

Liderlikte Lider Takipçi İlişkisi Odaklı Yaklaşımlar

Nil Selenay Erden¹

Özet

Bu çalışmanın amacı işletme araştırmaları arasında önemli yer tutan liderlik konusuna ilişkin, klasik teoriler akabinde gelişen güncel görüşler nezdinde ele alınan, lider ve takipçilerin birebir ilişki kurması üzerinden liderlik tarzlarını ele alan çalışmalara dair bir perspektif sunulmasıdır. Klasik görüşlerde liderin özellikleri, davranışları ve durumlar ele alınmıştır. Durumsal yaklaşımın ardından, araştırmacılar lider ve her bir takipçi arasında gelişen farklı ve birebir ilişkiler olduğunu fark etmişlerdir. Lider ve takipçi arasındaki ilişkide sergilenen liderlik tarzı, takipçilerin motivasyonu, iş tatmini ve performansı gibi birçok karlılık çıktısına etki edebileceğinden önem arz etmektedir. Bu kapsamda bölümde ilk olarak dönüşümcü liderlikten, ardından etkileşimli liderlikten ve son olarak lider-üye etkileşim modelinden bahsedilecektir. Dönüşümcü liderlikte odak nokta, liderin takipçilerini daha gelişmiş bir kişisel versiyonlarına götüren bir değişim ajanı rolü benimsemesi iken, etkileşimli liderlikte işlerin yapılmasında ödül-ceza gibi klasik yöntemleri kullanan bir yönetici rolünden bahsedilmektedir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderliği bir araya getiren tam kapsamlı liderlik modeli, lider etkinliğine ilişkin özet bilgileri, liderliğin unsurları bazında adım adım sunmuştur. Lider-üye etkileşim modelinde odak nokta ise lider ile yakın ilişkiler kuran üyelerin oluşturduğu iç grup ve liderle ilişki kurmayı formel bir eksende gerçekleştiren dış grup üzerinedir. İç grup ve dış grupta olmanın sonuçları farklıdır, örneğin iç grup üyeleri daha yüksek performans gösterirken, dış grupta performans seviyeleri formel iş tanımı kapsamında orta ila düşük seviyelerde olabilir. Her teori için akış; tanım, liderliğin unsurları ve söz konusu liderlik tarzının örgütsel davranış açısından ele alınan bağımlı değişkenlerle ilişkisine yönelik araştırma sonuçlarından oluşmuştur. Örgütsel davranış açısından önemli sayılan bağımlı değişkenler, bireysel performans ve bireysel performansa etki eden değişkenlerdir. Değişkenlerin gruplamasında liderin özellikleri ve takipçilerin motivasyonu, iş tatmini ve performansları baz alınmıştır. Söz

1 Doç., Dr., İ.Ü. İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD Öğretim Üyesi, nilerden@istanbul.edu.tr, Orcid 0000-0001-8422-9109.

konusu anahtar kelimelerle yapılan aramalar sonucu derlenen korelasyonel çalışmalar, teorilerin uygulama hayatındaki yansımalarına ilişkin argümanları özetler niteliktedir.

GİRİŞ

Liderler ve liderlik, tarihten sosyolojiye, psikolojiden işletme bilimlerine, siyasetten politikaya, sosyal bilimlerin birçok farklı alanı ilgilendiren bir konu olmuştur. 1900'lerin başlarında araştırmacılar dünya tarihine yön veren liderlerin özelliklerini çalışmış ve liderleri “özel” insanlar olarak düşünmüşlerdi. Liderin kitleleri peşinden sürüklemesi ancak onu lider yapan “özellikleri” nedeniyle olabilirdi. Bu varsayım ile hareket eden araştırmacılar ortaya, lider olanları tanımlayan bir liste koymaya çalışmışlardı. Ancak liderleri tanımlayan özellikler çoktu ve bu özellikler izleyicilerde de vardı. Dış görünüşten karakter özelliklerine uzanan uzun listeler oluştu. Liderlikte “lider” odaklı kalmak hep aynı soruyu gündeme getiriyordu. Eğer liderlik doğuştan gelen bir vasıf ise, liderlik öğrenilemezdi ve sadece belli özelliklere sahip olan kişilere has kalırdı. Çıkmaza giriş, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmaları ile kırıldı. Bu kez odak noktası lider davranışları olmuştur. İşe yönelik ve insana yönelik olmak üzere lider davranışları tanımlandı. İşe yönelik lider davranışları direktifler vermek, yönergeler oluşturmak ve ağırlıklı olarak işle ilgili hususlarda izleyiciler ile iletişim kurmak üzerinedir. Kim, neyi, nasıl, ne zaman yapacak sorularına yanıt veren lider işle ilgili hususlara açıklık getiren bir rol üstleniyordu. İnsan odaklı lider davranışlarında ise liderin izleyiciler ile arkadaş olduğu, onları motive etmeye ve kendilerini grup içerisinde rahat hissetmeye yönelik davranışları göze çarpar. Liderlik davranışları liderliği öğrenilebilir ve liderleri eğitilebilir kıldığı için, bu araştırma ekolü işletmeler içerisinde verilen liderlik eğitimlerine kaynaklık etmeye başlamıştır. Ancak yine bir soru gündeme geliyordu. Etkin lider davranışları çalışma grubunun özelliklerine bağlı olarak değişmez miydi? Bu noktada durumlar tanımlanmalı ve liderlik stilleri ile durumlar eşleştirilmeliydi. Böylece davranış odaklı teorilerin açıklığı durumsallık yaklaşımı kapatmaya başladı.

Durumsallık yaklaşımı lider ve durumları bir arada düşünmeyi sağladı. Ancak eksik kalan bir nokta daha vardı: lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler. Lider ve çalışma grubu arasındaki ilişki, Fiedler'in 1958 yılında geliştirdiği Koşul Bağımlılık teorisinde “iyi-kötü” olarak ele alınmıştı. Fakat bu kategori, lider ile çalışma grubu arasındaki ilişkiye yönelik genel bir ayırım veriyordu. Oysa ki lider ve çalışma grubu içerisindeki izleyiciler, birebir ve karşılıklı olarak yakın ilişkiler kurarlar. Bu ilişkinin dinamikleri lider ve grubun amaçlara ulaşmasını etkiler. Değişim odaklı teoriler de lider ve izleyiciler arasında-

ki ilişkilerin dinamik yönüne odaklanır ve liderliği bir “süreç” olarak görür. Odak noktası ne liderin özellikleri ne de durumların özellikleridir. Odak noktası lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide liderin davranışlarının izleyicileri nasıl değiştirebileceği üzerinedir. Bu bölümde ele alacağımız üç teori sırasıyla dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve Lider-Üye etkileşimi modelidir. Akışta, teoriyi ortaya koyan başlıca araştırmacıların açıklamalarına ve liderlik stili ile ilişkilendirilen değişkenlere değinilecektir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Tanım ve Kapsam

Dönüşümcü liderlik kavramından ilk bahseden araştırmacı, sosyolog James. W. Downton olmuştur (Ateş, 2017). Downton’un 1973 yılında basılan “İsyankâr Liderlik: Devrim Sürecinde Bağlılık ve Karizma” adlı kitabında lider- izleyici ilişkilerine yönelik teoriler sunulmuş ve isyankâr liderliğin işlevselliği incelenmiştir. İzleyicilerin üç tür bağlılık içerisinde olduğunu öne süren yazar, bu bağlılık türlerini etkileşimci, karizmatik ve ilham verici olarak sınıflandırmıştır (Downton, 1973). O halde izleyiciler lidere üç farklı biçimde bağlılık duyabilirler. Lider izleyiciler ile girdiği etkileşimde izleyicilerin rollerini tanımlar ve bu rollere uygun hareket etmelerini ödül ve ceza gibi yöntemlerle kontrol altında tutar. Lider sahip olduğu karizma sebebiyle de izleyicilerin kendisini takip etmesine sebep olabilir. Liderin karizması; kişilik özellikleri ve hitabet tarzı, beden dili etrafında oluşan genel bir havadır ve izleyiciler üzerinde hayranlık etkisi oluşturur. Karizma lidere bağlılık göstermek için bir sebep olur. Üçüncü tür bağlılıkta ise liderin izleyicilere ilham vermesi söz konusudur. İlham, izleyiciler ile kurulan ilişkide, liderin izleyicilerinin potansiyelini harekete geçirmesinden bir gelecek hayali aşılmasına kadar farklı farklı alanlarda izleyiciye sunduğu bir fayda haline dönüşür. Karizma ve ilham unsurları, dönüşümün temellerini atar nitelikte. Ancak Downton, politik arenada var olan liderleri incelemiştir. Benzerlikler olabilse de pek tabii ki ülkelere liderlik edenler ile işletmelere liderlik edenlerin aynı lider-izleyici ilişkisi bağlamında farz edilmesi mümkün gözüküyor (Downton, 1973).

Dönüşümcü liderlik, esasen izleyicilerin dönüşümü üzerinde yoğunlaşır. İzleyicilerin dönüşümü işletmeyi gelecek hayaline giden bir rota üzerinde konumlandırır. Dönüşüm olumlu yönde gerçekleşen bir değişim, gelişim süreci gibi düşünülebilir. Lider adeta izleyicilerinin daha iyi bir versiyonlarına ulaşmalarını sağlayan bir tetikleyici rolü üstlenir. Liderlik rolleri içerisinde sıkça bahsedilen “değişim ajanı lider” dönüşümcü lider rolünü açıklayabilir. İşletme için arzulanan yönde değişimin gerçekleşmesi için, işletme çalışanla-

rının kendi amaçlarını işletme amaçları ile bütünleştirmesi gerekir. Amaçların bütünleşmesi sürecinde lider, izleyicilerinin var olan yetkinliklerini açığa çıkarır ve geliştirmelerine yardım eder. Böylece hem izleyiciler hem de izleyicilerden oluşan işletme değişir. Tüm bu işleri başarmak için, liderin izleyiciler ile bireysel ilişkiler kurması şarttır. Dolayısıyla büyük gruplar için dönüşümcü liderlik biraz tartışmalı bir konu olabilir.

Her ne kadar dönüşümcü liderlik değişim odaklı teoriler grubunda ele alınıyor olsa ve odağına lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi koysa da karizma gibi lider özelliklerini tekrardan gündeme taşıyarak özellik teorilerine bir gönderme yapıyor gibi gözüküyor. Modern liderlik yaklaşımlarının bütününe göz attığımızda “özellikler teorisi hala hayatta ve geçerli” izlenimini ediniyoruz. Gerçekten de liderlik sürecinde hem liderin hem izleyicinin özellikleri, ayrıca lider ile izleyici arasındaki etkileşimin dinamikleri göz önünde bulundurulmalı. Teoriler bu değişkenleri parça parça ele alabiliyor olsa da gündelik hayatta liderlik süreci çok dinamik, süregelen ve değişerek gelişen bir süreç gibi kabul görmelidir.

1.2. Dönüşümcü Liderliğin Unsurları

Türkçe literatürde transformasyonel liderlik, dönüştürücü liderlik gibi zaman zaman farklı isimler ile anılan ve bu bölümde “dönüşümcü liderlik” adıyla ele alınan teori, literatürde ilk olarak Burns (1978) tarafından kaleme alınmıştır. Dönüşümcü liderliğin daha çok işletme bağlamına has olarak ele alındığı bir diğer önemli eser Bass (1985) tarafından ortaya konulmuştur.

