları uğruna kullandıkları görüşü ağır basmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu çalışmada dönüştürücü liderlik modeli ile otantik dönüştürücü lider davranışları ve tutumları kastedilmektedir.

## **İşlemsel liderlik modeli**

İşlemsel liderlik, en basit haliyle lider ve maiyeti arasında kurulan ve her iki tarafın kazançlı olduğu bir değiş tokuş ilişkisini açıklamaktadır (Yukl, 1981). İşlemsel liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergileyen yöneticiler isteklerinin yerine getirilmesinin ve hedeflerin başarılmasının karşılığında maiyetine vadettikleri kazançları sağlamaktadırlar. Bu sayede lider ve maiyeti arasında karşılıklı bağımlılık esasına dayalı bir ilişki kurulmaktadır. İşlemsel liderlik uygulamalarının başarılı olabilmesi için her iki tarafın taahhütlerine uymaları gerekmektedir (Kark, Dijk ve Vashdi, 2018). İşlemsel liderlik, karşılıklı alışverişe dayanan, ödül ve ceza odaklı bir liderlik modelidir. İşlemsel liderler, dışsal motivasyon unsurlarını etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Çoğunlukla yönlendirici ve amaç odaklıdırlar (Odumeru ve Ifeanyi, 2013). İşlemsel liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergileyen yöneticiler ile maiyetleri arasında gelişen değiş tokuş ilişkisi “yüksek düzeyli değiş tokuş ilişkisi” ve “düşük düzeyli değiş tokuş ilişkisi” olmak üzere iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Yüksek düzeyli değiş tokuş ilişkileri liderin maiyetine doğrudan ve yakın desteğini içermektedir ve lider ve maiyeti arasındaki bağı kuvvetlendirmektedir. Düşük düzeyli değiş tokuş ilişkileri ise lider ve maiyeti arasında yapılan belirli bir sözleşmeye ya da sözleşmelere bağlı olarak gelişmektedir. Dolayısıyla daha suni ve yüzeyseldir. Söz konusu sözleşmeler genellikle çalışanın kazançlarını ve haklarını kapsayan hükümler içermektedir. Lider ve maiyeti arasında kurulan bir düşük düzeyli değiş tokuş ilişkisinde lider, maiyetinden beklentilerini ve başarılı olunması halinde elde edilecek kazanç ve ödülleri önceden açıklamaktadır. Dolayısıyla, lider ve maiyeti arasındaki ilişki bu beyana bağlı olarak karşılıklı kazanç beklentisi çerçevesinde gelişmektedir. Diğer taraftan, bir yüksek düzeyli değiş tokuş ilişkisi lider ve maiyeti arasında oluşan manevi ve duygusal bağa dayanmaktadır. Doğal olarak bu tür bir ilişkide lider ve maiyeti arasında tesis edilen güven, saygı ve sevgi ön plana çıkmaktadır ve karşılıklı olarak verilen sözler belirli bir sözleşmeye ve atılan imzalara bağlı kalınmaksızın anlam ve değer ifade etmektedir. Bu nedenle böyle bir ilişkide karşılıklı sadakatın gelişimi mümkün olmaktadır (Bass, 1985). Düşük düzeyli değiş tokuş ilişkilerinin devamlılığı için liderin maiyetini düzenli bir şekilde ve sıklıkla kontrol etmesi gerekmektedir. Bu sayede lider maiyeti üzerindeki gücünü onlara hatırlatarak amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Hâlbuki yüksek düzeyli değiş tokuş ilişkilerinde bu derecede sıkı bir kontrole gerek duyulmamaktadır. Çünkü takdir edilmek, saygı duyulmak, övülmek, sevilme ve ilgi görmek gibi manevi mükâfatlar çalışanları önemli ölçüde tatmin ve motive etmektedir (Yukl, 1981).

