

---

# Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe

Çiğdem KIREL  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Öz:** Son yıllarda örgütsel literatürde karizmatik liderlik çalışmalarının yanında yeni bir formülasyon oluşmaya başlamıştır. Bu ayırım yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümsel liderlik, lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerini daha bir üst seviyeye çıkartmaktadır. Dönüşümsel liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderler üç tip davranıştan yararlanmaktadır. Bunlar, karizmatik liderlik, bireyselleştirilmiş düşünceler, entellektüel uyarıdır. Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda kuşkusuz dönüşümsel liderlik biçimine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çünkü astların bu yenilikleri öğrenme hevesinde ve yeniliklere açık bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Dönüşümsel liderler sadece yenilikler ve performans üzerinde durmazlar, çalışanlarda güven ve mutluluğu da arttırmayı düşünürler.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, dönüşümsel (transformasyonel), karizmatik, yenilikçi, davranış.

## A New Approach On The Formation Of Leadership Behaviour : From Charismatic Leadership To Transformational Leadership

**Abstract:** In current literature on organizations, there has been a new formulation emerging along with studies on charismatic leadership. This formulation is open to innovation, change and reformation. Transformational leadership greatly enhances the leader's and his followers' ethic, desire and human relations. Transformational leadership is a successful way of materialising radical changes in societies and organizations. Transformational leaders benefit from three behavioural types. These are charismatic leadership, individualized thought and intellectual stimulation respectively. It can be argued that it is necessary to get transformational leadership in organizations to make a step forward and pursue developmental policies. Because, those who are rank and files, should have enthusiasm and perspectives to make them learn and be open to innovation. Transformational leaders don't merely consider innovation and performance, they also take into consideration of increasing those rank and files' confidence and happiness.

**Key words:** Leadership, transformational, charismatic, innovative, behaviour.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde dönüşüm giderek daha fazla önem kazanırken, tüm faaliyet alanlarında büyük çaplı, hızlı ve sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Jeopolitik açıdan bakıldığında ulusların, ülkelerin ve politik sistemlerin yeni bir mozaik oluşturduğu ve dönüştüğü görülmektedir. Toplumsal açıdan ise, insanoğlu refah ve hatta fiziksel güvenlik alanlarında bile farklı güçlerin etkisi altında kalmaktadır. Teknolojik gelişmeler herkesi şaşırtmaktadır. Tüm dünya tek bir pazar haline dönüşmekte ve bizi yeni, farklı nitelikte düşünce ve davranış biçimlerine zorlamaktadır.

Böylesine dinamik bir çevre içinde, farklı büyüklükte ve biçimdeki tüm örgütlerin büyük bir dönüşüm geçirmesi kaçınılmaz olacaktır. Bir taraftan potansiyel kriz ve kaoslara neden olan, diğer taraftan özgürlük ve daha iyi yaşam koşulları getiren örgütsel dönüşümler artık gündemi oluşturmaktadır. Değişimin ölçeği ve kapsamı daha önce yaşanmamış düzey ve nitelikte bir liderlik gerektirmektedir. Liderler buna nasıl cevap vereceklerdir? Büyük değişimler ve tehdit edici belirsizlik dönemleri karşısında verilebilecek en önemli karşılık dönüşümsel liderliktir. (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996)

## 2. ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜMÜN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel gelişme alanında öncü uygulamacı ve araştırmacılardan biri olan Richard Beckhard'a göre, dönüşüm büyük bir örgütsel değişimi ifade etmektedir. Dönüşüm, bunu diğer değişim biçimlerinden açıkça ayıran belirli özelliklerle tanımlanabilir. Beckhard'a göre bunlardan ilki; **mevcut duruma göre ayarlama yapmaktan çok, örgütün biçimi, yapısı ve niteliği konusunda önemli ve aralıklı bir değişimi içermesidir**. Bir firmanın ürün odaklı olmaktan müşteri odaklı olmaya dönüşmesi aralıklı değişime örnek olarak verilebilir. Bir başka örnek ise, iki firmanın birleşmesidir. Her iki durumda da, örgüt biçiminin köklü bir değişim göstermesi beklenebilir. Ürün-odaklı biçimden, müşteri odaklı biçime dönüşen bir örgütün merkezi niteliği ve otorite yapısı büyük ölçüde değişme ihtiyacı gösterecektir. İki firmanın birleşmesiyle, tamamen yeni roller ve yeni çalışma ilişkileri ortaya çıkacaktır.