Toplum içerisinde ahlaki ve sosyal çatışmaların olduğu dönemlerde entelektüeller ortaya çıkmıştır. Entelektüel, pratikte var olan ihtiyaçlara ulaşmak için gerekli olan amaç ve değerlere kafa yoran kişidir. Analitik fikir ve teorilerle ilgilenen kişi kuramcı, normatif değerlerle ilgilenen kişi felsefeci hem analitik fikir hem de normatif değerlerle ilgilenecek, onları gerçekçi bir hayal içinde kurgulayanlar ise entelektüeller olmuştur. Entelektüel lider sosyal çevresinden kopmaz. Tüm fikir ve değerleri bu sosyal çevrenin gerçekliği içerisinde şekillenir ve gelecek hayaline ulaşmak için çevresini değiştirme yönünde adımlar atar. Entelektüel lider dönüştüren liderdir. Amaçları bilinçli olarak değer yargıları ile entegre edilmiştir ve sadece düşünmekle kalmaz, değişim için aksiyon alır. Politik arenada entelektüel lider, özgürleşmeye yönelik bir etki yaratır. Özgürlük etkisini yaratacak aksiyonlar da toplumun ihtiyacı olan değişimi getirir, zaten anlaşmazlık ve kaos karşılanmayan ihtiyaçlardan doğmuştur ve toplumun entelektüel bir yöne doğru özgürleşmesiyle birlikte kaos yerini yeni düzene bırakacak ve çatışmalar çözülecektir (Burns, 2010).

Görüldüğü gibi (Burns, 2010)'a göre entelektüel lider dönüştüren liderdir. Dönüşümcü liderlik kavramına döndüğümüzde de dört unsur göze çarpar. Bunlardan biri entelektüel teşviktir. O halde dönüşümcü lider entelektüeldir ancak bununla kalmaz. Entelektüel teşvik, liderin izleyicilerini yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde teşvik etmesidir. Yaratıcılık ve yenilik, izleyicilerin kendi değer ve inançlarının kısıtladığı zihinsel modellerin dışında düşünmeleriyle mümkün olur. Doğru ve yanlış aksiyonlara yönelik inançlar değer yargılarınca şekillendiği için, lider izleyicilerinin zihinlerine nüfuz ederek onların kendi kalıplarından sıyrılmalarına destek olur. İzleyiciler sadece kendi kalıplarının değil, liderin ve kurumun kalıplarını da fark ederek yeniliği ve verimliliği engelleyen, kuruma hizmet etmeyen kalıp yargıları sorgular hale gelirler. İzleyiciler problemlerin çözülmesi için yeni yöntemler, kurumun geleneksel uygulamaları için değişim önerileri sunmaya başlayabilirler. Örneğin, üretimi aksatacak durumların yaşandığı bir fabrikada, fabrika yöneticisinin entelektüel teşviği, çalışanların bu aksaklıkları önlemeye yönelik yeni prosedür ve uygulamalar geliştirmelerine yardımcı olabilir (Northouse, 2016). Entelektüel teşviği yapabilen lider de entelektüeldir ve kendisini sürekli geliştirir. Değer yargılarını, inançlarını, amaçlarını revize eder, sorgular, metaforik olarak “kutunun dışında düşünür”. İzleyicilerinin de entelektüel anlamda süregelen bir gelişim içerisinde olmalarını kolaylaştırır. Böylece izleyiciler kendi kişisel gelişimlerinin yanı sıra çalıştıkları kuruma olan katkılarından dolayı da güçlenmiş hissederler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, Maslow tarafından gelişme güdüsü olarak ele alınmıştır ve “insan ne olabiliyorsa onu olur, potansiyelini gerçekleştirir” şeklinde ifade edilmiştir (Maslow, 2001). Çalıştığı kurum içerisinde kendini gerçekleştirme fırsatı edinen çalışanların, gelişme ihtiyacı da dönüşümcü liderin teşviğiyle tatmin bulmaya başlayabilir. Hackman ve Oldman'ın iş karakteristikleri modelinde ele alınan işin önemi ve işin gerektirdiği beceri seviyesi de doğrudan çalışanın gelişme ihtiyacı ile ilgilidir. İşin öneminden kasıt, işin kuruma ve topluma olan katkısının önem derecesidir. İşin gerektirdiği becerilerin sayısı ve çeşitliliği de yaratıcı ve yenilikçi yönde düşünmeye teşvikle birlikte genişleyebilir. O halde yüksek gelişme ihtiyacı içinde olan çalışanın doğrudan yaptığı işten tatmin olmasında, yaptığı işin önem derecesi ve gerektirdiği becerilerin çokluğu rol oynayacaktır (Schermerhorn vd, 2011).

Dönüşümcü liderlikte üzerinde durulan bir diğer unsur ideal etki olmuştur. İdeal etki karizma teriminin bir alternatifi gibi düşünülebilir. Ancak kuramda “karizma” olarak kullanılmamasının sebebi, Adolf Hitler gibi yıkıcı eylemleri olan liderlerin yanı sıra diktatörlükle ilişkilendirilebilecek olmasıdır. Ayrıca medya mecralarında karizma kelimesinin anlamı “çekicilik, ünlü olmak” gibi anlamlarla da özdeşleşmiştir. Oysa işletme için dönüşümcü lider

diktatörlükten uzak bir profil çizer ve ünlü olmak, halka mal olmak gibi amaçlar da gütmeyiz. Ancak dönüşümcü lider de sahip olduğu karizma yoluyla izleyicilerini etkiler. Bu karizmanın içerisinde entelektüel teşvik ve ideal etki yer alır. Pek tabii ki bu etki, ortak amaçlara ulaşma konusunda izleyicileri yönlendirir, olumlu bir etkidir. Bu yüzden de ideal etki olarak isimlendirilmiştir. Liderin yarattığı etkide pay alan kendi ideolojisi bir diğer deyişle inanç sistemi, idealleri yani başarmak istedikleri ve “hayattan büyük” olarak tabir edilen meselelerdir (Bass, 1999). İdeal etki yaratmak için liderin kullanabileceği taktikler rasyonel ikna ve ilham verici olabilecek, bir diğer deyişle hem mantığa hem de duygulara hitap edebilecek yönde iletişim kurmaktır (Charbonneau, 2004). Dönüşümcü liderlik teorisinde liderin karizması yarattığı ideal etki üzerinden anlaşılır. Görüldüğü gibi kuramın unsurlarında liderin entelektüel oluşu veya karizmasından ziyade verdiği entelektüel teşvik ve yaratabildiği ideal etki üzerinde durularak, liderin özelliklerinden doğan ancak izleyicileri ile olan ilişkilerine yansıyan davranış grupları üzerinde durulmuştur.

İdeal etkiye yönelik lider davranışları, liderin gelecek hayalini gerçekleştirmek için belirlediği alt amaçları gerçekleştirmede, izleyicilerini etkilemeye yönelik olacaktır. Lider saygı duyulan, güvenilen ve rol model alınan biri olduğundan izleyicilerin değişimi kabul etmesinde ideal etki yaratacaktır. Ancak ideal etki sadece liderin karizmasından kaynaklanarak vizyonu gerçekleştirmesinde değil, işyerinde affediciliği arttırmak için de yararlı olabilir. Çünkü çatışmalar iş ile ilgili olmaktan çıkıp kişiselleştiğinde ve diyaloglar hakaret boyutuna taşındığında, çalışanlar birbirlerini görmezden gelmeye ve uzun vadede intikam almaya yönelebilmekteler. Çalışma grubu içerisinde yaşanan ve çözülmeleyen meseleler, değişim yönünde atılan adımların önüne geçer. Sadece anlaşmazlıklar değil, yüz yüze verilen bir performans geribildirim bile çalışan açısından yıkıcı olabilir. Örnek olarak “Patronumun yüz yüze geribildirim verdiği performans değerlendirmesi sinik ve yıkıcıydı. Oldukça direkt konuştu. Haksızlık yaptığını ve kaba olduğunu düşündüm. Üzüldüm ve orayı terk etmek istedim ancak patronum devam etti. Eğer olumlu veya yapıcı bir şey söylesen bile duymadım...” Benzer diyaloglar işyerlerinde hem yönetici hem çalışma arkadaşları ile yaşanabilir. Çalışanların görmezden gelme ve böylece kuruma olan ilgilerini kaybetme veyahut intikam alma gibi yıkıcı tepkilere yönelmesi olasıdır. Ancak kolektif kimlikleri, bir diğer deyişle gruptaki diğer üyelere olan bağlılıkları baskın çıktığında affedici olabilir ve daha yapıcı ilişkiler kurabilirler. Bu noktada dönüşümcü liderlik unsurlarından ideal etkinin, affedicilikle olan ilişkisini deneysel bir tasarım üzerinden çalışan araştırmacılar olumlu kanıt bulmuşlardır. Eğer zarar görmüş ilişkiler

lider tarafından düzeltilirse, kolektif kimlik üzerinden yaratılan ideal etki ile izleyiciler amaçlara tekrar yönelebilirler (Zdanduk ve Bobocel, 2015).

Dönüşümcü liderliğin üçüncü unsuru ilham verici motivasyondur. Motivasyon bireyleri amaca doğru yönelten ve içten gelen bir güçtür, ancak bu içsel güç sadece bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanmaz. Takdir, tebrik, teşekkür gibi olumlu iletişim elemanları dış kaynaklı güdüleyiciler olarak bireylerin motivasyonu üzerinde rol oynar. Ayrıca somut dış kaynaklı güdüleyiciler de mevcuttur, bunlara örnek olarak da ücreti verebiliriz. Motivasyon konusunu içerik teorileri “insanları ne motive eder”, süreç teorileri “insanlar nasıl motive olur” soruları üzerinden ele almıştır. O halde motivasyon bir süreçtir, aynı zamanda ihtiyaçların tatmin edilmesi için bireyi amaca yönlendiren bir itme kuvvetidir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek bir birey, hedeflerine ulaşmak için güdülenir. Ancak ne kadar çaba harcansa da hedefe ulaşamayacağını düşünen birey güdülenmeyecek, bir diğer deyişle harekete geçmeyecektir. Bu durumda birkaç alternatif söz konusudur: hedef bireyin ulaşamayacağı kadar yüksek olabilir veya birey bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli kaynaklardan yoksun olabilir. Hedefi başaracağına dair kendi yeterliliklerine dair inancı da olmayabilir. Bu iki örnek güdüleyiciler ve güdüleme süreci konusunda fikir verebilir. Çalışanları motive etmek yöneticilerin işi midir? Evet. Ancak kimi yöneticiler bu fikre katılmayabiliyor. Yöneticiliğin klasik tanımında “yönetici, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşan kişidir” ibarelerine rastlanıyor. Eğer amaçlara ulaşmak söz konusu ise ve o amaçlara ulaşmak çalışanlar kanalıyla olacaksa, o halde “motive etmek” de yöneticinin yapması gerekenler listesinde yer alır. Pek tabi ki dışarıdan motive edilmediğinde neredeyse hiç çalışmayan bir ast yöneticinin tüm zamanını alır. İstisnai durumları bir kenara alırsak, bilhassa lider için izleyicileri motive etmek başlı başına önemlidir. Dönüşümcü liderlikte karşımıza çıkan “ilham verici motivasyon” unsurunda göze çarpan “ilham verici” ibaresi, dönüşümcü liderin bir yöneticinin astını işini yapmaya yönelik motive etmesinden öte, çok daha farklı bir motive amacı olduğu görülüyor. Çünkü dönüşümde, lider ve izleyiciler birlikte hareket ederek, radikal değişimlere imza atarlar. Liderin izleyicilere sunduğu gelecek vizyonu izleyicilerce paylaşılır. Vizyona ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken amaçlara bağlılık yüksektir. Lider yapılabilecekler ve varılacak noktalar konusunda iyimserdir. Bu iyimserliğini izleyicilerine geçirir. Liderin beklentileri yüksektir ancak bu beklentileri basit yollarla izleyicilerine aktarır. İzleyici grubunda görevler hevesle yapılır ve takım ruhu hakimdir. Amaçları başarmaya yönelik inanç tüm grupça paylaşılır ve çabalar koordine edilir (Barbuto Jr, 2005) Gelecek hayali olan vizyona ulaşmak için belirlenen misyon ve misyonun alt amaçları, işlerin var olan kural ve prosedürlerle yürüdüğü geleneksel yapıyı değiştirir. Aslında dönüşüm sade-

