

**ÖRGÜTLERDE İŞ ETİĞİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE
"DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI" NİN ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR DEĞERLENDİRME**

Doç.Dr. Tamer BOLAT*

Doç.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

ÖZET

Bir liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik, yönetim ve örgüt yazınında giderek daha fazla yer almaya başlamıştır. Öte yandan iş etiği de, örgütsel uygulamalarda her geçen gün kendisine daha fazla gereksinim duyulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş etiği, liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları bir arada değerlendirildiğinde, aralarında yakın bir ilişki olduğu görülebilir. Özellikle örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde, çağdaş bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlikten önemli ölçüde yararlanılabilir. Bu çalışmada, liderlik, dönüşümcü liderlik ve iş etiği kavramlarından hareketle, söz konusu etkileşimin nasıl gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etik, İş Etiği

Balıkesir Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

AN EVALUATION ON THE EFFECTS OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE ESTABLISHMENT
OF BUSINESS ETHICS IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Transformational leadership, as a leadership style, has started to take place in the management and organization literature more frequently. On the other hand, we meet the concept of business ethics in the organizational applications as one needed furthermore day by day. When the concepts of business ethics, leadership and transformational leadership have been evaluated together, it can be seen that there is a close relationship among them. Especially in organizations during the establishment of business ethics, it can highly be taken the advantages of the transformational leadership as a contemporary style of leadership. In this study, starting with the concept of leadership, transformational leadership and business ethics, it has been evaluated how to be able to realize the mentioned above.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Ethics, Business Ethics

GİRİŞ

Örgütlerde iş etiği ve dönüşümcü liderlik tarzı, son yıllarda üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almakta ve gerek kuramcılar gerekse uygulamacılar arasında ilgiyle karşılanmaktadır. Öte yandan, örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde etkin liderliğin önemli bir rol üstlendiği de bilinmektedir. Bu çerçevede, örgütlerde etiksel davranış yönünde bir değişim ihtiyacının fark edilmesi, buna yönelik stratejilerin, amaç ve hedeflerin geliştirilmesi, örgütün bu yöndeki bir değişime tüm yönleri ile hazırlanması, oluşturulan bu yapının harekete geçirilmesi ve etiksel yöndeki mevcut uygulamaların örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, ancak etkin bir liderlik yardımıyla gerçekleştirilebilecektir. Bu noktada, farklı liderlik tarzları içinde dönüşümcü liderlik tarzının, taşıdığı özellikler itibariyle, iş

etiğine yönelik değişimin yönetilmesinde daha etkili olacağı düşünülebilir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde iş etiğinin başarılı bir şekilde yerleştirilmesinde, dönüşümcü liderliğin rolünü ve önemini değerlendirmektir. Bu çalışmada, öncelikle liderlik kavramından hareketle, dönüşümcü liderliğin özellikleri ve temel unsurları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Daha sonra, etik ve iş etiği kavramları üzerinde ana hatları ile durulmaktadır. Çalışmada son olarak, örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesine yönelik süreç ele alınmakta ve bu süreç ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır.

1. LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Liderlik kavramı, gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmektedir (Pawar ve Eastman, 1997: 80). Öte yandan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır (Nicholls, 1994: 8). Bunun nedeni, bu kavramın, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenmesi ve tanımlanmasıdır (Hodgetts, 1997: 317; Tekarslan vd., 2000: 120; Mullins 1995: 315). Bu çerçevede ele alınabilecek liderlik tanımları aşağıda görülmektedir:

o Eren'e göre (2001: 465) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

o Bir başka tanımla liderlik, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilmedir (Tekarslan vd., 2000: 121).

o Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988: 141)

o Süreç boyutuyla liderlik, bir teşebbüsün amaçlarının başarılması için, bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hodgetts, 1997: 318). Benzer bir biçimde liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı fonksiyonların bir araya gelmesi, şeklinde tanımlanabilir (Casimir, 2001: 2/34). Aynı bakış açısıyla liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2001: 90).

o Son olarak, liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamaktır (Keçecioglu, 1998: 9; Paglis ve Green, 2002: 216).

Bu tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, bazı ortak yönlerinin olduğu görülebilir. Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE TEMEL UNSURLARI

Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan - 1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan- bir kavramdır (Erdil, 1997: 66; Thite, 1999: 253). Bu kavram, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır (Bass, 1999: 9; Lowe ve Galen, 1996: 1/31; Popper, Mayselless ve Castelnovo, 2000:1/15).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında ise, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir.

Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Dowton (1978), Burns (1978) ve izdaşları tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven, vizyon ve ahlakî yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bunlara, aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir. Kuhnert ve Kewis (1987) dönüşümcü liderlere, "örnek oluşturan" şeklinde kendi tanımını vurgulayarak yaklaşmış; Bennis ve Nanus (1985) liderlik yeteğinin vizyon olarak genişletilmiş bir misyon haline geldiğini vurgulamış; House ve Shamir (1993), izleyicilerde "kendine güven" in geliştirilmesi yeteneği üzerinde durmuş ve Avolio (1994), ebeveyn davranışları, erken yaşta eğitim ve diğer gelişim unsurlarının dönüşümcü liderlik üzerindeki önemine işaret etmiştir. Bass (1985), etkileşimsel liderlerin örgütsel sınırları içinde çalışmalarına karşın, dönüşümcü liderlerin örgütsel sınırları değiştirmeye uğraştıklarını belirtmiştir. Daha sonraki yıllarda, Thorns ve Greenberger (1995), başarılı liderliğe giden yolda zamanın önemini belirtmekte ve dönüşümcü liderlerin, geçmiş ve gelecek boşluklarını, bugüne yaklaştırabilmekteki ustalıklarına dikkat çekmektedir. Aynı yazarlar, dönüşümcü liderlerin veri zamana sıkıca bağlı kalmaktan öte onu

değiştirmeye (kendilerine uydurmaya/uymaya) çalıştıklarını ve uzun dönemli bakış açılarına yönlendiklerini vurgulamaktadır (Bass, 1995: 1/5).

Orijinal adı İngilizce'de -ağırlıklı olarak- "transformational leadership" şeklinde karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik, bazı yazıarca "vizyoner liderlik", bazılarınca "karizmatik liderlik" veya bazılarınca "yeni liderlik" şeklinde kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman, 1997: 80; Eisenbach, Watson ve Piilai, 1999: 84; Mann, 1988:19). Bu kavram, Türkçe yazında ise "dönüşümcü", "dönüşümsel", "değişimci", "reformcu", "dönüştürümcü" vb. gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Koçel, 2001: 483; Ataman, 2001: 468-471; Eren, 2001: 482-483; Arıkan, 2001: 297-298; Keçecioglu, 1998: 27).

Dönüşümcü liderlik, ilgili yazında aşağıdaki şekillerde tanımlanabilmektedir:

o Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 21).

o Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioglu, 1998: 28).

Bu tanımlardan da yararlanılarak, dönüşümcü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

o Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 84). Bu bakımdan, dönüşümcü liderlik, özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde ön plâna çıkmaktadır (Ataman, 2001: 470). Ancak bu, dönüşümcü liderliğin, salt çevresel değişimlere uyum sağlama yolu olarak görülmesine neden olmamalıdır. Dönüşümcü liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir (Lowe ve Galen, 1996: 2).

o Dönüşümcü liderlik, izleyicilerde, görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini yaratmaktır (Eren, 2001: 483; Arıkan, 2001: 298);

o Dönüşümcü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla birlikte (Ataman, 2001: 470; Keçecioglu, 1998: 29), tek başına yeterli değildir. Nitekim Eren (2001:486), dönüşümcü liderlerin mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmalarının zorunlu olmadığını; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğunu belirtmektedir.

o Dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktır (Arıkan, 2001: 298; Yammarino, Spangler ve Dubinsky 1998: 5/18; Horner, 1997: 274).

o Dönüşümcü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektir (Arıkan, 2001: 298).

Buradan hareketle dönüştürücü lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi, olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan dönüştürücü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ve böylece örgütlerinin vizyonu ile uyumlu olacak biçimde, ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişilerdir (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2000: 759; Rowe, 2001:7/19).

Bir kişinin dönüştürücü lider olabilmesi için, öncelikle izleyicilerinin olması ve bunların lidere olan ilgi ve etkilenme düzeylerinin giderek artış göstermesi gerekir. Burada izleyiciler kavramı ile kastedilen, liderin etki alanına giren astlar, çalışma arkadaşları, çapraz ilişki düzeyindeki diğer astlar, üstler ve diğer örgüt paydaşlarıdır; başka bir deyişle liderlikte yalnızca doğrudan ve yukarıdan aşağıya ilişkiler değil, aşağıdan yukarıya ve çapraz olanlar da dikkate alınmalıdır (Coad ve Berry, 1998:165). İkinci boyutta ise, Bass (1990, 2/8), dönüştürücü liderliğin, ancak bu izleyicilerin grup amaçlarının ve misyonunun farkına vardıklarında, bunu kabul ettiklerinde ve kişisel çabalarını grubun faydası yönünde kullanma konusunda yoğunlaştırdıklarında, ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu noktada, dönüştürücü liderlerin izleyebilecekleri üç yoldan söz edilebilir: İzleyicileri için karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verirler; onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya entelektüel açıdan onları uyarabilirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin aşağıda açıklanan dört temel unsuru taşıdığı söylenebilir:

o Karizma: Kökleri Eski Yunan uygarlığına uzanan karizma terimi, Eski Yunanca'da "ilahî ilham yeteneği" anlamını taşır. Bu kavram ilk kez Max Weber tarafından "karizmatik yetki" şeklinde kullanılarak, yönetim ve