Dönüşümün **ikinci niteliği örgütün içinden çok dışından gelen güçlerin neden olduğu bir değişime duyulan ihtiyaçtır**. Bunun tipik örneği, rekabetçi faaliyetler ya da düzenleyici değişimler biçiminde endüstriyel baskılara ve piyasa güçlerine karşılık bir örgütün fonksiyonel yapıdan bölüşümsel bir yapıya dönüştüğüdür. Günümüzde, küreselleşme örgütsel dönüşüm konusundaki en güçlü dışsal faktörlerden biridir.

Dönüşümün **üçüncü ayırıcı özelliği, değişimin yüzeysel ve sınırlı olmaktan çok derin ve kapsamlı olmasıdır**. Değişim örgütün tüm parçalarını etkiler ve birçok düzeyde gerçekleşir. Merkezileşmeme, kademe azaltma, fonksiyonların ve faaliyetlerin coğrafi açıdan yeniden konumlanması yapısal ilişkileri derinden ve kapsamlı biçimde dönüştüren değişimlere örnek oluşturur.

Son olarak, **dönüşüm örgüt üyelerinde varolan davranış biçimlerinden çok tamamen yeni ve farklı davranış biçimlerini gerektirir**. Özelleştirme, kazanım ve düzenleme ya da stratejik dönüşmeler yoluyla örgütün temel değer ve normlarında görülen de-

ğişmeler buna örnek olarak verilebilir. Böylece örgütsel dönüşüm yalnızca birkaç kişinin aşağı yukarı aynı şeyleri yapmak zorunda olması değil, örgütün bir bütün olarak büyük ölçüde yeni ve farklı şeyleri yapması gerçeği ile nitelendirilebilir. (Hersey, Blanchard, Johnson 1989)

Bir dönüşüm, örgütün dış çevrede oluşan değişimlerle ilgilenmesi, misyon, strateji, yapı ve sistemlerin ele alınması ve bir bütün olarak örgütün davranışsal süreçlerini ve kültürünü yeniden yaratması ile mevcut örgütün ötesinde gerçekleşir.

### **3. KARİZMATİK LİDERLİK**

1980'li yılların başında, örgütsel liderlik teorisi ve araştırması konusunda yanlış anlamlar ortaya çıkmıştır. Fiedler'in durumsallık modeli, yol amaç teorisi gibi çeşitli durumsallık yaklaşımları liderlik ile ilgili konuları belirlemede yetersiz kalmışlardır. Alman sosyolog Max Weber tarafından ileri sürülen karizmatik tarz, 1980'li yılların ortasında karizmatik liderlik yaklaşımının tamamlayıcısı niteliğinde olan dönüşümsel liderlik etiketi altında ortaya çıkmıştır. (Byrman, 1992)

Tarihsel olarak karizma kavramı "yetenek" anlamındaki eski bir yunan kelimesinden türemiştir. Daha sonra Hristiyan Kilisesi tarafından; Tanrının iyileştirme, tahmin gibi sıra dışı, hüner isteyen işleri yapabilmek için gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kabul edilmiştir. Kelimenin liderlik olgusuna uygulanması, Max Weber'in öncülüğünde gerçekleşmiştir.

Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir. (Baransel, 1993)

Karizmatik otorite, meşruluğunu yasalardan, pozisyonlardan, geleneklerden değil de; liderin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden almaktadır. Karizma sahibi kişiler sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır, doğuştan sahip olunan doğaüstü, insanüstü ve ya sıradışı güç ve özelliklere sahiptirler. Weber, yazılarında modern toplumdaki bireysel sorumluluk, yaratıcılık, insan özgürlüğü gibi konulara ilişkin duyduğu endişeleri belirtmiştir. Yasal-akılcı otorite 20.yüzyıla damgasını vurmuştur ve kurumsal yapılar hızla gelişirken, karizma gücünü yitirmektedir. (Conger, Kanungo, 1994)