ce izleyicilerin dönüşümü değil, örgüt kültürünün de dönüşümüdür. Kültür vizyonu destekler hale geldiğinde değişim mümkündür. Vizyon da örgüt kültürünün özelliklerinin değişmesinde rol oynar. Dönüşümcü lider hem taktiksel hem de stratejik olarak düşünürken aynı zamanda örgüt kültürünü de dönüştürür. Bu dönüşümde izleyicilerin liderin gelecek hayalinden ilham alarak motive olması yer alır (Bass ve Avolio, 1993). Çünkü bir örgütün kültürü başta lider olmak üzere tüm üyelerin paylaştığı düşüncelerden, çalışma alışkanlıklarından ve sergiledikleri ortak davranış kalıplarından oluşacaktır.

Liderin entelektüel teşviği, ideal etkisi ve ilham verici motivasyonu; bireysel ilgi vasıtasıyla izleyicilere geçer. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik kuramında dördüncü unsur olarak liderin her bir izleyicisine gösterdiği bireysel ilgi yer alır. Birey, ekip ve örgüt kültürü olmak üzere üç analiz birimi üzerinden bireysel ilgi unsurunun nasıl şekillendiği daha açıkça ortaya koyulabilir. Böylece lider davranışı ve davranışın izleyici grubu üzerindeki etkisi, davranışın vuku bulduğu bağlam da hesaba katılarak incelenir. Lider davranışının gruba ve örgüte nasıl nüfuz ettiği de anlaşılabilir. Örneğin, izleyicilerin potansiyelini geliştirme yönünde girişimleri olan bir lider, zamanla grup içerisinde yardımlaşma ve öğrenmeye yönelik normlar oluşmasında, liderin etki alanı genişledikçe de bu normların tüm örgüte nüfuz etmesinde öncülük edebilir. Bireysel ilgi unsuru içerisinde izleyiciye verilen olumlu ve olumsuz geribildirimler yer alır. Çalışma esnasında görevlerini icra eden izleyici başarılarından ve hatalarından öğrenir. Olumlu geribildirim izleyicinin arzulanan davranışlarını pekiştirip tekrarlamasını ve kalıcı hale gelmesini teşvik ederken, olumsuz geribildirim izleyicinin hatalarını düzelterek kendini geliştirmesi yönünde işler. İzleyici sadece kendi çıkarlarını değil, bütün için doğru olanı ve etik olanı yapmayı da böylece öğrenir. Bireysel ilgi gösteren lider, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları ve her bir izleyicinin ihtiyaçlarını anlar. İzleyicinin gelişme ihtiyacını ve potansiyelini keşfeden lider, koçluk ederek performansın iyileşmesine kaynaklık eder. İzleyicinin sorumluluk alanını genişleterek daha özerk hareket etmesini de mümkün kılar. Bireysel ilgi, kimi izleyiciler tarafından babacan da bulunabilir. Ancak bu tamamen algı temelli olup, Avolio ve Bass tarafından bahsedilen bireysel ilgi davranışlarından bağımsızdır. Bir diğer deyişle liderin bireysel ilgisini babacan liderliğe benzettikleri bir çalışmaları rastlanamamıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlikte bireysel ilgi, izleyicilerin bireysel farklılıklarından etkilenecek yorumlanan bir unsur haline gelmektedir. Liderin davranışları içinde yer aldığı grubun bağlamından bağımsız düşünülemez ve ancak o bağlam içerisinde anlam kazanır. Örneğin, kontrol ve komutanın ön planda olduğu bir kültürde, liderin arkadaşça davranışları liderden beklenen normatif davranışlara uygun olmadığından izleyiciler tarafından bireysel ilgi yerine farklı şekillerde

anlamlandırılabilir. Ayrıca izleyiciler zamanla lideri tanır, lidere aşına olur, değişen beklentilerini öğrenir ve liderin bireysel ilgisini yorumlayacak hale gelirler (Avolio ve Bass, 1995).

Dönüşümcü liderlik katılımcı veya yönlendirici formlarda olabilir. Bahsedilen dört unsur hem katılımcı hem yönlendirici dönüşüm tarzında yer alır. Katılımcı dönüşümcü lider karar verirken izleyicilerin fikrini ve katkısını alırken, yönlendirici dönüşümcü lider kararları verir ve uyulmasını bekler. Özet tabloda dönüşümcü liderliğin tüm unsurlarının katılımcı ve yönlendirici dönüşümde nasıl şekilleneceği sunulmuştur.

Tablo 1: Dönüşümcü Liderliğin Unsurları (Bass, 1996)

Dönüşümcü Lider	Katılımcı	Yönlendirici
Entelektüel Teşvik	Birbirimizin fikirlerini eleştirmeden önce tüm varsayımlarımızı listeleyebilir miyiz?	Soğuk füzyonlu bir motorun çalışması fiziksel olarak imkansızdır. Sunduğunuz fikri sorgulayın.
İdeal Etki	Birbirimize olan inancımızla kazanan takım olabiliriz. Misyonumuzu gerçekleştirmek için desteğinize ihtiyacım var.	Hedeflerin gerçekleşmesi için gösterdiğim yönde ilerleme konusunda bana inanmalı ve güvenmelisiniz.
İlham Verici Motivasyon	Tüm grubun iyiliği için, arzu ve hedeflerimizi karşılayacak yönde, birlikte çalışalım.	Günden güne daha iyiye gittiğinizi kendinize söylemelisiniz. Gelişiminizi görün ve devam edin.
Bireysel İlgi	Bireysel yeteneklerimizi geliştirmek için grup olarak birbirimize nasıl yardım edebiliriz?	İşinizi yaparken kendinizi geliştirebilmeniz için gereken desteği sağlayacağım.

1.3.Dönüşümcü Liderlik: Araştırmalar

Bu kısımda dönüşümcü liderlerin özellikleri ve dönüşümcü liderlere sahip olan işletme çalışanlarının tutum ve performanslarına ilişkin bulgular derlenmiştir.

Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderler değişim ajanı gibi hareket ederek ve rol modeli olarak, paylaştıkları gelecek vizyonuna adanmış izleyicilerden oluşan bir çalışma grubu inşa eder ve bu grupta yer alan izleyicilerin kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlarken de hem örgütsel hem kişisel dönüşümü gerçekleştirir. Bu açıdan bakıldığında “dönüşümcü liderler diğer liderlerden farklı olarak hangi özelliklere sahip olabilirler” sorusu gündeme geliyor. Bireysel ilgi göstererek izleyicilerini yakından tanıyan liderin empati kurabilme kabiliyeti, kendine ait öz farkındalığı ve bu etkileşimde izleyiciye de güven verebilmek için özgüven sahibi olması lider ve izleyici arasındaki ilişkiyi şekillendirir. Liderin yarattığı ideal etki özgüveninden ve öz farkındalığından, izleyicilere gösterdiği bireysel ilgi de liderin empati kabiliyetinden beslenebilir. Kişilerarası ilişkileri etkileyen bu unsurlar aslında duygusal zekânın bileşenleridir. Duygusal zekâ kimi araştırmalarda bir beceri, kimilerinde bir özellik olarak ele alınmıştır. Tanımlarda ortak olan nokta, bireyin kendi duygularının ve diğerlerinin duygularının farkında olarak kendi düşünce ve aksiyonlarını yönlendirdiğidir. O halde duygusal zekâ dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran bir beceri olabilir mi?

Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ üzerine 62 bağımsız örneklemden alınan sonuçları bir araya getiren meta-analiz çalışması da bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekaya ilişkin ölçeklerin yanıtları aynı kaynaktan alındığında (ölçekleri lider kendisi için doldurur), değişkenler arası ilişkilerin kuvveti “ortalama” olurken, ölçekler izleyici ve lider tarafından doldurularak ilişki kuvvetine bakıldığında “manidar ancak zayıf” ilişkiler olduğu rapor edilmiştir. Çalışma, duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında beklenildiği kadar kuvvetli ilişkiler olmayabileceğini ancak zayıf ila ortalama kuvvette ilişkiler beklenebileceğini gösteriyor. Bir diğer deyişle liderin duygusal zekasının dönüşümcü lider olmasına katkıda bulunabileceğini düşünmek mümkündür (Harms ve Credé, 2010)

Büyük Beş Kişilik Özellikleri olarak anılan kişilik modelinde yer alan dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk, özdisiplin ve yeniliğe açıklık özelliklerinin, dönüşümcü liderlik ile olan ilişkilerini ele almak üzere 26 örneklemin sonuçlarını bir araya getiren meta-analizde yer alan bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ile en kuvvetli ilişkinin dışadönüklükte olduğu göze çarpmaktadır. Dışadönüklük tüm liderlerde bulunan bir özelliktir, çünkü lider bir kitleyi yönlendirir ve içe kapanık olması izleyiciler ile ilişki kurmasını kısıtlar. Araştırmacılar, kişilik özellikleri ve liderlik arasında beklenen ilişkileri sunmayan meta-analiz sonuçlarını şu şekilde açıklıyorlar: dönüşümcü liderlik davranışları yaşam boyu öğrenme ile gelişen davranışlar olabilirler. Ayrıca

lider davranışları kişilik özelliklerinden gelen yatkınlıklar ile değil, liderlik eğitimlerinden etkilenerek öğrenildikleri için de kişilik özellikleri ile kuvvetli ilişkileri bulunamıyor olabilir. Çalışmaların kısıtlılıkları ve ölçümden kaynaklı hatalar da düşünülürse, aslında var olan bağlantılar da bulunamıyor olabilir (Bono ve Judge, 2004).