örgüt yazınına girmiştir (Baransel, 1979: 168). Karizması olan bir dönüşümcü lider, yüksek düzeyde kendine güven, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olmalı, bunu ifade edebilmeli ve izleyicilerine benimsetebilmen ve ayrıca geleneksel davranış kalıplarının dışında hareket edebilme özelliğine sahip olmalıdır. Köklü değişimlere açık olma, çevreye duyarlılık, tutarlılık ve kendini iyi tanıma gibi özellikler de, bu tür bir liderin vasıfları arasındadır (Arıkan, 2001: 300). Bu özellikler ile dönüşümcü lider, izleyicilerde misyon ve vizyon duygusu uyandırır, onlara gurur aşlar ve saygı ve güven yaratır.

o **İlham Verme:** Esin verme ya da esinlendirme olarak da ifade edilebilen ilham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider, karizması ile esin kaynağı olur. İlham verme boyutu, dönüşümcü liderin izleyicileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi içerir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 22; Popper, Mayselless ve Castelnovo, 2000: 2/15).

o **Entelektüel Uyarım:** Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyicilerine işleri eski usulle yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik eden kişidir. Bu boyut, izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretmeleriyle kendini gösterir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 22; Zacharatos, Barling ve Kelloway, 2000: 1/12; Keller, 1995: 1/4).

o **Bireysel İlg:** Bireysel ilgi ya da bireye önem verme şeklinde tanımlanan son boyut ise, izleyicileri kısmen yönlendirme ve kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu

çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, izleyicileri bir misyon ve/veya vizyona doğru çekerken; bireye önem verme boyutu, izleyicilerin tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki yaratır (Den Hartog, Muijen ve Koopman,1997: 22). Bu boyuttaki dönüşümcü liderler, izleyicilerinin başarılarını ve gelişme ihtiyaçlarına özellikle önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir (Tracey ve Hinkin, 1998: 222; Yammarino ve Dubinsky, 1994: 791).

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada dönüşümcü liderlik iş etiği açısından ele alınmakta ve iş etiğinin yerleştirilme sürecine olan etkileri değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bundan sonraki kısımda, öncelikle etik ve iş etiği kavramları ana hatları ile incelenmektedir.

3. ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Tarih boyunca düşünürler tarafından farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan "etik" sözcüğü (Kılınç, 2000: 94), Yunanca "karakter, ahlâk, gelenek ve alışkanlığı" ifade eden "ethos" sözcüğünden türetilmiştir (Aydın, 2001: 5; Özgener, 2002: 176).

İlgili yazın incelendiğinde, etik kavramının farklı bakış açılarından hareketle tanımlandığı görülmektedir. Bu çerçevede etik kavramını "bir bilim dalı/disiplin olarak" ya da "bir felsefe/ahlâk felsefesi olarak" ele almak mümkündür.

Bir bilim dalı/disiplin olarak etik, bireyler, toplum ve örgütler açısından, yarar, iyi ve kötü gibi kavramları inceleyen; başka bir deyişle bireysel ve grupsal davranışların ve ilişkilerin hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen, böylece ahlâkî değerleri, ilkeleri ve standartları tanımlayan bir disiplindir (Schulze, 1997: 36; Yurtseven, 2000:

249). Öte yandan bir felsefe ya da ahlâk felsefesi olarak etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2001: 6).

Bu tanımlardan hareketle, bir ahlâk felsefesi olarak etik, bireylerin, gerek topluluk içinde gerekse kendi özel yaşamlarında, amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler ile takındıkları tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur.

Yönetim ve örgüt yazınında etik kavramı ise, 1980'li yıllarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. 1960'larda ve 1970'lerde bu konu, işletmelerin "sosyal sorumluluğu" başlığı altında ele alınırken (Berkman, 2002: 1), 1980'lerde, özellikle ABD'deki çok sayıda büyük işletmede "etik ilkeleri", "etik komiteleri" ve "etik programları" oluşturulmuş ve akademik alanda etik, yüksek lisans programlarında ders olarak okutulmaya başlanmıştır ([1]). Buradan da görüleceği gibi, etik kavramı, genel çerçevesinden çıkarak örgütler açısından ele alınmaya başlanmış ve iş etiği kavramı gündeme gelmiştir.

Daha önce verilmiş olan etik tanımından hareketle iş etiği, örgütlerde, işe yönelik amaçlar ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar ile örgüt paydaşlarının takındığı tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur.