Yüksek düzeyli değiş tokuş ilişkilerine dayalı işlemsel liderlik modelinin dönüştürücü liderlik modeline oldukça benzediği düşünülebilirse de aslında böyle değildir. Çünkü gerek yüksek düzeyli olsun, gerekse düşük düzeyli olsun işlemsel liderlik modelinin özünde lider ve maiyetinin karşılıklı kazanç elde etme eğilimi yer almaktadır. Yüksek düzeyli işlemsel liderlikte manevi kazançlar söz konusuysen, düşük düzeyli işlemsel liderlikte maddi kazançlar söz konusudur. Ayrıca, dönüştürücü liderlik davranışları ve tutumları çalışanların değer ve inanç sistemlerinde ve dolayısıyla tutum ve davranışlarında bir dönüşüme ve değişime yol açarken, yüksek düzeyli işlemsel liderlikte böyle bir durum söz konusu değildir (Kuhnert ve Lewis, 1987). Araştırmacılar bu hususu doğrusal bir model üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Öyle ki Bass’a (1985) göre farklı liderlik tutum ve davranışları aynı doğru üzerinde yer almaktadır. Doğrunun bir ucunda dönüştürücü liderlik vardır. Doğrunun devamında işlemsel liderlik, en sonunda ise liderlik eksikliği, Bass’ın (1985) tanımıyla “laissez faire liderlik” yer almaktadır. Laissez faire (bırakınız yapsınlar) liderlik Türkçe yazına delegatif, temsilci ve serbestiyetçi liderlik gibi değişik şekillerde tercüme edilmiştir. Bu liderlik modelinde lider ve maiyeti arasında gerçek manada bir iletişim bulunmamaktadır. Lider karar almaktan kaçınmaktadır ve maiyeti ile ilgili bir sorumluluk almamaktadır (Kirkbride, 2006). Bu doğrusal yaklaşım daha sonraları liderlik yazınında tam kapsamlı (full range) liderlik modeli olarak bilinmeye başlanmıştır (Avolio ve Bass, 2002). Örgütsel liderler işlemsel liderlik davranışlarını yönetici pozisyonunda bulunmalarından dolayı çoğunlukla göstermektedirler. Fakat etkili liderler bir adım daha ileri giderek işlemsel liderlik davranışlarını dönüştürücü liderlik davranışları ile bütünlemektedirler. Bu sayede işlemsel liderlik

davranışları ile sağlanan faydadan çok daha fazlası elde edilebilmektedir (Waldman, Bass ve Yammarino, 1990). Öyle ki dönüştürücü liderlik modeli yönetilenlerin uyumunu, motivasyonunu, bağlılığını, güvenini ve verimliliğini artırırken, işlemsel liderlik modeli işlerin etkili bir şekilde neticelendirilmesine katkı sağlamaktadır (Hargis, Watt ve Piotrowski, 2011).

Her ne kadar bir bütünün parçaları gibi değerlendirilebilirse de ve aralarında ilişki olsa da işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik modelleri birbirinden farklı yapılardır. Nitekim işlemsel liderlik modelini oluşturan bileşenler dönüştürücü liderlik modelinin bileşenlerinden ayrıdır (Bass, 1985). Bunlar; koşullu ödüllendirme (contingent reward), aktif istisnalı yönetim (active management-by-exception) ve pasif liderlik ya da pasif istisnalı yönetimdir (passive management-by-exception). Koşullu ödüllendirmeye dayalı işlemsel liderlik, lider ve maiyeti arasında gerçekleşen, somut, maddi kazançların esas alındığı değiş tokuş ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Bu bileşen işlemsel liderliğin koşul bağımlılığını öne çıkarmaktadır. Öyle ki yönetilenler ancak kendilerinden beklenenleri yerine getirmeleri koşuluyla kazanç elde etmektedirler (Hater ve Bass, 1988). Aktif istisnalı yönetime dayalı işlemsel liderlik, liderin maiyetine görevlerini yerine getirirken belirli bir ölçüde serbesti tanınması, ancak süreci ve maiyetinin performansını sürekli olarak takip etmesi, herhangi bir sorunla karşılaşılması halinde sürece müdahale etmesi, hataları göstermesi ve aksaklıkları bizzat gidermesi ya da giderilmesini sağlaması gibi davranışlardan oluşmaktadır (Howell ve Avolio, 1993). Pasif liderlik ya da pasif istisnalı yönetim ise nispeten daha farklıdır. Öyle ki bu tarzda lider maiyetine daha geniş bir serbesti tanımaktadır ve işler yolunda gittiği müddetçe sürece müdahale etmemektedir. İşler yolunda gitmediğinde ise zincirin son halkaları olan uygulayıcıları veya operatörleri sorumlu tutmak ve cezalandırmak gibi olumsuz tepkiler verebilmektedir (Bycio, Hackett ve Allen, 1995).