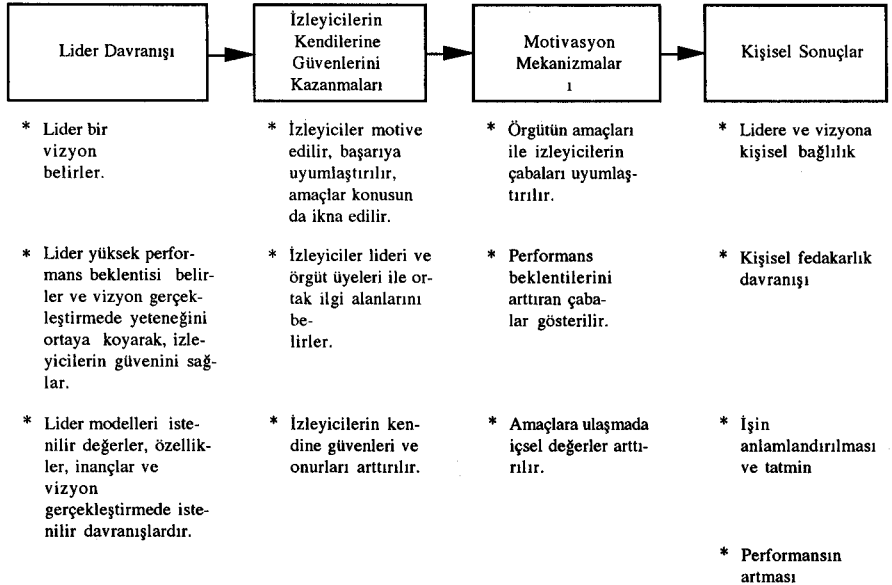
Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde edilmiş biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan (duygusal) bağlar bulunur. (Kılınc, 1996).

Weber, ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve ussal esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde, emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadırlar. Emirlerle geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir. (Baransel, 1993)

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, ortak bir tanım vermek gerekirse karizma, bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) Liderin nitelik ve davranışları tarafından b) Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir. (Kılınç, 1996)

Karizmatik liderler amaç, değer, özlem ve inançlarda değişiklikler yaratarak izleyicileri (grupları) dönüştürebilirler. (Kreitner, Knicki, 1998) Karizmatik liderlerin bu dönüşüm sürecini nasıl başardıkları şekil 1 yardımıyla açıklanabilir.

Şekilde de görüldüğü gibi karizmatik liderlerin davranışları üç aşamada oluşur. Eğer etkileyebilirlerse, bu davranışlar çalışanlar üzerinde pozitif sonuçlar yaratabilir. Örneğin tatmin, içsel motivasyon, işin anlamlandırılması, örgütsel bağlılık, kişisel fedakarlık, lidere ve vizyona kişisel bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkabilir.



Şekil 1. Karizmatik liderlik modeli.

Şekilde de görüldüğü gibi karizmatik liderlik davranışı gelecekle ilgili ortak bir vizyon gerçekleştirme ile ilgilidir. Lider çalışanlarda işi çekici bir hale getirecek duygular geliştirebilir. Örneğin, yüksek ideallerin oluşmasını sağlar, enerji verebilecek yöntemler ge-

liştirebilir. Örgütün şimdiki problemleri ile gelecekteki amaçlarını uyumlaştıracak köprü vazifesi görür.

Liderlik davranışının sonraki adımı iki tamamlayıcı süreci içerir. Bunlardan birincisi, karizmatik liderler çalışanlara yüksek performans ve standart beklentisi oluştururlar, böylece bireyler büyük üretimlere yol gösterebilecek, ulaşılabilir amaçlara meydan okuyabileceklerini bilirler. İkincisi ise, karizmatik liderler izleyicilerin beklentilerini karşılamada güvenilir olduklarına ilişkin tanıtımlara ihtiyaç duyarlar. Böylece izleyiciler güç amaçları başarmada liderlere ne sorarlarsa cevabını ikna edici olarak alacaklarına inanırlar. Üçüncü ve son davranışta liderlik davranışlarının bir rol modeli dizisini kapsadığıdır. Lider modelleri istenilir değerler, özellikler, inançları kapsar ve güvenilir bir vizyona ihtiyaç vardır.