4. ÖRGÜTLERDE İŞ ETİĞİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKTEN YARARLANMA

Daha önceki açıklamalarda ana hatları ve özellikleri ile incelenen iş etiği, liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Çağımızda örgütlerin bütünsel performansı, mal ve hizmet kalitesi ve beşeri ilişkilerindeki başarısı üzerinde, "iş etiğine uygun hareket etmek" önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımı ve özellikleri gereği, geleneksel anlamda yöneticilikten önemli ölçüde ayrılan liderlik, örgütlerde iş etiğine uygun davranışların geliştirilmesi ve genel kabul görmesinde büyük ölçüde etkilidir. Öte yandan, örgütlerde iş etiğinin başarıyla hayata geçirilebilmesi için, farklı liderlik tarzlarından yararlanmak mümkündür. Bu farklı liderlik tarzlarının, kendine has özelliklerinin olduğu, nihai amaca ulaşmada farklı yolları ve araçları kullanmayı gerektirdiği unutulmamalıdır. Ancak bu çalışmada iş etiği ve dönüşümcü liderlik ilişkisi irdeleneceği için, diğer liderlik tarzları kapsam dışı bırakılarak, dönüşümcü liderlikten iş etiği boyutunda nasıl yararlanılabileceği açıklanmaya çalışılmaktadır.

İş etiği ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesinden önce, iş etiğinin örgütler açısından taşıdığı önem üzerinde durmak yararlı olacaktır:

o Etik, bir bilim dalı olarak işletmecilikte giderek önemli bir yer tutmaya başlamıştır. İş etiği kavramı, özellikle 1980'li yıllarla birlikte iş dünyasında ve yönetim ve örgüt alanındaki kuramcılarının gündeminde ağırlık kazanmıştır. Böylece etik kavramına ilişkin araştırmaların ve uygulamaların sayısı artarken; örgütlerde bu kavramın hayata geçirilmesine yönelik önemli bir bilgi birikimi de oluşmuştur.

o İş etiği, örgütlerin sosyal sorumlulukları arasında önemli bir yer

tutmaktadır. Örgütlerin, yalnızca kâr elde etme amacı güden ticari bir varlık veya paydaşları açısından salt maddi menfaatler sağlayan bir birim olarak kabul edilmesi, bugün artık terk edilmiş bir görüştür. Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı, bu amacın yanı sıra işletmelerin sosyal birer varlık olduğunu, içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi, çevrenin ve doğal kaynakların korunması (TÜSİAD-KalDer, 1996: 27), bölgesel ve ulusal düzeyde sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi konularında da sorumluluk taşıyan ve toplumu tatmin edebilmeyi amaç haline getiren birer birim olduklarını kabul etmektedir. Bir toplumda örgütler, insanları tatmin etmek amacıyla bulunurlar; bu onların varoluş nedeni ve ilk hedefleri olmalıdır (Seymen ve Bolat, 1996: 251-252). Sosyal sorumluluk, örgütlerde alınan kararların ve yürütülen tüm faaliyetlerin, toplumun menfaatlerini dikkate alarak yürütülmesidir. Bu doğrultuda, toplum açısından, neyin iyi ya da kötü, neyin doğru ya da yanlış olduğunun belirlenebilmesi; ancak konuya iş etiği boyutuyla bakıldığında mümkün olabilir. Bu nedenle de iş etiği, örgütlerde sosyal sorumluluğun önemli ve vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İlgili yazında, örgütlerin sosyal sorumluluk boyutlarına ilişkin sınıflandırma kriterlerinde de(Lantos, 2002: 206; Kırel, 2000: 234) bu durum açıkça görülebilir. Bu gelişmede, kamu baskısı önemli bir rol oynadığı gibi, etiksel davranışların "iyi bir iş gerçekleştirme" (Özgener, 2000: 310) ve buna bağlı olarak "güçlü bir kurumsal imaj yaratma" anlamına geldiğinin kabul edilmesi de etkili olmuştur.

o Küreselleşmenin etkisi ile iş etiğine olan ihtiyaç daha da artış göstermiştir. Küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale geldiği; siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok

bütünleştigi bir süreci ifade eder (Bozkurt, 2000: 30). Bu bütünleşme süreci ise, küresel ya da çok uluslu işletme kavramını beraberinde getirmiştir. Bu işletmelerde bütünleşmenin bir sonucu olarak çeşitli sıkıntılar ortaya çıktıkça örgütler, bunları çözebilmek için -örneğin kültürel farklılıkları ya da ayrımcılığı ortadan kaldırmak için- iş etiğinden yararlanmaya başlamışlardır.