Dönüşümcü Liderlerin Takipçileri

Dönüşümcü liderlerin izleyicileri ile olan etkileşimleri düşünüldüğünde, liderin izleyici performansına olan etkisi, etki varsa ne yönde olduğu merak konusudur. Neticede örgütlerin nihai amacı kar etmek ve sürdürülebilir olmaktır. Nihai amaçlar kar ederek var olmak olunca, çalışanların performansları ve performansın önemli yordayıcıları olarak kabul edilen motivasyon ve iş tatmininin nihai amaca ulaşmada araçsal roller üstlendikleri düşünülmüştür. Bu doğrultuda; dönüşümcü liderlik, performans, motivasyon ve iş tatmini, anahtar kelimeleri ile yapılan aramadan korelasyonel çalışmalar bulunarak, dönüşümcü liderlik ve örgütsel çıktılar incelenmiştir. Hem dünyadan hem ülkemizden örnek araştırmalar seçilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı: 2011 yılında, Pakistan'da, 270 telekomünikasyon sektörü çalışanıyla yapılan çalışmada dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 5 ifade yer almıştır. Örnek ifadeler: Yöneticimin davranışları ona saygı duymamı sağlar. Yöneticim değerleri ve inançları hakkında konuşur. Yöneticim, amaçlarımızı gerçekleştireceğimiz konusunda bize olan güvenini dile getirir. Performans için 8 ifade kullanılmıştır. Örnek ifadeler: Çalışanlar kendilerine verilen hedeflere zamanında ulaşır. Çalışanların performansının kalitesi zaman içinde iyileşti. Ölçeklerin kaynakları belirtilmemiştir. Cevaplar için, tamamen katılıyorum ile tamamen katılmıyorum arasında uzanan 5'li Likert ölçek kullanılan çalışmada, dönüşümcü liderlik algısı ile çalışan performansı arasındaki ilişki katsayısı 0,2 olarak bulunmuştur (Ghafoor vd., 2011). 00000 Zayıf ancak pozitif yönde olan bu ilişki, dönüşümcü liderliği ve performansı ölçmek için kullanılan ifadelerin, ölçülmek istenen kavramları ne denli ölçebiliyor olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Bir diğer çalışma Türkiye'den seçilmiştir. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 139 yönetim kademesi personeli araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. 122 kişi ile gerçekleşen anket çalışmasında, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi, çalışan performansı içinse 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri 2016 yılında toplanmış olup, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki katsayısı 0.2 bulunmuştur. Ancak bu çalışmada yöneticiler kendi liderlik tarzlarını ve kendi performanslarını değerlendirmişlerdir (Ay ve Keleş, 2017)

Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Motivasyonu: 2014 yılında Hindistan'da faaliyet gösteren bir petrol şirketinde yürütülen çalışma 50 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çok faktörlü liderlik anketi cevapları için, hiç ile çok sık arasında değişen 5 basamaklı bir zaman skalası, motivasyon soruları için katılım derecesi ölçen Likert tipi skala kullanılmıştır. Çalışma dönüşümcü lider algısı ile çalışan motivasyonu arasında kuvvetliye yakın bir ilişki rapor etmiştir ($r = 0.6, p < 0,05$) (Gopal ve Chowdhury, 2014). 2016 yılında Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi'nde çalışan 438 kamu personelinin toplanan anketler üzerinden, dönüşümcü liderlik algısı ile işsel motivasyon arasındaki ilişki 0,5 ($p < 0,01$) olarak rapor edilmiştir. Dönüşümcü liderlik Podsakoff tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler: Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır. İşsel motivasyonu ölçmek üzere Kuvaas tarafından oluşturulan ifadeler kullanılmıştır. Örnek ifadeler: Yaptığım işi bir hobi gibi görürüm. Yaptığım işin bir anlamı olduğunu düşünürüm (Batmaz ve Gürer, 2016).

Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini: Almanya'da yer alan bir araştırma üniversitesinde çalışan 39 takımın (360 takım üyesi) araştırma evrenini oluşturduğu çalışmada, takımlar bağlı çalıştıkları yöneticiyi dönüşümcü liderlik açısından değerlendirmiştir. Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ifadelerin Almanca versiyonu kullanılmıştır. İş tatmini için 5 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri 6 hafta arayla toplanmıştır. Anketleri bilgisayar üzerinden dolduran katılımcılar ilk ankette yöneticilerinin dönüşümcü liderliğini ve yöneticilerine duydukları güvene ilişkin ifadeleri yanıtlamışlardır. 6 hafta sonra iş tatmini ve takımlarına duydukları güvene ilişkin soruları yanıtlamışlardır. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında kuvvetliye yakın bir ilişki rapor edilmiştir ($0,64, p > 0,05$) (Braun vd., 2013). Bolu ilinde bulunan 5 adet işletmeden toplanan 362 ankette, çok faktörlü liderlik ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeği yer almıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatmini skorları arasındaki ilişki 0,5 ($p < 0,01$) olarak rapor edilmiştir (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Duygusal zekanın dönüşümcü liderlerde bulunan bir beceri olduğu, ancak dönüşümcü liderlerin kişilik özelliklerine yönelik net bir liste olmadığı, liderin; izleyicilerinin performansına, motivasyonuna ve iş tatminine olumlu yönde etki edebileceğine yönelik düşünceler ve kanıtlar, araştırmalardan bir kesit halinde sunulmuştur.

Türkçe literatürde transformasyonel liderlik, dönüştürücü liderlik gibi zaman zaman farklı isimler ile anılan ve bu bölümde "dönüşümcü liderlik" adıyla ele alınan teori, literatürde ilk olarak Burns (1978) tarafından kaleme

alınmıştı. Dönüşümcü liderliğin daha çok işletme bağlamına has olarak ele alındığı bir diğer önemli eser Bass (1985) tarafından ortaya konulmuştu. Dönüşümcü liderlikte dört ana unsur entelektüel teşvik, ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgili olarak kavramsallaşmıştır. Dönüşümcü liderlikte lider, takipçileri ile birebir ilişkiler kurarak onları motive eder, karizma unsuru ideal etki yaratmasını rol oynar, her bir takipçiye bireysel ilgili gösterilir ve takipçiler liderin kolaylaştırıcı rolü sayesinde entelektüel manada dönüşürler.

Gelecek kısımda dönüşümcü liderliğin bir önceki adımı gibi düşünülen etkileşimci liderlik kuramından bahsedilerek, tam kapsamlı liderlik kuramına (full range of leadership) geçiş yapılacaktır.

2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

2.1. Tanım ve Kapsam

Literatürde etkileşimsel liderlik, iş gördürücü liderlik gibi isimlerle anılan bir liderlik modeli olan ve bu bölümde etkileşimci liderlik olarak anılacak olan kuram ilk olarak, siyasi liderlik üzerine çalışmalar yapılan Burns tarafından kaleme alınmıştır. Burns, etkileşimci liderlikten bahsederken; fikir liderliği, küçük grupların liderliği, parti liderliği ve kanun koyucu liderlik gibi, bir fikirden doğarak ülke yönetmeye uzanan geniş bir liderlik yelpazesinden bahseder. Kitabında etkileşimsel liderlik, yapbozdaki eksik parça olarak tabir edilmiştir. Bu noktada gücü elinde tutan, çatışmaları yöneten, karar veren bir lider profili çizilmeye başlanır. Bir nevi vizyon koyan ve değişimi getiren ilham verici bir liderlik değil, işlerin görülmesine yönelik yapı ve düzen inşa eden bir lider gündeme gelir

Etkileşimci lider profili, yönetici olan bir lidere benzer. Lider değişim yaratarak proaktif olmaktan ziyade, izleyicilerin rollerinin gerekliliklerini yerine getirmeleri için düzen kuran, reaktif bir yönetici gibidir. Temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirir. İşlerin yürümesi ve hedeflere ulaşılması için planlama ve organizasyon yapan, astları denetleyen ve rollerinin gerekliliklerini yerine getirenleri ödüllendiren, getirmeyenleri cezalandıran bir yol izler. Dönüşümcü lider izleyicilerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerini, ona inanmalarını ve güvenmelerini, vizyona adanmalarını ve bu doğrultuda yüksek değer ve ideallere sahip olmalarını isterken, etkileşimci lider izleyicilerin paylarına düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmelerini ister. Dönüşümcü lider ve izleyicileri arasındaki duygu paylaşımı, etkileşimci lider ile izleyicileri arasında olmayabilir. Lider ve izleyici arasındaki ilişki, rol temellidir. Lider karar verir, izleyici kararın gereklerini yerine getirir. İzle-

yici üzerine düşeni yapıyorsa ödülünü alacak, yapmıyorsa da cezalarla yüzleşecektir. Pek tabii ki etkileşimci lider de izleyicileri motive eder. Ancak bu motivasyon, ilham verici boyutta değildir. Önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işletmenin devamlı olması, gereksiz risklerden kaçınılması örgütsel etkinliğin iyileştirilmesidir. Statükonunun korunması için lider ile izleyici arasındaki ilişkiler kontrat temellidir. Bir diğer deyişle, izleyicinin görev tanımı ve sorumlulukları belirlenmiştir. Liderin izleyiciden beklentisi de nettir. Lider ve izleyici arasındaki takas bu beklentiler üzerine kuruludur. İletişim standart bir formda gerçekleşir. Çünkü etkileşimci lider üretkenliğe odaklıdır (McCleskey, 2014). Yenilikçilik, yaratıcılık veya izleyicilerin kişisel gelişimi ikincil endişeleri olur. Her ne kadar bazı araştırmacılar tarafından eleştirilse de işletmenin var olabilmesi için etkileşimci liderlik tarzının da iş gruplarında uygulanmasının gerekliliği sorgulanabilir.

Lider ile izleyici arasındaki etkileşime odaklandığı için etkileşimci liderlik olarak anılan bu kuramda, lider ile izleyici arasındaki etkileşimin tipik bir yönetici-ast ilişkisi olarak görülmesi mümkündür. Lider iş grubuna ne yapmaları gerektiğini açıklar, ihtiyaç duyduklarında bilgi paylaşır, izleyiciler kendilerinden beklenenleri bilir ve liderin otoritesini kabul eder. Etkileşimci lider direktif veren, izleyici ise bu direktifleri kabul eden konumdadır. Liderin koyduğu hedeflere ulaşılması veya hedeflerden sapılması da izleyiciye ödül veya ceza olarak geri dönecektir. Örgüt stabil bir pozisyonda iken, işlerin verimlilikle yürümesi ve kısa dönemli hedeflere ulaşılabilmesi için etkileşimci liderlik tarzı oldukça işe yarar (Sithole ve Sudha, 2014).

2.2. Etkileşimci Liderliğin Unsurları

Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi, etkileşimci liderlik için de birtakım unsurlardan varlığından söz edilir. Bu unsurlar lider ile izleyici arasındaki ilişkinin anlaşılır kılınmasına yardımcı olan; durumsal ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderliktir. İstisnalar yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu mevcuttur.

Durumsal ödül: Lider başarılı olan izleyiciyi fark eder. İyi performans gösterene ödül vaat eder. Çaba karşılığında da ödüller verir. Ödüller izleyiciyi motive etmek için sunulan araçlardır. Lider motive ederek arzulanan performans seviyesini yakalamak ister. Ödülün araçsallığından faydalanan lider, izleyici için neyin ödül değeri olduğunu bilirse motive etme konusunda başarılı olabilecektir. Kimi örgütlerde liderler, maaş zammı ve terfiler üzerinde etki sahibidir. Dışsal ödüller finansal ve statü değeri olan ödüller olabileceği gibi, çalışan açısından manevi faydalar da barındırabilirler. Sadece başarılı olan ve iyi performans gösteren çalışan değil, çaba gösteren çalışan

da durumsal ödüllere faydalanabilir. Liderin ödülü önereceği izleyicileri seçebilmesi için onlara nezaret etmesi gereklidir. Ödülü vermenin yanı sıra, ödülü vaat etmek de çalışmanı motive eder (Bass, 1990). Durumsal ödülleri vaat etmek ve vermek için liderin hem pozisyon gücü hem de ödüllendirme gücü olmalıdır. Aksi takdirde izleyiciler liderin etkisi olduğunu bilirler ve etkileşimde durumsal ödüllere bahsedilemez.