Şekilde de görüldüğü gibi karizmatik liderlik davranışının ikinci boyutu, izleyicilerin görüşlerini üç yönde etkilemektedir. Bunlardan birincisi, liderler izleyicilerin başarısını, motivasyonunu amaçlar konusunda ikna etmeyi sağlar. İkincisi, tüm çalışanların ortak ilgi alanlarını belirleyerek, kendi değer, beklenti ve amaçlarıyla uyumlaştırır. Üçüncüsü, karizmatik liderlik davranışıyla izleyicilerin kendine olan güveni ve saygısı artırılır.

Karizmatik liderler, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilerler. Çalışanların çaba ve amaçlarının, içsel değerlerinin artırılması bu yollardan biridir. İzleyiciler motive olduklarında örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek bir çaba gösterirler. Oysa düşük bağlılıkta bu değerlere önem verilmez ve ulaşmak için çaba harcanmaz. Karizma bir ölçüde hayatın gizidir ve bireysel yaratıcılığın önemi de karizmada saklanmaktadır.

#### **4. DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)**

Örgütsel literatürde karizmatik liderlik araştırmaları oluşmaya başladığında yeni bir formülasyon oluşmuştur. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James Mc Gregor, J.M.Burns ve B.M.Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım içinde transformasyonel liderlik terimini kullanmışlardır. Bu ayırım yeniliğe değişime ve reforma dönüktür. Transformasyonel liderlik, lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartmaktadır. (Conger and Kanungo, 1994) Burns çelişki oluşturan transaksyonel liderlik kavramını ortaya atarak bununla geçmiş ve geleneklere daha bağlı bir liderlik biçiminden söz etmiştir. Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta şudur: Dönüşümsel liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından dönüşümsel liderlik süreci gerçekleştirilebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir.

Transaksyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanır-

ken, transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşüce veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarfederler. (Eren, 1998)

Bass (1985) dönüşümsel liderliği tamamlayıcı üç konudan söz etmektedir. Bunlar Karizma, Bireyselleştirilmiş düşünce ve Entellektüel uyarıdır. (Koh, Steers, Terborg, 1995) Bunun üç mekanizmanın birleşimi ile başarılacağına inanılır. İlk olarak dönüşümcü liderler astların önemsenmesine ve değerlerinin yükseltilmesine önem verirler. İkincisi, dönüşümcü (transformasyonel) liderler astların kendi çıkarlarını geliştirmelerine ve enerjilerini örgüt ya da grup adına kullanmaları yönünde motive ederler. Son olarak da dönüşümsel liderlerin astların ihtiyaçlarının geliştirilmesi ya da değiştirilmesi üzerinde bazı etkileri olduğuna inanılır.

Hem rasyonel araçların (örneğin değişim ve yenilik ihtiyacını haber vermek) hem de duygusal araçların (örneğin istek uyandıran, gelecek ile ilgili hayallerini ifade eden ilham verici konuşmalar yapmak) kullanımı, astların fiziksel ihtiyaçlar yerine tanınmaya, güvenlik yerine başarıya, değerleri ile birleşme yerine bireyselliğe yönlendirmektedir. (Koh, Steers, Terborg, 1995)

Dönüşümsel liderlerin tam tersi olarak görev odaklı liderler, astların kısa dönem fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde odaklaşma eğilimindedirler. Çünkü bu tip liderler yolamaç teorisinde açıklandığı gibi, baskın olarak ekonomik değiş-tokuş yolu doğrultusunda çalışmaktadırlar. Dönüşümsel liderler, görev odaklı liderlik uygulamalarından arasıra yararlandıklarından, bu tür davranışları genellikle, ortak transformasyonel davranışları çoğaltmak için kullanabilirler. Dönüşümsel liderler, bu tip davranıştan yararlanmaktadırlar. Bunlardan ilki karizmatik liderlik davranışdır.

### **Karizmatik Liderlik Davranışı:**

Dönüşümsel liderler astlarına onur, güven ve saygı aşılama uğraşındadırlar. Bu tip liderler astlarına empoze etmeye çalıştıkları görevin zor olduğunun farkındadırlar. Transformasyonel liderler daha güçlü beceriler, teknik deneyim ve ikna edici yetenekler edinme eğilimindedirler. İkinci tip liderlik davranışı bireyselleştirilmiş düşüncelerdir.

### **Bireyselleştirilmiş Düşünceler:**

Dönüşümsel liderler, tipik olarak her asta tek bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve teşvik etmek için projeleri devretme eğilimindedirler. Son davranış biçimi de entellektüel uyarıdır.