Görüldüğü gibi, örgütlerde etik ya da iş etiği, örgütün yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve değişen müşteri ve toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle de, örgütlerde iş etiğine uygun bir örgütsel yapı kurmak, bu yapıya işlerlik kazandırmak ve örgüt paydaşlarının bu doğrultuda hareket etmesini sağlamak gereklidir. Bu ise ancak etkin bir liderlik ile gerçekleştirilebilir. Başka bir deyişle, örgütlerde etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında da kabul görmesi, bu kuralların yöneticiler tarafından onlara aktarılması ve her şeyden önce yöneticiler tarafından bizzat uygulanması ile mümkündür.

Son olarak, örgütlerde etik boyutunda bir liderlik tanımı geliştirilmek istendiğinde, iş etiği ve liderlik kavramlarından hareket edilerek şöyle bir tanım geliştirilebilir: Etik boyutunda liderlik, örgütlerde ortak amaçlara ve bunlara ulaşmak için izlenen tüm yollara ilişkin iyi, kötü, yanlış ve doğru tanımlamalarını yapmak ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak üzere, örgüt paydaşlarını etkileme yönündeki bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Bu tanımdan hareketle, örgütlerde, "etiksel uygulamaların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama" boyutunda dönüşümcü liderlik önemli katkılar sağlayacaktır.

5. İŞ ETİĞİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ETKİLERİ

Yammarino ve Bass (1990)'ın da belirttiği gibi, dönüşümcü liderlik ile örgütlerde takım performansı, izleyici davranışları ve onların duygusal tepkileri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Masi ve Cooke, 2000: 18). Bu tür liderlik tarzı, özde, izleyicilerin inançlarını, değerlerini ve davranışlarını, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda değiştirme sürecidir (Grundstein-Amado, 1999: 251).

Öte yandan liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesi için, dürüst ve etiksel davranışlar göstermeleri gerekir. Etik olmayan davranışlar sergileyen liderler, izleyicilerini etkileyemeyecek ya da vizyonlarını onlara benimsetemeyeceklerdir. Hatta böyle durumlarda izleyiciler, liderin öne sürdüğü vizyonun kendilerine, örgüte ve topluma ne getireceğini bilemeyecekler ve bunu şüphe ile karşılayabileceklerdir (Friedman, Langbert ve Giladi, 2000: 10). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin aynı zamanda etiksel davranışları da içermesi gerektiği açıktır. Benzer şekilde Burns de, bir liderin "dönüşümcü" olarak nitelendirilebilmesi için, ahlâkî açıdan yüksek değerlere sahip olması ve örgüt içinde bir güven iklimi yaratması gerektiğine işaret etmektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 898). Yine Howel ve Avolio, ancak genel anlamda çoğunluğun iyiliğini düşünen ve bu doğrultuda hareket eden liderlerin dönüşümcü lider olabileceğini; öte yandan bireysel amaçları gözetken ve sadece kişisel çıkarlarının peşinde koşan liderlerin dönüşümcü lider olamayacağını belirtmişlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 3/22).

Özetle dönüşümcü liderlerin değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla etiksel boyutta başa çıkabilmek için, vizyoner, stratejist, girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı,

yol gösterici ve baş destekleyici rollerini üstlenmesi gerekir (Eren, 2001: 482; Ackoff, 1999: 21). Bu çerçevede örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesi boyutunda dönüşümcü liderliğin rolü ve etkileri aşağıdaki ana adımlar itibariyle incelenebilir:

a) İş Etiğine İlişkin Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerde dönüşümcü liderler, örgütsel uygulamalarda iş etiği boyutunda değişim ihtiyacının gerekli olduğunu ilk fark eden kişi ya da kişilerdir. Bu çerçevede, izleyicileri iş etiğinin örgüt içinde getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir "dönüşümce lidere" mutlaka ihtiyaç duyulacaktır. Dönüşümcü liderlerin, vizyon sahibi olması ve değişim temsilcisi olarak hareket edebilmesi, bu durumu kolaylaştıracaktır. Bu liderlerin, aynı zamanda iç ve dış çevredeki değişimlere ve gelişmelere açık olması ve araştırmacı, analiz ve yorumlama yeteneği güçlü kişiler olması gerektiği açıktır.

b) İş Etiğine İlişkin Olarak Paylaşılan Bir Vizyon Oluşturma Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerde köklü bir değişime gidilen her durumda, bu değişime niçin gerek duyulduğunu, bu değişimden hangi sonuçların beklendiğini, bunların örgüt paydaşlarına ne gibi katkılar sağlayacağını ve örgütün gelecekte ne yapmak ve nerede olmak istediğini en kısa ve özlü biçimde anlatan bir vizyonun geliştirilmesi gerekir (Seymen, 2000: 99). İş etiğinin yerleştirilmesi de örgütlerde köklü bir değişimi gerektirdiğinden, bu süreçte de buna dönük bir vizyon oluşturulmalıdır. Geliştirilen bu vizyon sayesinde, örgüt, etiksel uygulamaların öncesinde ve uygulama sürecinde, iş etiği hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve etiksel uygulamaları sürdürürebilmek için tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel

bir kılavuza sahip olur (Hammer ve Champy, 1996: 143).