Aktif ve pasif istisnalı yönetim arasındaki farklılık liderin sürece müdahale etme biçiminden ve zamanından kaynaklanmaktadır. Öyle ki aktif istisnalı yönetimde lider sürekli olarak sürecin bir parçasıdır ve süreçte aktif bir oyuncudur. Bunu takipçilerin etkililiğini ve etkinliğini ölçerek ve onları düzenli bir şekilde gözlemleyerek gerçekleştirmektedir. Bu sayede lider tarafından sorunlar büyümeden çözülmekte ya da sorunların çözülmesi sağlanmaktadır. Sürecin başlangıcında standartlar ve hedefler lider tarafından maiyetine açık bir şekilde açıklanmakta ve süreç boyunca bunlara uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir (Howell ve Hall-Marenda, 1999). Pasif istisnalı yönetimde ise lider genel itibarıyla pasif bir tutum sergilemektedir. Çünkü lider ancak işleyişte bir hata meydana geldiğinde ortaya çıkmakta, maiyetini aksaklıklardan dolayı sorumlu tutmakta ve/veya kınamaktadır. Görüldüğü üzere pasif yönetimde liderin sürece olumlu, yapıcı ve geliştirici bir müdahalesi söz konusu değildir. Lider görevin ve sürecin tamamlanmasını beklemekte ve ancak bundan sonra sorun ya da hata hakkında takipçileri bilgilendirmektedir. Her iki istisnalı yönetim tarzında da süreç liderin maiyetini eleştirmesi ya da onlar üzerinde çeşitli idari yaptırımlar uygulaması ile sonuçlanabilmektedir (Lowe vd., 1996).

### **Yapısal/gelişimsel kuram bağlamında dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin açıklanması**

Neden bazı örgütsel yöneticilerin daha çok yüksek düzeyli işlemsel liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergilerken, bazılarının düşük düzeyli işlemsel liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergilediklerini ve neden bazı örgütsel yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergilediklerini yapısal/gelişimsel kuramdan istifade ederek açıklamak mümkündür. Öyle ki bu bakış açısına göre liderlerin davranış ve tutumlarında gözlenen farklılıklar bu liderlik modellerini bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde benimseyen ve uygulayan örgütsel yöneticilerin farklı gelişim evrelerinde bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Kurama göre dönüştürücü ve işlemsel liderler yaşamları boyunca bireysel gelişimlerini farklı süreçleri takip ederek sağlamaktadırlar. Bu nedenle her bir liderin çevresini algılama ve anlamlandırma biçimi ve maiyeti ile ilişki kurma yöntemleri diğer liderlerinkinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla bir liderin gerek kendisine, gerekse maiyetine ilişkin algısı diğer liderlerin kendilerine ve maiyetlerine ilişkin algılarından farklılaşmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Yapısal/gelişimsel kuram bir bireyin yaşamı boyunca devam eden gelişim sürecini açıklayan iki bileşeni kapsamaktadır. İlk bileşen gelişim evreleridir. Gelişim evrelerini bireysel gelişimi düzenleyen ilkeler bütünü olarak düşünmek mümkündür. Diğer bileşen ise gelişim evrelerinin oluşma biçimidir. Gelişim evreleri öznedir. Çünkü bir birey dünyayı ve çevreyi kendi kendine algılamakta, yorumlamakta ve anlamlandırmaktadır. Birey öznel inançlarını sorgulamamaktadır ve doğru kabul etmektedir (Helsing ve Howell, 2014). Gelişim, bir bireyin içinde bulunduğu gelişim evresinin giderek farkına varması ve bir süre sonra onu sorgulaması ile gerçekleşmektedir. Birey içinde bulunduğu gelişim evresinin sınırlarına ulaştığında o ana dek öznel olan gelişim evresinin düzenleyici ilkeleri artık nesnel olarak değerlendirilmektedir. Bu andan itibaren farklı düzenleyici ilkelerin benimsendiği yeni