### **Entellektüel Uyarım:**

Dönüşümsel liderler, astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. Böylece izleyicilerin problemlere farklı açılardan bakmalarını ve bu problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerini sağlarlar. Çünkü entellektüel uyarım yaratmak isterler, böylece liderler pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üzerinde durma ve ast-

ların üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler. Dönüşümsel liderler, “statüko” ile yaşamaya alışkın değillerdir.

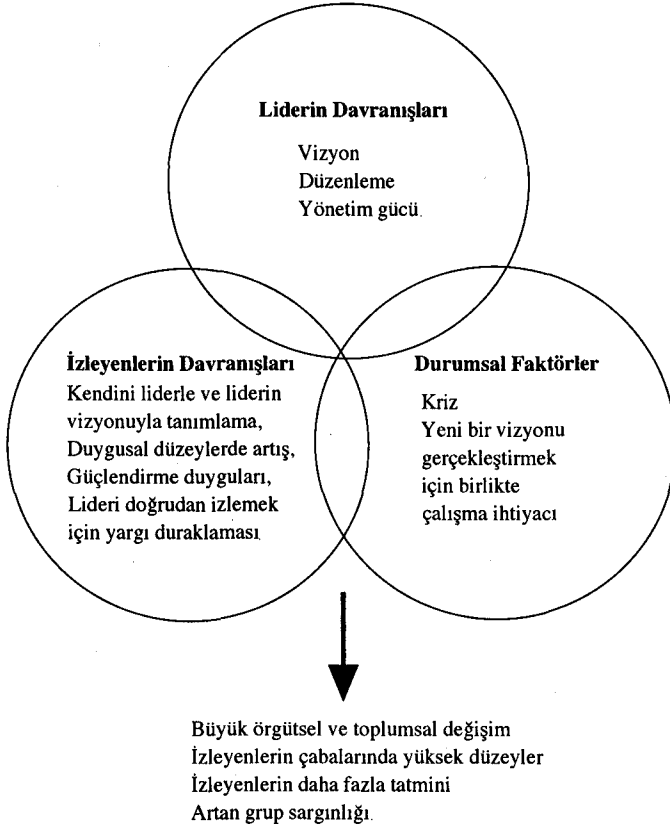
Dönüşümsel liderlik üzerinde yapılan araştırmalar, bu tür davranışların ast motivasyonu, tatmini ve performansını açıklamada, görev odaklı liderliğe önemli etkiler yaptığı tartışmasını desteklemektedir. (Koh, Steers, Terborg, 1995)

Dönüşümsel liderlik çalışmalarında temelde ortak bir tanıma ulaşılmaktadır. Belirli bir durumda amacın gerçekleştirilmesi yönünde; birey ya da grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.

Dünya ve örgütlerin tarihi, izleyicilerinin inanç, değer ve davranışlarını değiştirmede olağanüstü başarı göstermiş kişi örnekleriyle doludur. Mustafa Kemal Atatürk, Joan of Arc, Abraham Lincoln, Franklin D.Roosevelt, Hitler, John F.Kennedy, Martin Luther King ve diğerleri sözleriyle ve davranışlarıyla tüm toplumu dönüştürmüşlerdir. Genellikle bu tür değişimleri başarmış kişiler karizmatik ya da dönüşümsel liderler olarak tanımlanır. Karizmatik liderler, **fırsatlar keşfederek ya da yaratarak insanların kendi davranışlarını kontrol etme konusunda giderek artan isteğiyle ortak bir vizyon geliştirmeye çalışırlar.** (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995) Karizmatik liderler, kendilerini izleyenler üzerindeki güçlerini artırmak için kendine güven, kontrol ihtiyacı ve ahlaki doğruluğu kullanırlar. Lee Iacocca, Chrysler’in başına geçtiğinde birçok finansal analistin tahmin ettiği gibi şirketi ölü bir şirket olarak görmeyi reddetmiştir. Bunun yerine şirketin yöneticilerini ve sendika üyelerini, vizyonu altında bir araya toplamak için politik bir kampanya sürdürmüş ve Chrysler’in devam eden işleri için gerekli olan borçlanmayı desteklemek için Kongre’yi toplamıştır. Maaşını 1 dolara düşürerek, tüm çalışanları şirketin iyiliği için özveride bulunmaya davet etmiştir. Chrysler böylece ayakta kalmış ve yine karlı bir otomobil şirketi haline gelmiştir.