Başlangıçta etiksel boyutta yeni bir vizyon, "lider'in kafasında şekillenebilir. Ancak bu vizyon, yalnızca liderin vizyonu olarak kalır ve örgütün vizyonu haline gelmezse, iş etiğinin hayata geçirilebilmesi için itici bir güç oluşturmayacaktır. Dolayısıyla oluşturulan vizyonun tüm örgüt paydaşları tarafından kabul görmesi ve paylaşılması gerekir (Seymen, 2000: 99). Bu süreçte dönüşümcü liderliğin önemli bir rol oynayacağı açıktır. Daha önce de belirtildiği gibi, dönüşümcü liderlik kavramı ile eş anlamlı kullanılan bir diğer kavram "vizyoner liderlik"tir. Dolayısıyla dönüşümcü bir lider, etiksel boyutta vizyonu olan, bu vizyonu örgüt paydaşlarına aktaran, onların buna inanmalarını ve destek vermelerini sağlayan kişidir (Bottery, 2001:200). Dönüşümcü liderliğin değişime yönelik ve karizmatik özellikler taşıyan bir liderlik modeli olması, iş etiğine ilişkin olarak geliştirilen vizyonun örgüt paydaşları tarafından paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Dönüşümcü lider, bu boyutta, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi diğer özelliklerinden de yararlanacaktır.

c) İş Etiğine Yönelik Değişimin Biçimsel Yapıya Kavuşturulması Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerde iş etiğine yönelik değişimin biçimsel bir yapıya kavuşturulabilmesi için, üst yönetimin aşağıda sıralanan bazı faaliyetleri yerine getirmesi gerekir (Connock ve Johns, 1995: 200-221):

- Örgütte etiksel uygulamalara yön verecek olan "etik ilkeler" belirlenmelidir.
- Belirlenen etik ilkelerin uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlayacak bir "etik kurulu" oluşturulmalıdır.
- Söz konusu etik ilkelerin örgüt paydaşları arasında

benimsenmesini sağlayacak "etiksel eğitim programları" hazırlanmalı ve yürütülmelidir.

- Örgütteki tüm uygulamaların, belirlenen etik ilkelere uygun olarak sürdürülebilmesi için, örgüt içi ve dışı etkin eşgüdüm ve iletişim sağlanmalıdır.

Görüldüğü gibi, burada ele alınan etiksel boyuttaki yeniden yapılanma süreci, örgüt yapısında, örgüt işleyişinde, uygulanan standartlarda ve prosedür ve talimatlarda önemli değişiklikleri beraberinde getirecektir. Bu çerçevede dönüşümcü liderliğin, içinde bulunulan iç ve dış çevrenin şekillendirilmesi ve hatta yeniden yaratılması süreci olduğu hatırlanabilir. Dolayısıyla örgütteki biçimsel yapının etiksel anlamda yeniden yapılandırılması, bu yapılanma sürecinin dönüşümcü liderlik anlayışı ile ele alınması sayesinde daha da kolaylaşacaktır.

d) Örgüt Paydaşlarının Etiksel Davranış Boyutunda Harekete Geçirilmesi Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerde iş etiğine yönelik değişimin biçimsel yapıya kavuşturulması, tek başına yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda bu yapının harekete geçirilmesi ve örgüt paydaşlarının etiksel uygulamaları içselleştirmeleri yani davranışlarına yansımaları gereklidir (Waldersee, 1997:262). Bunun için örgüt üst yönetimi, liderlik boyutunda aşağıda belirtilen bazı faaliyetleri yerine getirmelidir:

- Öncelikle iş etiğinin uygulanmasına yönelik örgütsel stratejiler geliştirilmeli, bunlar hayata geçirilmeli ve paylaşılan değerler haline getirilmelidir;

- Örgüt üst yönetimi, örgütsel uygulamalarda etiksel davranışların gösterilmesi konusunda model olmalı ve bu uygulamalarda görünür biçimde

yer almalıdır;

- Etiksel uygulamaları teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla sistematik bir ödül/ceza sistemi kurulmalı ve bu konuda tüm iletişim araçlarından yararlanılmalıdır;

- Performans değerlendirme sistemi, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirebilecek biçimde yeniden yapılandırılmalıdır;

- Etiksel uygulamalarla ilgili amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitine yönelik ölçüm ve değerlendirmeler yapılmalıdır;

- Etik konularda, örgüt paydaşlarının yönetime katılması teşvik edilmelidir.