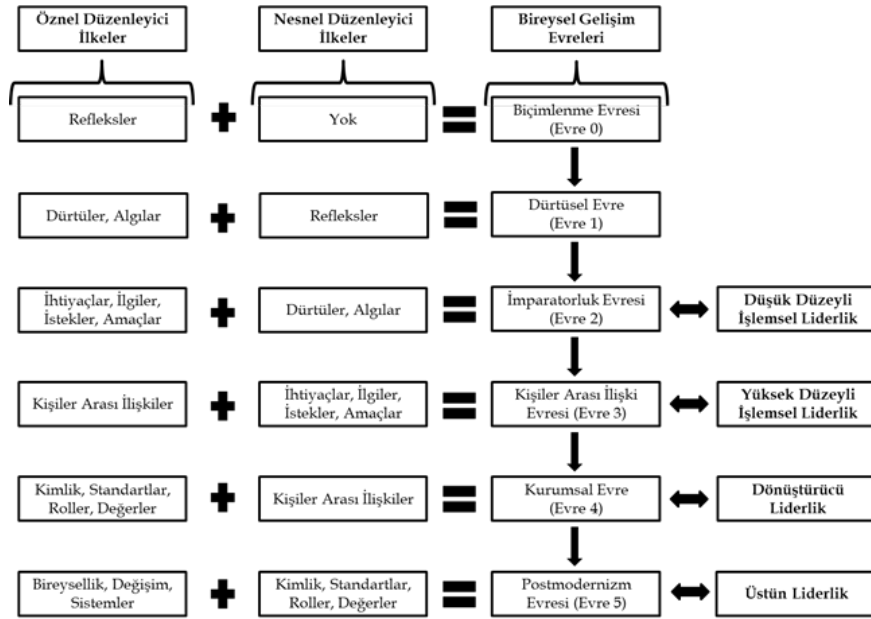
bir gelişim evresine geçilmektedir (Strang ve Kuhnert, 2009). Dönüşüm öznel gelişim evrelerinin sorgulanarak ve eleştirilerek nesnelleşmesiyle birlikte gerçekleşmektedir. Gelişim söz konusu değişimin bir ürünüdür. Gelişim sürecinde birey öncelikle içinde bulunduğu bağlamı anlamlandırmakta ve bağlam ile kendisi arasında bir denge kurmaktadır. Müteakiben girilen yeni çevrelerde kurulan ilişkilerle ve karşılaşılan zorluklarla mevcut durumun kısıtları fark edilmektedir. Kurulan denge ve karşılaşılan zorluklar arasında gerçekleşen etkileşim ise gelişim olarak kendini göstermektedir (Kegan, 1994; Valcea, Hamdani, Buckley ve Novicevic, 2011). Bireysel gelişim altı evrede gerçekleşmektedir. Bu evreler; biçimlenme evresi, dürtüsel evre, imparatorluk evresi, kişiler arası ilişki evresi, kurumsal evre ve postmodernizm evresidir (Hayes ve Popp, 2019).

Kuhnert ve Lewis'e (1987) göre düşük düzeyli işlemsel liderlik yapısal/gelişimsel kuramın imparatorluk evresinde kendini göstermektedir. Gelişiminin imparatorluk evresinde bulunan bir birey için şahsi hedefler öznel, algular ve duygular ise neseldir. Bu nedenle birey çevresini, gerçekleştirmek istediği ve dolayısıyla öznesi olduğu hedefler doğrultusunda değerlendirmekte, yorumlamakta ve anlamlandırmaktadır (Phipps, 2010). Bu tür liderler kişisel amaçlarının öznesi olduklarından onları sorgulamamaktadırlar. Bundan dolayı düşük düzeyli işlemsel liderlerle yönettikleri bireyler arasında karşılıklı olarak amaçlar değiş tokuş edilmekte ve böyle bir ilişkide her iki taraf kendi çıkarını ya da kazancını gözetmektedir. Yönetilenlerin kaynaklarının amaçlara hizmet edecek bir şekilde kullanılması bu yolla sağlanmaktadır. Öyle ki düşük düzeyli işlemsel liderler kendi amaçlarının ya da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için personelin destek olmasına karşılık olarak personelin hedeflerinin gerçekleşmesine ya da beklentilerinin karşılanmasına destek olmaktadır (Eigel, 1998).

Yüksek düzeyli işlemsel liderler ise daha çok personeli ile aralarında kurulan bağ, sadakat, elde edilecek mükâfatlar, karşılıklı beklentiler ve sorumluluklar etrafında ilişkilerini yönetmektedirler. Yüksek düzeyli işlemsel liderlik davranışları ve tutumları yapısal/gelişimsel kuramın üçüncü gelişim evresi olan kişiler arası ilişki evresinde sergilenmektedir. Çünkü gelişimin bu evresinde olan bir birey hem kendi amaçlarını, beklentilerini, kazançlarını ve kaynaklarını sorgulayabilmekte ve gözden geçirebilmekte hem de kendi amaçlarını diğer bireylerin amaç ve ilgileri ile ilişkilendirerek değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla bu liderler için diğerleriyle kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerin sonucu olarak gelişen karşılıklı sorumluluklar öznel hale gelirken, salt bireysel amaçlar nesnel hale gelmektedir (Harris, 2005). Nitekim üçüncü gelişim evresine ulaşmış bir birey kendini tanımlarken kurduğu sosyal ilişkilerden yararlanmaktadır, sosyal yapılarla ve onların değerleriyle özdeşleşmektedir, daha fazla sosyalleşmektedir ve ilişkilerine, sosyal yapı içinde sahip olduğu rollere ve ait olduğu yapıların kurallarına tabi hale gelmektedir. Bu evreye erişmiş bir lider yüksek düzeyli işlemsel liderliğin göstergeleri ve yapı taşları olan karşılıklı güven, dürüstlük, sadakat, dayanışma ve saygı gibi değerleri tecrübe etmekte ve içselleştirmektedir (Helsing, Drago-Severson ve Kegan, 2004). Artık bireysel amaçlarını kendi yöneticisinin ve personelinin amaçları ile uyumlaştırdığından, liderin kendi yöneticisine ve maiyetine karşı olan bağlılığı sorgulanmayan bir değer haline almakta ve öznelleşmektedir. Lider bu yolla üstleri ve astları ile olan ilişkilerinin devamlılığını sağlayabilmekte ve gerektiğinde hedeflerini revize ederek daha güçlü ilişkiler kurabilmektedir. Bu nedenle üçüncü gelişim evresindeki bir lider için astlar ile karşılıklı olarak tesis edilen manevi, ilişkisel ve sosyal kazançlar çok önemlidir. Yüksek düzeyli işlemsel liderler bazı astlarının karşılıklı olarak tesis edilen güven ortamına ve adil çalışma kültürüne verdikleri değer diğer mükâfatlara verdikleri değerden daha fazla olduğunun farkındadırlar. Nitekim karşılıklı güven ve saygı duymak etkili iletişim kurmaya yardımcı olduğundan yüksek düzeyli işlemsel liderliğin oluşumuna katkı sağlayan faktörler olarak değerlendirilmektedir ve yönetilenlerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Eigel ve Kuhnert, 2005).