Karizmatik yeteneklerini diğerlerini teşvik etmek için kullanan liderler dönüşümsel liderler olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümsel liderler, yoğun duygular uyandırmak ve çalışanların motivasyonunu arttırmak için kişisel güç kaynaklarına ve niteliklerine dayanırlar. Lee Iacocca, Chrysler’de karizmatik ve dönüşümsel liderlik yeteneklerini kullanmıştır. Dönüşümsel liderler, kendilerini izleyenleri etkilemek ve bu tür bir sonuç almak için **vizyon, düzenleme ve yönetim gücü** olmak üzere üç tür davranış sergilerler.

Dönüşümsel liderlik özellikle günümüz iş dünyasında karizmadan daha sık rastlanılan bir liderlik biçimidir. **Dönüşümsel lider, izleyenlerin örgüte istekli olarak katkıda bulunmaları için teşvik edici şartlar oluşturan bir model ve bir öğretmen olarak davranır.** ( Francesco, Gold, 1998).



Şekil : 2. Dönüşümsel Liderlik Model.

Burns liderler ve güç sahipleri arasında bir ayırım yapar. (Burns, 1978) Güç sahipleri işlerinin özelliği olarak diğerlerini etkileme kapasitesine sahiptir. Bir kimsenin lider olabilmesi için "hem liderin hem de onu izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerini, amaç ve beklentilerini, değer ve güdülerini temsil eden belli amaçları gerçekleştirmek için izleyenleri teşvik etmesi gerekir." **Burns transaksyonel liderliği tanımlarken lider ve izleyicileri arasında ekonomik ya da politik nedenlere dayalı basit bir karşılıklı alışveriş olduğunu ortaya koyar.** Dönüşümsel liderlikte daha derin ve güçlü bir süreç mevcuttur. Burada "liderler ve izleyicilerin daha yüksek motivasyon ve moral düzeyi elde etmek için birbirlerini etkileyecek şekilde bir ya da daha fazla kimsenin diğerleri ile ilgilenmesi söz konusudur".

Dönüşümsel ve transaksyonel liderlerin arasındaki farklılıklar birçok araştırmacı tarafından daha spesifik terimlerle ortaya konmuştur. (Kotter, 1990) Örneğin, Kotter liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları şöyle tanımlamaktadır.



Tablo 1. Kotter'in liderlik ve yönetim karşılaştırması.

	Liderler	Yöneticiler
Gündem oluşturma	<ul style="list-style-type: none"><li>* Yön oluşturma</li><li>* Gelecek vizyonu geliştirme</li><li>* Değişim stratejileri geliştirme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Planlama / Bütçeleme</li><li>* Plan geliştirme</li><li>* Zaman tablosu geliştirme</li></ul>
İlişki ağları oluşturma	<ul style="list-style-type: none"><li>* İnsanları yerleştirme</li><li>* Kişilerin / takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Organize etme/yerleştirme</li><li>* Geliştirme</li><li>* Yerleştirme, yetki verme</li></ul>
Uygulama	<ul style="list-style-type: none"><li>* Çalışmaları teşvik etme</li><li>* Engelleri aşma konusunda teşvik etme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kontrol / problem çözme</li><li>* İzleme ve doğru davranışlar</li></ul>
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>* Potansiyel olarak devrimci değişimler</li><li>* Yenilik</li><li>* Kaosu düzenleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Düzen ve tahmin edilebilirlik</li><li>* Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar</li></ul>

Tabloda da görüldüğü gibi, Kotter yönetimi, mevcut politikaların doğrudan uygulanması ve işlemeleştirilmesi olarak görünürken; liderliği uyumlu değişimle bir tutar. Kotter'a göre, bazı örgütler liderlikten yoksun olmakla birlikte iki süreçte önemlidir.