Yukarıda belirtilen liderlik uygulamaları bir arada ele alındığında, bunların dönüşümcü liderlik tarzının özellikleri ile büyük ölçüde örtüştüğü görülebilir. Hatırlanacağı gibi, dönüşümcü liderlik, izleyicileri kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışma konusunda motive etmektedir. Bu yönüyle dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını etiksel boyutta değiştirebilirler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, etiksel davranışların sergilenmesi konusunda izleyicileri için model oluşturabilir ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba göstermeleri için harekete geçirebilirler. Benzer şekilde, bu liderlik tarzı ile, izleyicileri yaratıcılık boyutunda teşvik etmek, onların etiksel anlamda karşılaştıkları sorunları kavramsallaştırmalarını, anlamalarını, analiz etmelerini ve bunlara çözüm üretmelerini sağlamak daha kolay olabilir. Son olarak dönüşümcü liderlik, bireye önem verme boyutu ile izleyicilerin etiksel anlamda tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki yaratabilir.

SONUÇ

Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesi, köklü bir değişimi zorunlu kılar. Bu ise ancak etkin bir liderlik ile gerçekleştirilebilir. Durumsallık yaklaşımı gereği, iş etiğinin yerleştirilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında, çeşitli liderlik tarzları, kendi özellikleri kapsamında farklı çözümler üretebilirler. Ancak bu çalışmada, tüm liderlik tarzları ve bunların iş etiği üzerindeki etkilerinin incelenmesinden ziyade "dönüşümcü liderlik" tarzı üzerinde durulmuştur. Bunun en temel nedeni, örgütün iç ve dış çevresinin etiksel boyutta yeniden şekillendirilmesinde ve sürekli değişen koşullara etiksel anlamda uyum sağlanmasında, dönüşümcü liderliğin, özellikleri itibariyle daha uygun bir liderlik tarzı olduğunun düşünülmesidir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik, diğer liderlik tarzlarından ayırt edilmesini sağlayan karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özellikleri ile, örgütlerde etiksel boyutta değişim ihtiyacının fark edilmesinden, buna dönük biçimsel bir yapının oluşturulmasına ve bu yapıya işlerlik kazandırılmasına kadar geçen tüm adımlarda önemli bir rol üstlenecek ve bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

KAYNAKLAR

- Ahlak ve İş Etiği**, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/globalbakis/ahlak_isetigi.asp, 02.11.2002'de alınmıştır.
- Ackoff, Russell L. (1999), "Transformational Leadership", **Strategy&Leadership**, January/February 1999, s.20-25.
- Ankan, Semra. (2001), "Liderlik", **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Ataman, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, İnyet Pehlivan. (2001), **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baransel, Atilla. (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 1. Cilt**, 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 163.
- Bass, Bernard M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, Vol.19, Issue 3, Academic Search Elite, 23.11.2001, s.1/8.
- Bass, Bernard M. (1995), "Comment: Transformational Leadership", **Journal of Management Inquiry**, Sep95, Vol.4, Issue 3, Academic Search Elit, 23.11.2001,s. 1/5.
- Bass, Bernard M. (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), s.9-32.
- Bass, Bernard M. ve Paul Steidlmeier. (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Summer99, Vol.10, Issue 2, Academic Search Elite, 22.11.2001, s.1/22.
- Berkman, Ümit. (2002), "Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği",<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/1999-2/bilder5.doc>, 02.11.2002'de alınmıştır.
- Bottery, Mike. (2001), "Globalisation and the UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education?", **School Leadership&Management**, Vol.21, No.2, s.199-218.