İşlemsel liderlikten ayrı olarak, dönüştürücü liderlik davranışlarının ve tutumlarının sergilenebilmesi için bir bireyin gelişim sürecinin daha üst evrelerine geçmesi gerekmektedir. Çünkü dönüştürücü liderler kendi değer sistemleri etrafında bir örgüt kültürü inşa ederek örgütsel değerleri yönetilenlere benimsetmektedirler. Bu sayede yönetilenler örgütsel ilkeler ışığında motive olmaktadır ve inanç ve amaçlarında bir dönüşüm yaşamaktadırlar. Böyle bir liderlik modeli yapısal/gelişimsel kuramın kurumsal ve postmodernizm gelişim evrelerinde gerçekleşmektedir (Kuhnert ve Russell, 1990). Çünkü kurumsal gelişim evresine ulaşmış bir birey artık kendini bağımsız hissetmektedir, özgün bir kimliğe sahiptir, örgütsel amaçların başarılması uğruna kişisel amaçlarından taviz verebilmektedir, diğerleri ile olan ilişkilere daha az bağımlıdır, kendi standartlarını geliştirebilmektedir, kişisel hedeflerini sorgulayarak gelişen durumlar karşısında sürekli güncelleyebilmektedir, kişisel değer sistemini dürüstlük, özsaygı ve eşitlik öğelerini kapsayacak şekilde biçimlendirmekte ve buna uygun şekilde harekete geçebilmektedir. Bu sayede ilkelerini yönettiği bireylere benimseterek onların değer yapılarında, inançlarında ve amaçlarında dönüşüm yaşanmasını sağlayabilmektedir (Kuhnert ve

Lewis, 1987). Postmodernizm evresine erişmiş bir bireyse karar verme sistemleri ve dönüşüme yol açan faktörler ile ilgilenmektedir, işbirliklerine ve eleştirilere daha açıktır, kendini daha doğru bir şekilde tanımakta ve zorlularla daha etkili bir şekilde mücadele edebilmektedir, farklılıklara toleransı daha yüksektir, entelektüel birikimini artırma peşindedir, evrensel değerlerle uyumlu kişisel değerlere sahiptir, kendi vizyonunu diğerlerine benimsetebilmektedir ve empati yapabilmektedir (McCauley vd., 2006). Dönüştürücü liderlik modelinin oluştuğu evrenin (kurumsal evre) sonrasındaki gelişim evresinde üstün liderlik modelinin oluştuğu iddia edilmektedir. Bu görüşe göre ancak en son bireysel gelişim evresine (postmodernizm evresi) ulaşan bir birey, üstün liderlik davranışları ve tutumları sergileyebilmektedir. Üstün liderlik modeli dönüştürücü liderlik modelinin bileşenlerini kapsamakla birlikte, değer sistemi ve etik prensipler bakımından önceliklerin daha fazla olduğu bir yapıyı işaret etmektedir. Buna göre liderin anlayışında ve bilincinde meydana gelen gelişim zihinsel ve düşünsel kapasitesinin artmasına, etik hassasiyetinde meydana gelen gelişim karar verme süreçlerinin iyileşmesine ve inanç ve değer sisteminde meydana gelen gelişim ise tarafsız bir bakış açısının oluşumuna imkân tanımaktadır. Klasik liderlik kuramları çoğunlukla liderin dışarıdan gözlemlenen davranışları üzerine odaklanırken, üstün liderlik modeli liderin iç dünyasına odaklanmaktadır (Sanders vd., 2003; Harris ve Kuhnert, 2008). Dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının yapısal/gelişimsel kuram esas alınarak nasıl açıklandığı Şekil 1’de modellenerek gösterilmiştir.