Durumsal ödüllere sunulması liderin ödüllendirme gücüne ve nezaret ettiği izleyiciler hakkında topladığı bilgiyi değerlendirmesine bağlıdır. Lider ile izleyici arasındaki etkileşimin önemli bileşenlerinden birini oluşturan durumsal ödüllere, izleyiciler rollerinin gerekliliklerini yerine getirdikçe, getirmek için çaba gösterdikçe ve kendilerinden beklenen düzeyde performans gösterdikçe lider tarafından önerilecektir. Sonucunda ödül getirecek davranış tekrar edilerek pekişecektir. Bir nevi lider, edimsel koşullama kullanarak izleyicilere, arzulanan rol davranışlarını öğretecektir. Etkileşimci liderlikte ödüllere kullanımını gibi cezalar da kullanılmakta olup, cezalar istisnai yönetim unsurunda anılmaktadırlar.

İstisnalarla Yönetim: Bilimsel yönetim ilkelerini oluşturan ve bilimsel yönetimin kurucusu olarak anılan Taylor'a kadar izleri sürülebilir bu kavram, yöneticinin sadece istisnai durumlarda müdahale etmesini tanımlar. Bir diğer deyişle sadece hatalar veya işleyiş sekteye uğratan aksaklıklar olduğunda lider duruma müdahale edecektir. "Bozuk değilse dokunma" metaforu da yöneticinin, işler halihazırda yürüyor ise müdahale etmemesine atıfta bulunur (Karip, 1998). İstisnalarla yönetimde bulunan lider, işler ters gidene ve/veya ortada bir problem belirene kadar aksiyon olmaz. Liderin bir problem olana kadar duruma müdahale etmeyeceğini bilen izleyiciler, kendi sorumluluk alanlarında ve özerk bir şekilde çalışabilmek için fazladan çaba harcayarak, işlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlayabilirler (Willis vd.,2017). İstisnalarla yönetim bu açıdan bakıldığında harmoni içerisinde çalışan ve olumlu yönde gelişmeyi sağlayan performans normlarının oluşmasını teşvik edebilir. Hata yoksa lider duruma müdahale etmeyecek. İşler aksamazsa günlük akış üst yönetimin müdahalesi olmadan devam edecek. Çalışanlar herhangi bir suçlamaya veya yaptırıma maruz kalmayacaklar. Lider ile olumsuz diyaloglar kurmak zorunluluğu da ortadan kalkmış olacak.

İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda, lider izleyicileri gözlemler. İzleyiciler, kendilerinden beklenen performanstan sapmalar gösterdiklerinde lider tarafından fark edilirler. Ortada herhangi bir hata veya aksaklık olması şart değildir. Mühim olan izleyicinin, hedef performansın altına düşmüş olmasıdır. Duruma müdahale edilmezse gelecekte sorunlar yaratabilir. İşte lider, düşük performanslı izleyiciyi fark eder etmez de duruma müdahale edecektir.

Müdahalede bulunan lider izleyiciyi uyarabilir, ödülünden mahrum bırakabilir veya cezalandırabilir (Hinkin ve Schriesheim, 2008) Uyarı, cezanın tehdidi, gelecek bir ödülünden mahrum bırakılma veya ceza alma gibi sonuçlar ile karşılaşan izleyici arzulanmayan davranışları öğrenebilir ve sergilemekten vazgeçebilir. Lider aktif kaldığında kuralları hatırlatır ve izleyicilerin de kurallara bağlı kalmasını teşvik eder. Böylece düşük performanstan kaynaklanan, gelecekte meydana gelmesi muhtemel problemler de erken müdahale ile önlenmiş olur. Güvenliğin birincil endişe değeri taşıdığı hastane, termik santral gibi örgütlerde istisnalarla yönetimin aktif olmasıyla, kazaların engellenmesi mümkün olacaktır.

İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda izleyicilerin sürekli gözlem altında tutulduğu bir yönetim tarzı hâkim değildir. Ancak çalışma grubunda açık bir sorun belirmişse, izlenmesi gereken standartlar ihlal edilmiş ve/veya dönem sonunda ulaşılması istenen performans hedefleri karşılanmamış ise yönetim devreye girer (Rowold ve Schlotz, 2009). Hataların telafi edilmesi için gerekli aksiyonların alınmasında lider sorumluluk üstlenmiş olur. Aktif ve pasif yönetim arasındaki fark şudur: aktif tarzda lider sürekli izler ve hata olmadan müdahale eder, pasif tarzda ise hata açıkça meydana çıktıktan sonra lider düzeltme girişiminde bulunur. İstisnalarla yönetimin pasif boyutunu bir sayı doğrusu gibi düşünürseniz ve liderin müdahale çabasını puanlarsanız, sayı doğrusunun sifira en yakın ucu “serbest bırakıcı liderliğe” uzanır.

Serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire): Serbest bırakan lider, izleyicilerin beklentilerine yanıt vermez. Durumsal ödüller kısmında bahsedildiği üzere, lider ile izleyici arasında bir sosyal takas ilişkisi vardır bu ilişkide tarafların birbirlerinden beklentileri, beklentiler karşılandığında da tarafların kazanımları belirlenmiştir. Ancak serbest bırakıcı tarz da adeta bu takas ilişkisi yoktur. Ne liderin beklentisi ne izleyicinin beklentisi bir psikolojik kontrat temeline oturtulmamıştır. İzleyiciler rollerinin gerekliliklerinden, izlemeleri gereken standartların bilgisinden veya performans hedeflerinden habersiz bırakılır. Lider ile izleyici arasındaki iletişim zayıftır. Lider pasiftir (Bass vd., 2003). İzleyicileri görmezden gelir. Liderlik davranışları sergilemez. Neticede lider ve izleyici arasında etkileşim yoktur. Böyle bir durumda liderlikten ne kadar bahsedilebileceği de şüpheli gözükebilir. Ancak serbest bırakıcı liderlik, etkileşimli liderliğin unsurlarından biri olarak kurama dahil edilmiştir.

Etkileşimli lider, izleyicilerinin, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt kademe ihtiyaçlar olarak gruplandırılan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına hitap eder. Dönüşümcü lider ise izleyicilerinin üst kademe ihtiyaçları olan saygınlık ve kendini gerçekleştirmelerine hitap eder. Her iki liderin davranışları da izleyicilerinin ihtiyaçlarını gözetir ancak ihtiyaçların türü farklıdır. Et-

kileşimci lider gelecek vizyonu yerine sürece odaklandığı için, izleyicilerinin iş performansına önem verir. Lider ile izleyici arasındaki etkileşim psikolojik kontrat temelli bir takas üzerinden gerçekleşir. Lider izleyicinin ihtiyaçlarını gözeterak ödülleri sunarken, izleyici standartlara uyar ve kendisinden beklenenleri gerçekleştirir. Hata, ihmal, hedeflerden sapma, iş akışında aksaklık olması durumunda etkileşimci lider cezaya da başvurabilir. Hatalar olmadan önce veya olduktan sonra düzeltici müdahalelerde bulunan lider, izleyicileri ile arasında olan etkileşimi görmezden gelerek serbest bırakıcı bir tarz da benimseyebilir (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Etkileşimci liderlikte durumsal ödül ve istisnalarla yönetim rol oynar, serbest bırakıcı liderlik etkileşimin bittiği noktadır.

2.3. Etkileşimci Liderlik: Araştırmalar

Bu kısımda etkileşimci liderlerin özellikleri ve etkileşimci liderlere sahip olan işletme çalışanlarının tutum ve performanslarına ilişkin bulgular derlenmiştir.

Etkileşimci Liderlerin Özellikleri

Etkileşimci liderler; edimsel koşullama ilkelerini kullanarak izleyicilerini arzulanan performansı göstermeleri için motive ederler. Durumsal ödüller izleyici davranışlarını pekiştirirken, istisnalarla yönetim hatalar olmadan veya olduktan sonra müdahalelerde bulunan liderin negatif pekiştireçler kullanmasına atıfta bulunur. O halde etkileşimci lider ödül ve cezalar kullanarak izleyicilerini yönetirken, izleyicilerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını da gözeterak bir takas ilişkisi başlatmış olur. Bu takas ilişkisinde izleyiciler rollerinin gerekliliklerini yerine getirirken ortaya çaba ve performans koyarlar. Özetle, etkileşimci lider klasik bir yönetici profili çizer. Peki vizyondan ziyade performans, değişimden ziyade süreçleri odak noktasına alan etkileşimci liderlerin profilleri hakkında ne gibi kanıtlar sunulmuştur?

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin, izleyici gözünden nasıl algılandığını ortaya koyan çalışma sanal takımlar üzerinde gerçekleştirilmiş. Her biri 6 öğrenciden oluşan 10 sanal takım kuran araştırmacı (psikoloji bölümü öğrencileri:33 kadın, 27 erkek, yaş aralığı 20-24), sanal takımlara bir proje üretme görevi vermiş. Proje 4 hafta sürmüş ve araştırmacı tarafından seçilen 2 öğrenci, sanal takımlarda lider olarak görev almışlar. A olarak adlandırılan yardımcı, araştırmacının ilk iki haftasında dönüşümcü, son iki haftasında etkileşimci lider rolü üstlenirken, B olarak adlandırılan yardımcı ilk 2 hafta etkileşimci, son 2 hafta dönüşümcü lider olarak rol üstlenmiş. Böylece A ve B, her iki liderlik tarzını da sergileyerek 5'er gruba önderlik etmişler. 2 haftalık

dönemler sonunda, öğrenci takımları liderlerine ilişkin, sıfatlar listesi üzerinden değerlendirmelerde bulunmuşlar. 10 sanal takımdan 4 tanesi, kendilerine atanan lideri lider olarak algılamadıkları için, bu 4 takımın sonucu analizden çıkarılmış. 6 sanal takımın sonuçları, dönüşümcü liderlerin daha pozitif sıfatlarla değerlendirildiğine işaret ediyor. Dönüşümcü lider daha yaratıcı, orijinal, değişim odaklı, başarı ihtiyacı yüksek biri olarak tanımlanırken, etkileşimci lider güç ihtiyacı yüksek, domine eden, otoriter, yüksek idealleri olan, zeki ancak orijinallikten uzak biri olarak tanımlanmış (Ruggieri, 2009)

Bono ve Judge, büyük beş kişilik özellikleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine yapılan çalışmaları derleyerek bir meta-analiz sunmuşlardır. Her ne kadar sayısal olarak kayda değer sonuçlar alınamamış olsa, araştırmacıların sunduğu hipotezler, farklı örneklemeler üzerinde incelendiğinde destek görebilirler. Ayrıca bu hipotezlerin arkasındaki düşünceler, etkileşimci liderlerin kişilik özelliklerine yönelik bazı fikirler sunuyor. Örneğin, nevrotik bireylerin daha olumsuz bir pencereden dünyaya baktıkları; suçluluk, kaygı, korku, öfke gibi duyguları daha çok deneyimledikleri, bu sebeple de özgüvenlerinin düşük olabileceğinden yola çıkılırsa, liderlik etme konusunda pasif kalabilecekleri dolayısıyla istisnalarla yönetimin pasif boyutunda kalmaları veya serbest-bırakıcı bir liderlik yapmaları beklenebilir. Yeniliğe açıklık yaratıcılık ve hayal gücü ile ilişkili olduğu için dönüşümcü liderlerde olması beklenen bir özelliktir. Dolayısıyla etkileşimci liderlerin daha gelenekçi olması beklenebilir. Özdisiplin, planlı ve hedef odaklı olma ile ilişkilendirildiğinden, istisnalarla yönetimin aktif boyutunda olan etkileşimci lider davranışları sergileyen kişilerde görülebilir. Özdisiplinin yüksek oluşu, liderin serbest bırakıcı bir tarz benimsemesine ket vurur. O halde etkileşimci liderlikte öne çıkan kişilik özellikleri yüksek nevrotiklik, düşük yeniliğe açıklık ve yüksek özdisiplin olabilir.