- Bozkurt, Veysel. (2000), "Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, (Der. Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Casimir, Gian. (2001), "Combinative Aspects of Leadership Style: The Ordering and Temporal Spacing of Leadership Behaviors", **Leadership Quarterly**, Fall 2001, Vol.12, Issue 3, Business Source Elite, 31.07.2002, s.1/34.
- Coad, Alan F. ve Anthony J.Berry. (1998), "Transformational Leadership and Learning Orientation", **Leadership&Organization Development Journal**, 19/3, s.164-172.
- Connock, Stephen, Ted Johns. (1995), **Ethical Leadership**, London: Institute of Personnel and Development.
- Davis, Keith. (1988), **İşletmede İnsan Davranışı**, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen ve Paul L. Koopman. (1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, s. 19-34.
- Eisenbach, Regina, Kathleen Watson ve Rajnandini Pillai. (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12, No.2, s.80-88.
- Erdil, Oya. (1997), "Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", **Öneri**, Adnan Tezel Anısına Özel Sayısı 1997, s.65-70.
- Eren, Erol. (2001), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Friedman, Hershey H., Mitchell Langbert ve Kreindy Giladi. (2000), "Transformational Leadership", **National Public Accountant**, s.8-11.
- Goodwin, Vicki L., J.C. Wofford ve J.Lee Whittington. (2001), "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct", **Journal of Organizational Behavior**, 22, s.759-774.
- Grundstein-Amado, Rivka. (1999), "Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations", **Administration&Society**, Vol.31, No.2, May 1999, s.247-260.
- Hammer, Michael ve James Champy. (1996), **Değişim Mühendisliği**, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi.
- Hodgetts, Richards M. (1997), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Basımdan Çeviri, İstanbul: Der Yayınları.
- Horner, Melissa. (1997), "Leadership Theory: Past, Present and Future", **Team Performance Management**, Vol.3, No.4, s.270-287.
- Keçecioglu, Tamer. (1998), **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Keller, Robert T. (1995), " 'Transformational' Leaders Make a Difference", **Research Technology Management**, May/June95, Vol.38, Issue 3, Academic Search Elite, 24.11.2001, s.1/4.
- Kılınç, İzzet. (2000), "İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açuları ile Değerlendirilmesi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Temmuz-Eylül 2000, s.94-120.
- Kırel , Çiğdem. (2000), "Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar", **M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl:2000, Cilt:XVI, Sayı:1, s.231-248.

- Koçel, Tamer. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lantos, Geoffrey. (2002), "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.19, No.3, s.205-230.
- Lowe, Kevin B. ve K. Kroeck Galen. (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", **Leadership Quarterly**, Vol.7, Issue 7, Academic Search Elite, 24.11.2001, 1/31.
- Mann, Carl P. (1988), "Transformational Leadership in the Executive Office", **Public Relations Quarterly**, Spring 1988, s. 19-23.
- Masi, Ralph J. ve Robert A. Cooke. (2000), "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", **The International Journal of Organizational Analysis** , Vol.8, No.1,s. 16-47.
- Mullins, Laurie J. (1995), **Hospitality Management A Human Resources Approach**, 2nd Ed., London: Pitman Publishing.
- Nicholls, John. (1994), "The 'Heart, Head and Hands' of Transforming Leadership", **Leadership&Organization Development Journal**, Vol.15, No.6, s.8-15.
- Özgener, Şevki. (2000), "Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması", M.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XVI, Sayı:1, s.309-324.
- Özgener, Şevki. (2002), "İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1, s.175-199.

- Paglis, Laura L. ve Stephen G. Green. (2002), "Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change", **Journal of Organizational Behavior**, 23, s.215-235.
- Pawar, Badrinarayan Shankar ve Kenneth K. Eastman. (1997), "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **Academy of Management Review**, Vol.22, No.1,s.80-109.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams. (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol.25, No.6, s.897-933.
- Popper, Micha, Ofra Maysel ve Omri Castelnovo. (2000), "Transformational Leadership and Attachment", **Leadership Quarterly**, Summer 2000, Vol.11, Issue 2, Academic Search Elite, 22.11.2001, s.1/15.
- Rowe, Glenn W. (2001), "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, Feb2001, Vol.15, Issue J, Business Source Elite, 21.10.2002, s.1/19.
- Schulze, Nergis. (1997), "İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, s.35-51.
- Seymen, Oya Aytemiz. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbulBeta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat. (1996), "Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir, s.244-258.

- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan ve A.Can Baysal. (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi.
- Thite, Mohan. (1999), "Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership", **Leadership&Organization Development Journal**, 20/5, s.253-261.
- Tracey, J. Bruce ve Timothy R. Hinkin. (1998), "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?", **Group&Organization Management**, Vol.23, No.3, September 1998, s.220-236.
- TÜSİAD-KalDer. (1996), **TÜSİAD-KalDer Öz Değerlendirme El Kitabı**, İstanbul.
- Waldersee, Robert. (1997), "Becoming a Learning Organization: The Transformation of the Workforce", **Journal of Management Development**, Vol.16, No.4, s.262-273.
- Yammarino, Francis i. ve Alan J. Dubinsky. (1994), "Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions", **Personnel Psychology**, 47, s.787-811.
- Yammarino, Francis J., William D. Spangler ve Alan J. Dubinsky. (1998), "Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis", **Leadership Quarterly**, Vol.9, Issue 1, s.1-18.
- Yurtseven, H. Rıdvan. (2000), "İşletme Yönetiminde Etik-Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kenti'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, s. 249-261.

Zacharatos, Anthea, Julian Barling ve E. Kevin Kelloway. (2000), "Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents", **Leadership Quarterly**, Summer 2000, Vol.11, Issue 2, Academic Search Elite, 22.11.2001, s. 1/12.

Zel, Uğur. (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.