Şekil 1. İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik Modellerinin Gelişim Süreci

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin gelişim süreçlerinin açıklanmasında yapısal/gelişimsel kuramdan istifade edilmesiyle liderlerin gerek kendilerini, gerek tecrübelerini, gerekse çevrelerini nasıl anlamlandırdıklarının ve davranışlarını nasıl geliştirdiklerinin anlaşılmasına katkı sağlandığı düşünülmektedir.

## Tartışma

Bu çalışma ile dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri üzerine yapılacak olan araştırmalara temel oluşturacak bir kuramsal çerçeve çizilmiş ve yönetsel uygulamaların iyileştirilmesine mesnet teşkil edecek çıkarımlarda bulunulmasına olanak sağlayacak bir düşünsel yapı ortaya koyulmuştur. Liderlik olgusunun açıklanmasına yönelik çalışmalar süre dururken dönüştürücü ve işlemsel liderlik davranışlarının ve tutumlarının örgütsel etkililiğin başat etmenlerinden biri olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu bakımdan ulusal ölçekte yürütülecek çalışmaların sağlam bir kuramsal zemine oturtulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma ile yabancı menşeli yayınlarda (Kuhnert, 1987; Goodwin vd., 2001; Sanders vd., 2003; McCauley vd., 2006; Harris ve Kuhnert, 2008; Gandolfi, 2012; Jensen vd., 2019) esas alınan yaklaşıma benzer bir yaklaşımla dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının oluşumu ve gelişimi kuramsal değerlendirmeler etrafında açıklanmış ve modellenmiştir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak oluşturulan kuramsal çerçeve ile neden bazı örgütsel liderlerin yalnızca işlemsel liderlik davranışlarını ve tutumlarını sergilerken bazılarının bunun ötesine geçerek çalışanların inançlarında, değer sistemlerinde ve hedeflerinde belirli bir dönüşüm ve değişim meydana getirebildikleri ve örgütleri için herkesçe paylaşılan ve benimsenen bir vizyon oluşturabildikleri açıklanmıştır. Bu sayede gelecekte yapılacak



olan araştırmalara esas teşkil edecek bir kuramsal dayanak oluşturulmuştur. Bilindiği kadarıyla ulusal yazında dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının kuramsal çerçevesi ilk defa bu çalışma ile modellenmektedir. Bu bakımdan yapılan kuramsal çıkarımların ve değerlendirmelerin önemli olduğuna inanılmaktadır.

Bu bağlamda, ileride gerek kamu örgütlerinde, gerekse özel örgütlerde etkililiğin artırılmasına yönelik olarak, bireysel gelişim evrelerinin üst basamaklarında yer alan ve bu evreleri tanımlayan üstün meziyetlere haiz olan yöneticilerin istihdamına yönelik çalışmalar yapmak mümkündür. Ayrıca hâlihazırda istihdam edilmiş olan örgütsel yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik faaliyetler ve eğitimler tasarlanabilir. Bu yolla, örgütlerin vizyonlarında gelişmeler görüleceğini ve gelişen ortak vizyon etrafında kenetlenen bireylerden müteşekkil örgütlerin daha büyük işleri başarı ile yerine getireceğini umut etmek olasıdır. Nitekim vizyondan ve gerekli yetkinliklerden mahrum yöneticilerin kontrolündeki bireylerin ve örgütlerin nasıl işlevsiz ve atıl bir hale geldiklerini gözlemlemek mümkündür. Unutulmamalıdır ki dönüştürücü liderler de gerekli hallerde örgütsel rollerini layıkıyla yerine getirebilmek için işlemsel liderlik davranışları sergilemektedirler. Bu durum işlemsel liderlik davranışlarının da örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması için gerekli bir unsur olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada önemli olan husus, işlemsel liderlik davranışlarının ve tutumlarının ne ölçüde ve hangi koşullarda sergilendiği takdirde dönüştürücü liderlik davranışları ile uyumlu bir yapı oluşturduğunun tespit edilmesinin gerekliliğidir. Bu bakımdan işlemsel liderlik davranışlarını tamamen olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmek doğru olmayabilir. İşlemsel ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ve tutumlarının ancak doğru ölçüde bütünleştirilerek ve uyumlandırılarak sergilenmesi örgütsel etkililiğin sağlanmasına önemli katkılar sağlayabilir.