Etkileşimci Liderlerin Takipçileri

Etkileşimci liderlik, performans, motivasyon ve iş tatmini anahtar kelimeleri ile yapılan aramadan korelasyonel çalışmalar bulunarak, etkileşimci liderlik ve örgütsel çıktılar incelenmiştir. Hem dünyadan hem ülkemizden örnek araştırmalar seçilmiştir.

Etkileşimci Liderlik ve Çalışan Performansı: Sigorta, telekomünikasyon, bankacılık gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren Alman firmalarından, 91 yönetici ile yüz yüze anket uygulaması yapan araştırmacılar, Çok Faktörlü Liderlik ölçeğini kullanarak liderlerin hem dönüşümcü hem etkileşimci davranışlarını değerlendirmişler. Takipçilerinin performansına ilişkin 5 ifadeyi de yanıtlayan yöneticiler için bulgular şu şekilde özetlenebilir: dönüşümcü li-

derlik ile takipçi performansı arasındaki ilişkinin şiddeti 0,45 olarak bulunurken, etkileşimci liderlik için bu katsayı 0,28 olmuştur ($p < 0,001$ ve $p < 0,01$) (Boerner vd., 2007). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 139 yönetim kademesi personeli araştırmanın evreni olarak belirlendiği, 122 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışmasında, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi, çalışan performansı içinse 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştı. Araştırma verileri 2016 yılında toplanmış, çalışmada yöneticiler kendi liderlik tarzlarını ve kendi performanslarını değerlendirmişler ve performans ile etkileşimci liderlik arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bu bulgu, etkileşimci liderlik tarzının geleneksel örgüt yapıları içerisinde ve bürokratik kurumlarda izleyici performansına olumlu katkı yapabileceğini çağrıştırmıştır.

Etkileşimci Liderlik ve Motivasyon: Hindistan'da, üniversitede çalışan öğretim üyelerinin işe yönelik motivasyonlarını, üniversite yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ile ilişkilendiren bir korelasyonel çalışmalarının bulguları; dönüşümcü liderlik ile takipçilerin motivasyonu arasındaki ilişki katsayısının, etkileşimci liderlik ile takipçi motivasyon arasındaki ilişki katsayısından çok da farklı olmadığını göstermiştir (0,57 ve 0,52, $p < 0,01$) (George ve Sabhpathy, 2010). Yapılan tarama sonucu ülkemizde liderlik ve motivasyon konulu çalışmalar olduğu görülmüş ancak doğrudan etkileşimci liderlik ve takipçi motivasyonu arasındaki ilişkiyi rapor eden bir araştırma makalesine rastlanmamıştır. Çalışan motivasyonuna en az katkısı istisnalarla yönetimin pasif boyutunun ve bilhassa serbest bırakıcı tarzın yapacağı düşünülebilir çünkü lider ile takipçilerin etkileşimlerinin en minimal olduğu ilişki biçimlerine bu tarzlar rastlanmaktadır.

Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmini: Tanzanya'da özel ve devlet okullarında çalışan 560 öğretmenden, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Çok Faktörlü liderlik ölçeği kullanılarak toplanan veriler neticesinde, öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve kendi iş tatminleri arasındaki ilişkiler raporlanmıştır. Dönüşümcü liderlik unsurları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin şiddeti pozitif ve kuvvetli bulunurken, etkileşimci liderlik için pozitif ilişki sadece durumsal ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) için rapor edilmiştir (0,41 ve 0,44, $p < 0,05$). İstisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderliğin iş tatmini ile ilişkisi negatif yönde ve zayıftır (-0,37 ve -0,33, $p > 0,05$) (Nguni, Slegers ve Denessen 2006). İstanbul'da 1785 sağlık çalışanı ile gerçekleştiren korelasyonel bir araştırmanın sonuçları da etkileşimci liderlik ile iş tatmin arasındaki ilişkiyi 0,50 ($p < 0,05$) olarak rapor etmiştir. Çalışmada etkileşimci liderliği ölçen 12 ifade olduğundan bahsedilse de ölçeğin künyesi ve alt boyutları ile ilgili bilgiye rastlanmamıştır. Ölçek

ifadelerinin, liderin takdir gibi ödülleri sunmasına ağırlık verdiğiinden bahsedilmiştir. İş tatmini ölçümü için Minnesota Tatmin ölçeği kullanılmıştır (Akyurt vd., 2015).

Etkileşimci liderlik alt unsurları itibariyle ve pek tabii ki örgütsel bağlamın da etkisiyle, performans, motivasyon ve tatmine değişik yönlerde etki edebilecek bir liderlik tarzı olarak görülmelidir. Örneğin durumsal ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) takipçilerin performansını iyileştirebilir. Motivasyon ve iş tatminlerine olumlu katkı yapabilir ancak istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlikte, lider ve izleyici etkileşiminin azalması söz konusu olduğundan, takipçilerin performans, motivasyon ve tatminlerinin olumsuz yönde etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

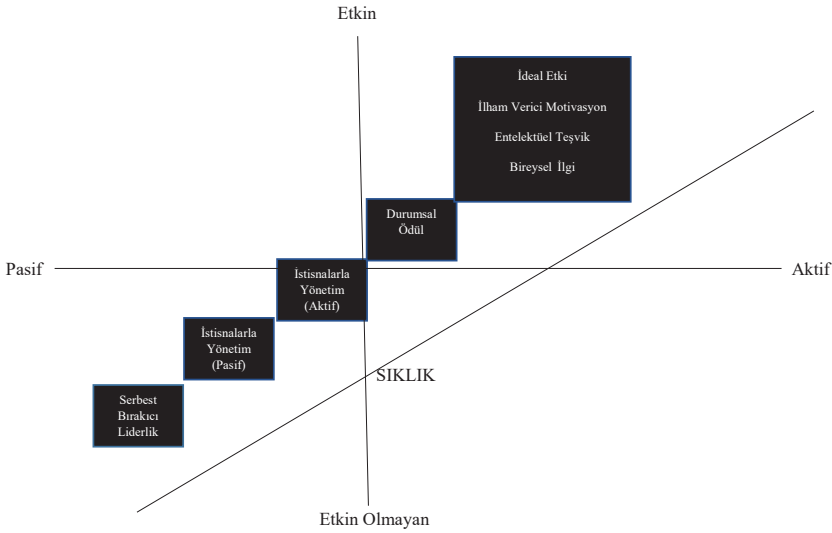
Burns tarafından kaleme alınan etkileşimci liderlik teorisinde, dönüşümcü liderin aksine değişimle ilgilenmeyen ancak mevcut işlerin yerine getirilmesi için hataları düzelten veya hatalar olmadan müdahale eden, çalışanları ödül ve ceza ile motive eden bir liderden bahsedilmektedir. Esasen dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik unsurlarının üzerine inşa edilmektedir ve liderin etkinliğine yönelik çıkarımlar, her iki liderlik unsurlarının üzerinden yapılabilmektedir.

2.4. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Full Range Model of Leadership)

Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen tam kapsamlı liderlik modeli, liderliğin en pasif hali olan serbest bırakıcı liderlikten (laissez faire) başlayarak, liderliğin en etkin versiyonu olan ideal etkiye uzanan bir düzlem üzerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte bahsi geçen tüm unsurları bir araya getirir. Model etkileşimci liderliğin unsurları olan serbest bırakıcı, istisnalarla yönetim ve durumsal ödül unsurlarının üzerine, dönüşümcü liderlik unsurlarını koyarak görselleştirilebilir. Birbiriyle kesişen iki eksen, liderliğin etkin-etkin olmayan ve aktif-pasif yönlerine vurgu yapar. Aktiflik veya pasiflik, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Aktif ve etkin olan liderlik unsurları sırasıyla bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve ideal etkidir. İdeal etki, tüm dönüşümcü lider unsurlarını bir arada barındırdığından, modelde en etkin ve aktif unsurdur. Modelde en pasif ve en etkin olmayan unsur serbest bırakıcı liderlikten başlar, istisnalarla yönetim (pasif) ile devam eder. İstisnalarla yönetim (aktif) ve durumsal ödül unsurlarında, aktiflik ve etkinlik eksenlerine bir yaklaşma görülür, ancak bu yaklaşma adeta sıfır noktasına doğrudur. Sıfır noktasından etkinliğe tırmanış dönüşümcü liderlik unsurları ile netlik kazanır.

Modelden de anlaşılabilir olduğu gibi, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik birbirlerini tamamlar. Bir lider sadece istisnalarla yönetim ve durumsal ödül kullanarak, ağırlıklı olarak iş gördürmeye yönelik davrandığında etkin liderlikten uzaklaşmaktadır. İzleyicilerin çaba ve performansını görmezden gelip, sadece dönüşüme odaklanmakta performansa ket vurur. Liderin başarılı olması için hem etkileşimci hem dönüşümcü unsurları bir arada taşıması gereklidir (Robbins ve Judge, 2012). Etkileşimci liderlik unsurları lideri adeta eksi durumdan nötr durumun üst noktalarında bir aktiflik ve etkinlik seviyesine taşıırken (Bkz. Durumsal Ödül), dönüşümcü liderlik unsurları etkinliği arttırmaktadır.

Şekil 1: Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Bass ve Avolio, 1994:6).



Hem etkileşimci hem dönüşümcü liderlikte takipçiler ile kurulan ilişkilere odaklanılmış, söz konusu lider davranışlarının alt boyutları ortaya konmuş ve liderin rolü etkileşimcilikte iş gördürücü, dönüşümcülükte dönüştürme üzerine oturtulmuştur. Gelecek kısımda lider ve takipçi ilişkilerinden doğan iç grup ve dış grup olgularını ele alan lider üye etkileşim teorisinden bahsedilecektir.

3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

3.1.Dikey İkili Bağlantı Modeli

Lider-üye etkileşim modelinin çıkış noktası dikey ikili bağlantı modelidir. Dikey ikili bağlantı, lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi ikili bir grup olarak ele alır. Çünkü lider ile her bir izleyicisi arasındaki ilişkilerin dinamikleri birbirinden farklıdır. Örneğin bir çalışma grubunda beş izleyici ve bir lider var ise, beş tane dikey ikili bağlantı söz konusu olacaktır ve bu ikili ilişkilerin her biri, birbirinden farklı olacaktır. Modelden bahseden ilk çalışma 1975 yılında yayınlanmıştır. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkileri ele alan bu boylamsal çalışmanın ana argümanı, liderin izleyiciler ile iki tür ilişki kurmasıdır. Lider bazı izleyicileri ile rol temelli bir yönetici ilişkisi kurmaktaydı. Öte yandan lider bazı izleyiciler ile otoritesini kullanmadan, etki oluşturduğu bir etkileşim içine girmektedir (Danserau vd.,1975). O halde üst konumda olan kişi iki tür rol üstleniyordu: yöneticilik (otorite ile etki) ve liderlik (otorite kullanmadan etki). Peki araştırmacılar neden, lider ve izleyicilerinin ilişkilerinin incelemesini yapma ihtiyacını duymuşlardı?

1955 ve 1975 yılları arasındaki 20 yılı kapsayan liderlik araştırmalarında iki temel varsayım izlenmişti. Öncelikle, liderin takipçilerinin yer aldığı iş gruplarındaki izleyicilerin algı, tutum, davranış gibi sosyal değişkenler açısından homojen oldukları varsayılmıştı. Bir diğer deyişle, tüm izleyicilerin lideri anlaması ve lidere verdikleri reaksiyonları “aynıdır” gibi bir kabul vardı. İkinci varsayım, liderin tüm izleyicilere aynı tavırla, benzer şekilde davranmasıydı. Araştırmacılar, bu iki varsayımın doğru olmamasının liderlik araştırmalarında yavaş ilerleyişi açıklayabileceğini belirtmişlerdir. O halde lider ile izleyicinin yer aldığı sosyal ikililerin incelenmesi ile bu varsayımların doğruluğu hakkında bilgi edinmek mümkün olabilecekti. Örneğin liderin, işe yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik davranışları hem izleyiciye hem liderin kendisine sorulduğunda, verilen yanıtlar arasındaki benzerlikten yola çıkarak bir kanaate varılabılırdi. Geleneksel çalışmalarda ya liderler kendilerini değerlendirmiş ya da iş gruplarından liderleri değerlendirmesi istenmişti. Dikey ikili bağlantı modeli analiz birimini bireyden, sosyal ikililere taşımıştı. Böylece araştırma sürecinde gizemli kalan hususlar da açığa çıkabilecekti. Nasıl bir metot ile sosyal ikililer incelenebilirdi?

Yeni bir yapılanma içerisine giren büyük bir devlet üniversitesinde, %90'ı üniversite dışından atanan idari işlerden sorumlu yöneticilerden oluşan 60 yönetici ve izleyicileri 9 ay süreyle çalışma kapsamına alındı. Veri toplama birinci, üçüncü, altıncı ve sekizinci aylarda yapıldı. Hem yönetici hem izleyiciler ile görüşmeler gerçekleştirildi. Dört ana husus incelendi: ast ile üst

arasındaki serbestliğin derecesi, liderin ilişkiye katkısı, izleyicinin ilişkiye katkısı, lider ve izleyici arasındaki değiş-tokuş ilişkisinin sonuçları. İç grup ve dış grup oluşumu, ast-üst arasındaki serbestlik derecesine göre ortaya çıktı. Ast, kendi rolünün gereklilikleri hakkında müzakere etme hakkını üstten aldığı kadar serbestlik sahibi oluyordu. Lidere daha yakın olan izleyiciler bu serbestlik müzakeresini yapabiliyorken, dış grup üyeleri lider ve formel yapı tarafından kendilerinden beklenenleri yerine getiriyor ve rol gereklilikleri hakkında müzakere edemiyorlardı. İç grup ve dış grup olgusu böylece gündeme gelmiş oldu. İç grup üyeleri liderden daha fazla ilgi gördüklerini bildirirken (kararlar hakkında görüşleri alınıyor, bilgilendiriyorlardı), dış grup üyeleri daha az ilgi gördüklerini bildirdi. Lidere göre dış grup üyelerinin daha fazla ilgiye ihtiyaçları yoktu ancak dış grup üyeleri bu görüşte değillerdi. Liderin iç gruba daha fazla destek verdiği de bir diğer bulguydu. Dış grup bu destekten mahrum olduğunun farkındaydı ve işle ilgili problemlerinin kaynağını lider olarak betimlemişlerdi. Liderler de dış grup üyeleriyle sorunlar yaşadığını rapor etmişti. İç grup üyeleriyle daha fazla iletişim kuran lider (hem üyeler hem lider bu kanaatteydi), zamanla iç grup üyelerinin davranışlarını da daha olumlu buldu. Bir diğer deyişle, liderin beklentileri ile iç grup üyelerinin davranışları tutarlıydı çünkü daha fazla etkileşim içindeydiler ve karşılıklı olarak ilgi, destek, bilgi paylaşımı, müzakere mümkündü. Ayrıca, iç grup üyeleri işlerini daha “kişiselleştirilmiş” bir hale getirebiliyorlardı. İş tatmini, liderin teknik becerisinden memnuniyet, liderle olan ilişkiden memnuniyet ve ödüllerin değerine ilişkin değerlendirmeler, iç grupta, istatistiki olarak daha yüksekti (Danserau vd., 1975).

Tüm bu sonuçlar, iş gruplarının adeta ikiye bölünerek, bir tarafta güvenilen takipçilerin bir tarafta ise sıradan üyelerin yer aldığını ortaya koydu. Geleneksel varsayımların doğruluğu sarsıldı. Lider ile her bir izleyici arasındaki ilişkinin dinamikleri farklıydı. Lider ve izleyiciler birbirlerini tanıdıkça iç grup ve dış grup oluşumu meydana geliyordu. İç grup üyeleri daha fazla sorumluluk ve görev üstlenip, işlerini kişiselleştirebilirken, lider de onlara daha fazla destek sunuyor, ilgi gösteriyor ve daha yakın etkileşimler başlıyordu. İç grup ve dış olgularının ortaya konması ile karşılıklı ilişkilerin öneminin ve işle ilgili sonuçlara etkisinin anlaşılmasının, liderlik araştırmalarını yeni bir faza yönelttiği söylenebilir.

3.2. Lider-Üye Etkileşim Modeli

Dikey ikili bağlantı halinde görülen lider ve izleyici ikililerinin arasındaki ilişkinin hem lider hem izleyici gözünden incelenmesi sonucu düşük lider-üye etkileşimi ve yüksek lider-üye etkileşimi olmak üzere iki kategoriden söz

edilmeye başlanmıştır. Düşük lider-üye etkileşimi, lider ve dış grup üyesi arasındaki sınırlı etkileşime işaret ederken, yüksek lider-üye etkileşimi lider ve iç grup üyesi arasındaki geniş kapsamlı etkileşime işaret etmektedir. Bu etkileşim süresince, taraflar birbirlerine kaynak, bilgi ve destek sağlarlar. Etkileşim ne kadar genişlerse, izleyiciler iş tanımlarında belirlenen rollerinin dışlarına o kadar çıkmaya başlarlar. Harcadıkları fiziksel ve zihinsel çaba artar. Karşılığında liderle olan ilişkilerinden aldıkları kaynak, bilgi ve destek artar. Bir nevi lider ve izleyici arasındaki sosyal takasın sınırları, iş sözleşmesince belirlenen çerçevenin dışına çıkar.

Liderin ve izleyicinin özellikleri, beceri ve yetkinlikleri etkileşimin ilk aşamasında rol oynar. Lider izleyicinin özelliklerini takdir edebilir, kendine benzetebilir. İzleyici de lideri rol model olarak görebilir. İlk karşılaşmanın ardından lider bazı görevler vererek izleyicinin tepkilerine bakar. Örneğin izleyici şevkle çalışıyor mu, yeterince çaba gösteriyor mu yoksa gereken özene göstermiyor mu gibi hususlar netleşmeye başlar. İzleyicinin rolüne uyum sağlaması, motivasyonu, potansiyeli lider tarafından değerlendirilir. Bir nevi izleyici rolünü alır, icra eder ve son aşamada artık rol gereklilikleri rutinleşmeye başlar. Bu noktada izleyicinin performansı liderin beklentisini karşılıyorsa iç grup üyesi olmaya başlar. Pek tabi ki izleyici de lider ile arasındaki takas ilişkisini adil bulmalı ve iç gruba girmeye istekli olmalıdır. Lider-üye etkileşimini etkileyen diğer bir husus, tarafların arasındaki uyumdur. Demografik açıdan ve kişilik özellikleri açısından benzerlikler varsa uyum beklenir. Ayrıca liderin izleyiciden hoşlanması da etkileşimin miktarını da etkiler (Liden, Sparrowe ve Wayne,1997). Özetle, lider-üye etkileşim miktarını belirleyen unsurların içerisinde liderin ve izleyicinin özellikleri (kişilik, beceri, yetenek), liderin izleyiciden beklediği rol gerekliliklerinin karşılanması, izleyicinin de lider ile arasındaki takas ilişkisini adil bulunması, lider ve izleyici arasındaki uyum ve karşılıklı hoşlanma yer alır.

Model, gerçek hayatta olan durumları ortaya koyuyor gibi gözükmeyle birlikte, liderin dış grupta kalan üyeleri dışarıda tutmasını ve onlarla etkileşimini sınırlı tutmasını normalleştiriyor gibi algılanabilir. Lider-üye etkileşimlerinin yüksek oluşu iş ile ilgili olumlu sonuçları da beraberinde getirdiğinden, ideal durumu yansıtan liderin tüm izleyicilerini iç gruba katması ve iç grupta yer almakta tüm izleyicilerin gönüllü olmasıdır. Pek tabi ki iç grup ve dış grup oluşumunu iş grubundaki kişi sayısı da belirler. Örneğin liderin 20 izleyicisi varsa, tüm izleyicileri iç grubuna katabilmesi gerçekçi değildir. Ayrıca lider-üye etkileşiminde benzerlik ve hoşlanma rol oynadığından, bazı izleyicilerin lider istese bile iç grupta yer almak istemeyecekleri de düşünülmelidir. Çünkü iç grup üyeliği daha fazla sorumluluk ve daha çok

görev demektir. İşle ilgili olumlu çıktıları da beraberinde getirmesi bu sebeptendir. İç grup üyeleri daha fazla çaba ve daha yüksek performans ortaya koyarlar. Bu noktada bazı izleyiciler görev tanımları ile sınırlı kalıp, lider ile yakın ilişki kurmaktan ziyade formel ilişkiler kurmayı ve sürekli genişleyen bir rol alanı yerine sabit ve resmi bir alanda kalmayı tercih edebilirler. Ayrıca lider ve izleyici arasındaki yüksek etkileşim dinamik bir ilişkiyi resmeder. Bir diğer deyişle, liderin izleyiciden beklentileri değişecek ve sürekli olarak bir denge yakalamak durumunda kalacaklardır. İzleyici zaman zaman fazla baskı altında hissedebilir veya lider tarafından yeteri kadar ödüllendirilmediğini de düşünebilir. Çok değişkenli bu süreç, bazı izleyicilere cazip gelmediğinden dış grupta olmayı tercih edebilirler. Özetle iç grup üyesi olmak sadece liderin izleyiciyi seçimi değil, izleyicinin de grupta olma seçimidir.