Bu bakış açısından hareketle, her ne kadar dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik tarzları üzerine günümüze dek pek çok araştırma yapılmış olsa da gerek örgütsel etkililiği ve etkinliği artırmak amacıyla, gerekse liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi adına ilgili yazına katkı sağlamak amacıyla ileride yeni araştırmaların yapılmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır. Örneğin, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik modellerinin birbirinin tamamlayıcısı mı yoksa birbirinin zıddı mı olduğunu açıklamaya yönelik daha fazla görgül çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu sayede liderlikte etkililiği sağlamaya yönelik gayretlere destek olunabilir, kıt örgütsel kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması sağlanabilir ve liderlik sürecinin nasıl işlenmesi gerektiği daha açık bir şekilde açıklanabilir. Ayrıca ülkemizde bu çalışmada oluşturulan kuramsal çerçevenin geçerliliğinin test edilmesine yönelik araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Öyle ki yapısal/gelişimsel kuramın iddialarının dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin gelişim sürecinin açıklanmasında ülkemizin kültürel özellikleri bağlamında ne ölçüde geçerli olduğunun ortaya çıkarılmasının gerek liderlik yazınına, gerekse ulusal liderlik uygulamalarına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Diğer bir husus ise yapılacak olan araştırmaların tasarımı ile ilgilidir. Öyle ki elde edilecek bulguların geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması adına gelecekte dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik üzerine yapılacak olan çalışmaların görgül araştırmalar olmasına, çalışmaların deneysel, boylamsal ve/veya çok düzeyli araştırma tasarımlara uygun olarak yürütülmesine gayret edilmesinin gerekliliğine inanılmaktadır. İlâveten, veri kaynağı olarak yalnızca yönetilenler değil, yöneticilerden de veri toplanarak değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesine gayret edilmesinin ortak yöntem varyansı ve çoklu bağlantılılık gibi bulguların geçerliliğini azaltan durumların üstesinden gelinmesinde faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, dönüştürücü ve işlemsel liderlik davranışlarının ve tutumlarının yönetilenler ve örgütler üzerindeki etkileri araştırılırken sürece aracılık rolüyle ya da düzenleyicilik rolüyle etki edebilecek değişkenlerin ortaya çıkarılması da önem arz edebilir. Özellikle son zamanlarda önemini giderek daha fazla hissettiren dijital etmenlerin dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri üzerinde nasıl bir etkiye sebep olduğu ve dönüştürücü ve işlemsel liderlik davranışlarının ve tutumlarının sergilenmesinde nasıl bir değişimi tetiklediğinin anlaşılmasına yönelik yeni ve özgün kuramsal modeller geliştirilerek görgül araştırmalarla test edilebilir. Bu sayede geleneksel dönüştürücü ve işlemsel liderlik algularına yeni bakış açıları kazandırılabilir. Dahası, evrensel olarak kabul görmüş kriterler esas alınarak ulusal bir dönüştürücü ve işlemsel liderlik ölçeği geliştirilebilir. Geliştirilen ölçek hem yöneticilerin kendilerine has değerlendirmelerini, hem de yönetilenlerin algularını ölçecek şekilde farklı yapılarla sahip olabilir. Bu sayede yapılacak olan araştırmanın tasarımına bağlı olarak uygun olan ölçek kullanılarak dönüştürücü ve işlemsel liderlik düzeyleri ölçülebilir. Diğer bir husus ise dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerini ifade etmek için kullanılan adlandırmaların çeşitliliğidir. Örneğin, işlemsel liderlik için etkileşimsel liderlik, dönüştürücü liderlik için ise dönüştürümsel liderlik gibi çeşitli ifadeler kullanılmaktadır. Bu çeşitliliğinin ve kavram karmaşasının önüne geçilmesi adına bu çalışmada kullanılan ifadelerin ulusal yazında kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu hususlara ilave olarak,

işlemsel liderliğin ulusal yazında çoğunlukla arzu edilmeyen sonuçlar üreten karanlık bir liderlik tarzı gibi ifade edildiği ve açıklandığı anlaşılmaktadır. Hâlbuki işlemsel liderlik davranışlarının ve tutumlarının yöneticiler tarafından doğru bir şekilde ve uygun koşullarda sergilendiği takdirde örgütsel etkililiğe önemli ölçüde katkı sağladığı, örgütsel etkinliği arttırdığı, dönüştürücü liderlik davranışlarını bütünleyebildiği ve dönüştürücü liderliğin etkisini kuvvetlendirdiği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bundan dolayı ileride yapılacak olan çalışmalarda işlemsel liderlik modelinin dönüştürücü liderlik modeli ile birlikte değerlendirilmesinin ve bu çalışmada sunulan kuramsal çerçeve esas alınarak etkili liderliğin gerçekleştirilmesinde işlemsel ve dönüştürücü liderlik davranışlarının sahip olduğu rolün ve önemin açıklanmaya çalışılmasının gerek uygulayıcılar, gerekse araştırmacılar için faydalı olacağına inanılmaktadır.

## Sonuç

Günümüze dek liderlik üzerine yapılan pek çok çalışmada ulaşılan sonuçlar göstermektedir ki dönüştürücü ve işlemsel liderlik modelleri etkili örgütsel liderliğin zeminini teşkil etmektedir. Öyle ki farklı kültürlerde yapılan liderlik araştırmalarında dönüştürücü liderlik davranış ve tutumlarının yalnızca batı kültürlerinde değil, diğer kültürlerde de büyük ölçüde benimsendiği ve kabul gördüğü anlaşılmaktadır (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman ve Abdalla, 1999). Bu nedenle dönüştürücü ve işlemsel liderlik modellerinin kuramsal dayanaklarının açıklanmasının araştırmacılar da kavramsal ve düşünsel bir yapının oluşumuna ve bu sayede yeni ve özgün çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlayacağına ve ayrıca, uygulayıcıların neden tüm yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranış ve tutumlarını sergileyebilecek kapasiteye sahip olamayacaklarını anlamalarına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

## Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The authors have no conflict of interest to declare.*

## Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

*The authors declared that this study has received no financial support.*

## Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: U.B. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: U.B., M.Y., N.Ö.İ. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: U.B., M.Y., N.Ö.İ. Kaynak Taraması - *Literature Review*: U.B., M.Y., N.Ö.İ. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: U.B., M.Y., N.Ö.İ. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: U.B., M.Y. Onay - *Approval*: U.B., M.Y., N.Ö.İ.

## Kaynakça / References

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. & Hafeez, Z. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Allis, N. M. (2000). Transformational leadership democratic or despotic? *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 3-22.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barling, J., Christie, A. & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başar, U. & Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 121-153.
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2021). Transformational leadership, transactional leadership, and moral Reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 131-148.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Crews, E., Brouwers, M. & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421-428.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, D. W. & Abdalla, I. A. vd. (1999). Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Eigel, K. M. (1998). *Leader effectiveness: A constructive developmental view and investigation* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Georgia, Georgia.
- Eigel, K. M. & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. İçinde W. Gardner, B. Avolio & F. Walumba (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. *Monographs in leadership and management* (s. 357-385). Oxford: Elsevier.
- Gandolfi, F. (2012). A conceptual discussion of transformational leadership and intercultural competence. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13(4), 522-534.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the leadership quarterly's second decade 2000 - 2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Harris, L. S. (2005). *An examination of executive leadership effectiveness using constructive developmental theory* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Georgia, Georgia.
- Harris, L. S. & Kuhnert, K. W. (2008). Looking through the lens of leadership: A constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 47-67.
- Hargis, M. B., Watt, J. D. & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51-66.

- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2-19.
- Hayes, S. & Popp, N. (2019). Constructive-Developmental theory: A lens for team coaching. İçinde D. Clutterbuck, J. Gannon, S. Hayes, I. Iordanou, K. Lowe & D. MacKie (Ed.), *The practitioner's handbook of team coaching* (s. 11-23). Routledge.
- Helsing, D., Drago-Severson, E. & Kegan, R. (2004). Applying Constructive-Developmental theories of adult development to ABE and ESOL practices. İçinde J. Comings, B. Garner & C. Smith (Ed.), *Review of adult learning and literacy* (s. 157-197). Lawrence Erlbaum.
- Helsing, D. & Howell, A. (2014). Understanding leadership from the inside out: assessing leadership potential using constructive-developmental theory. *Journal of Management Inquiry*, 23, 186-204.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M. & Hall-Marenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M. & Holten, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Kark, R., Dijk, D. V. & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 186-224.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kuhnert, K. W. & Russell, C. J. (1990). Using constructive developmental theory and biodata to bridge the gap between personnel selection and leadership. *Journal of Management*, 16, 595-607.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. İçinde D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 221-240). Oxford: Oxford University Press.
- Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 1(2), 355-361.
- Parry, K. W. & Sinha, P. N. (2007). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8(2), 165-183.

- Phipps, K. A. (2010). Servant leadership and constructive development theory: How servant leaders make meaning of service. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 151-170.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Schuh, S. C., Zhang, X. & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640.
- Strang, S. E. & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 421-433.
- Valcea, S., Hamdani, M. R., Buckley, M. R. & Novicevic, M. M. (2011). Exploring the developmental potential of leader-follower interactions: A constructive-developmental approach. *The Leadership Quarterly*, 22, 604-615.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15, 381-394.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.