Dönüşümcü liderlerin takipçilerini etkilemesinde lider-üye etkileşiminin de rol aldığı, dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşim modeli arasında ortaklıklar olduğu düşünülmüştür. Dönüşümcü liderlerin izleyicilerine sundukları “bireysel ilgi” aslında liderin iç grup üyelerine sunduğu bilgi, kaynak ve destek ile aynı şeydir. Dolayısıyla lider ile izleyici arasındaki etkileşimin yüksek oluşu ve izleyicinin iç grupta yer almak istemesi, dönüşümcü liderlik davranışlarından etkileniyor olabilir. Liderin izleyicilerine verdiği entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon da yüksek bir lider-üye etkileşimin varlığını çağrıştırmaktadır (Schyns ve Day, 2010).

3.3. LÜE: Araştırmalar

Lider ve üyeler arasında yüksek etkileşim oluşmasına katkıda bulunan özellik, benzerlik, hoşlanma gibi hususlara kuram bölümünde değinildiği için, lider-üye etkileşimini şekillendiren öncel değişkenlere tekrar yer verilmemiştir. Araştırmalar incelendiğinde lider-üye etkileşiminin yüksek ve düşük olduğu iç grup ve dış gruplarda, üyelerin performans, tatmin, rol algısı, bağlılık gibi sosyal değişkenler açısından farklılaştıkları görülebilir. Bilhassa lüe ile üye performansı ve tatmin ilişkisi dikkat çekicidir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarından bir kesit sunulacaktır.

1997 yılında yayınlanan, 1974-1996 yılları arasında yapılan 84 bağımsız örneklemeden alınan sonuçları değerlendiren bir meta-analiz çalışması, lider-üye etkileşiminin ilişkili olduğu değişkenlere ilişkin kanıtları bir arada sunmaktadır. Çalışmada ele alınan değişkenler; lider tarafından değerlendirilen üye performansı- subjektif performans, üyenin objektif performansı, genel iş tatmini (üye), yöneticiden duyulan tatmin, örgüte bağlılık (üye), rol çatışması, rol belirginliği, işten ayrılma, üye yetkinliği (hem üye hem lider tarafından puanlanan) olmuştur. Lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili

bulunan değişkenler subjektif ve objektif performans, yöneticiden tatmin, genel iş tatmini, örgüte bağlılık olurken, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiler bulunmuştur (Gerstner ve Day,1997). Lideri ile yüksek etkileşimde olan üyelerin işle ilgili tecrübeleri de olumlu yönde şekillenmekte iken (bkz. performans, tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti), rol çatışması tetikleniyor olabilir. Lider-üye etkileşimi ile üyeye sunulan bilgi, kaynak ve desteğin olumlu iş çıktılarına katkıda bulunurken, üye açısından rol çatışması yaratması oldukça makul görülmelidir. Çünkü dinamik bir ilişkide liderin değişen beklentileri ile üyeler rollerinin sınırlarını belirlemede kafa karışıklığı yaşıyor olabiliyorlar.

2016 yılında yayınlanan başka bir meta-analiz çalışması da lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinin varlığını onaylıyor. 146 örneklemden elde edilen sonuçlarda lüe ve iş performansı, 97 örneklemden elde edilen sonuçlarda ldir üye ilişkisi ile vatandaşlık davranışları performansı, 20 örneklemden elde edilen sonuçlarda lider üye ilişkisi ile objektif iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı performans ile lider üye ilişkisi negatiftir (Martin, Guillaune, Thomas, Lee ve Epitropaki, 2016). Tüm bu sonuçlar lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesi arttıkça, üyenin hem iş performansının hem de rol tanımı dışında kalan vatandaşlık davranışlarına ilişkin performansının (ekip üyelerine yardım etme, fazladan sorumluluk üstlenme vb.) artabileceğini, üretkenlik karşıtı davranışlarının ise azalabileceğini düşündürmüştür.

Lüe literatüründeki bir diğer tutarlı bulgu, yüksek etkileşim ile iş tatmini ilişkisi olmuştur. Lider-üye etkileşiminde üyeler hem soyut (liderle iletişim, güvene dayalı ilişki) hem de somut (kararlara etki etme, güçlendirilme, kariyerinde ilerleme) faydalar edinirler. Tüm bu unsurlar oldukça pozitif bir iş ortamı yaratır. Bir market zincirinde 210 üye ve 38 lider ile yapılan çalışmaya göre, lider-üye etkileşimi ile üyenin iş tatmini arasındaki ilişki, kurumun üyeye sunduğu destek yüksekken daha yüksektir. Bir nevi örgütün sunduğu destek de lüe ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü etkilemektedir. Yüksek örgütsel destekten kasıt, örgütün çalışana sunduğu yardımların ve ödüllerin çalışan nezdinde yarattığı destek algısıdır (Erdoğan ve Enders, 2007).

Baş, Keskin ve Mert'in, lider-üye etkileşim ölçeğinin Türkçe uyarlamasını yaptıkları çalışmaları, 915 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin kriter geçerliliğini test etmek için, iş tatmini, örgüte bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerini de kullanan araştırmalar, lüe ölçeğinde yer alan 4 boyutu faktör analizi aracılığıyla etki, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı olarak belirlemişlerdir. Tüm LÜE boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunurken, lider-üye etkileşiminin sadece

katkı boyutu ile örgüte bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Söz konusu sonuçlar geçmiş çalışmalarca sunulan bulgular ve kuramsal bilgiler ile tutarlı gözükmeyle birlikte, sadece katkı boyutuna ilişkin rapor edilen bulguların kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir (Baş, Keskin ve Mert, 2010).

Lider ile yakın ilişkiler kuran iç grup üyelerinin deneyimlediği pozitif çıktılar, dış grup üyelerine nazaran daha kuvvetli gözükmektedir. LÜE gerçek iş yaşamında gözlemlenen iç grup ve dış grup olguları konusunda bilgi sunarken, bu grupların varlığını meşrulaştırma amacını gütmeyiz, bilakis liderin tüm takipçilerini iç gruba çekebilmesi için teşvik edici olmasını önerir (Northouse, 2016).

SONUÇ

Liderlik araştırmaları işletmeler için verilen liderlik eğitimlerine ve örgüt geliştirme çalışmalarına kaynaklık eden araştırmalardır. Araştırmalarca ortaya konan kuramlar gerçek hayatta karşılaşılan durumları açıklamaya ve anlaşılır kılmaya yardımcı olan kılavuzlar gibidir. Sosyal değişkenleri tanımlayıp kategorize ederken, kategoriler arasındaki ilişkileri de özetleyerek gelecek tahminleri yapmamıza yardımcı olurlar.

Her bir kuram adeta farklı bir köşe başını tutarak, benzer olaylara farklı açıklamalar sunar ve yönetsel perspektifi zenginleştirir. Lider ve takipçi ilişkisi ekseninde ele aldığımız yaklaşımlarda dönüşümcü liderlik, liderlikte önem atfedilen karizma unsurunu daha derin bir biçimde ele alması ve liderin izleyicilerine olan bireysel etkiyi gündeme getirmesi ile, liderliği sadece lidere has olan bir fanusa hapsedmekten çıkartmış ve liderin izleyicilerine sunduğu faydalara odaklanmıştır (Bass, 1990). Dönüşümde lider ve izleyici tek bir yumruk gibi hareket ederek işletmeyi gelecekte arzulanan duruma doğru götürürler. Dönüşümcü lider sadece işletmeyi vizyona ve amaçlara taşımaz, çalışanların da “daha iyi bir versiyonlarına” doğru gitmelerinde zaman zaman önder, zaman zaman yol arkadaşı olur. Kuramda ilham veren ve sıra dışı bir lider resmedilir. Bazı okuyuculara romantik gelebilir ve bazı yazarların da eleştirisi bu yönde olmuştur.

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki takas ilişkisine geleneksel yönetim perspektifinden bakarak, lideri bir yönetici rolüyle resmeder (Bass,1985). İşletmeler de değişimin yanı sıra rutin ve günlük işler de vardır ve bu işlerin yürütmesi için de bir lidere ihtiyaç duyulur. Etkileşimci lider ödül ve cezayı kullanır. Hataya müdahale eder, işleri yoluna koyar. İzleyicileri hem kontrol eder hem de ödül ve ceza kullanarak öğretmenlik eder. Dönüşümcü liderlikteki romantik havanın etkileşimci liderin somut aksiyon-

ları ile dağıldığını rahatlıkla görebiliriz. Değişim yerine süreç, vizyon yerine üretkenlik, ilham yerine iş gördürme liderin odağına oturmuştur.

Liderlik araştırmalarına metot olarak yenilik getiren dikey ikili bağlantı modeli, yaklaşık 20 yıl doğru kabul edilen varsayımları sarsarak, lider ve izleyici arasındaki etkileşimin kendine has yönüne dikkati çekmesiyle eşsizdir (Danserau vd., 1975). Lider bazı izleyiciler ile daha yakın etkileşimler kurarken, bazı izleyiciler ile uzak kalabilir. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiyi hoşlanma ve hoşlanmama duyguları etkiler. Ayrıca sadece lider iç grubu seçmez, iç grup da seçimini yapar. İdeal olan tüm izleyicilerin iç gruba dahil edilmesidir çünkü iç grup üyelerinin daha olumlu iş tecrübeleri yaşadıklarına ilişkin araştırma kanıtları mevcuttur.

KAYNAKÇA

- Ateş, M. F. (2017). Dönüşümsel liderlik teorisi, Ö. Turunç Ve H. Turgut içinde, *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*, (129-131) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. Ve Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Ay, F. A., Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 11 (4), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership. *US Army Research Institute*.
- 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. Ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Batmaz, N. Y. Ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Ve Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-911.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burns, J. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Open Road: New York.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development*, 25 (7), 565-576.
- Danserau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). A vertical dyadic linkage approach to leadership within formal organizations, a longitudinal investigation of the role making process. *Organization Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.
- Downtown, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Erdogan, B., Enders, J. (2007). Support from the Top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321.
- Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Fiedler, F. E. (1958). *Leader attitudes and group effectiveness*. Univer. Illinois Press.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and constructs issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- George, L. Ve Sabhpathy, T. (2010). Work motivation of teachers: relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership Journal*, 8(2), 201-207.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391.
- Gopal, R., Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *International Journal Of Research in Business Management*, 2(5), 1-10.

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hinkin, T. R. Ve Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1262.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (lmx) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslow, A. H. (2001). *İnsan olmanın psikolojisi* (Çev. O. Gündüz). Kuraldışı Yayıncılık.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Nguni, S., Slegers, P. Ve Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. Sage.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. Çeviri Editörü İnci Erdem. Nobel.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational And transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1022.
- Schermorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Schyns, B., Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory : issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29.

- Sithole, A. Ve Sudha, S. (2014). Transactional leadership style and employees' turnover intention in information technology organizations. *International Journal of Case Studies*, 4(10), 78-82.
- Willis, S., Clarke, S. Ve O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: transformational leadership and management-by-exception-active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. doi: 10.1111/joop.12172. (Yayına kabul edilmiş makale).
- Zdanduk, A., Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 863-877.