Burns'un dönüşümsel liderlik kavramına temel olan, lider ve izleyici arasındaki ilişkinin iki yönlü niteliğidir. En doğrudan açıklama liderliğin niteliğine ilişkin Freud'un görüşlerini kullanan ve genişleten Kets de Vries tarafından yapılmıştır. Freud'a göre liderlerin etkisi sembolik, bilinçdışı düzeyde gerçekleşir. Liderler bizim kendi çocukluğumuzdaki baba gibi, tanımlaması kolay olan "asıl bir baba"nın dönüşünü yansıtır. Freud'un öne sürdüğü gibi, "insanlar arasında özenilebilen, birisi tarafından uygulanan ve hatta belki de yanlış biçimde davranılan güçlü bir otoriteye ihtiyaç vardır". (Fincham, Rhodes, 1994)

Böylece liderler, Vries'e göre hislerin psikolojik olarak bir başkasına yönelmesi sürecinin birincil amacındırlar. Sonuçta liderler, izleyenlerin kafalarında onların çocukluklarının

da önemli olan kişilerle karışıkça kim oldukları konusunda bir çeşit psikolojik bir karışmadan yararlanırlar. Duygusal yönelim, bizim bağımlılık ihtiyaçlarımızı harekete geçirirken, Freud tarafından tanımlanan yansıtma süreci, bizim lidere kendi istek ve fantazilerimizi afetmemizi sağlar. Karizmatik liderin izleyicileri tarafından yaşanan gurur ve sevinç, kısmen onların yasaklanmalardan kendilerini uzaklaştırmalarının bir sonucudur. Lider böylelikle onların bilinci haline gelir.

Bu görüş açısından bakıldığında liderlik potansiyel olarak karizmatiktir. Fakat, bazı liderler bu süreçlerin daha fazla farkındadır ve aktif olarak onları teşvik edebilirler. İzleyenin bilincine metafor, gülümseme, basit bir dil ve çarpıcı zıtlıklarla doğrudan hitap eden bazı liderler duygusal yönelim ve yansıtma süreçlerini çalışır duruma getirirler. Birçok örgüt karizmatik liderliğin yapıcı biçimleriyle hem kurtulmuş hem de onlardan yararlanmışlardır. Fakat, önemli krizlerin çoğu karizmatik liderliğin karanlık yüzünün bir sonucudurlar. Bazı liderler bu süreçlerin yapıcı biçimlerini kullanırken, diğerleri bunlar tarafından yok edilmiştir. (Fincham, Rhodes, 1994)

## 5. ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜMÜ OLUŞTURAN TEMEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Aşağıda örgütsel dönüşümü oluşturan temel liderlik davranışları özetlenmeye çalışılmaktadır. Lider düzenli olarak bu akışı izlemeyebilir veya bunların hepsini gerçekleştiremeyebilir. Burada önemli olan, temel dönüşümsel liderlik davranışlarının neleri kapsayabileceğini ortaya koymaktır.

### Liderin Dönüşüme Olan Bağlılığı

Örgüt lideri, dönüşüme tamamen bağlanmalı ve bağlılık diğer örgüt üyeleri ve dış hissedarlar tarafından fark edilebilmelidir.

### Statükonun Sürdürülmesinin İmkansız Olduğunun Açık ve Karşı Koyulmaz Biçimde İletilmesi.

Lider statükonun başarısızlığını güçlü bir biçimde iletmelidir. Bu öyle bir biçimde yapılmalıdır ki, üyelerin bir kısmı değişmeyi istemelidir. Bu süreçte:

- Örgüt dışında oluşan olaylar ve eğilimler yüzünden statükonun sürdürülmesinin imkansız olduğuna ilişkin sağlam kanıtlar sunularak firmanın ifadeleri desteklenmelidir.
- Statükonun başarısızlığının bir son olduğu ve tersine çevrilemeyeceğine ilişkin açık göstergeler sunulmalıdır.

### Örgütün Sahip Olabileceği Vizyonun Ortaya Çıkmasında Açık ve İstekli Bir İletişim.

Liderlik sürekli olarak örgütün gelecekteki durumunu açıkça ortaya koyan bir tablo ile iletilemez. Böylece, bu vizyon örgüt üyelerince bireysel ya da toplu olarak paylaşılmalı ve desteklenmelidir. Bu iletişimde:

- Akılcı değerlendirme, insiyatif ve duygusallığın uygun bileşiminden oluşmuş değer tabanlı açık ve yumuşak bir vizyon geliştirmelidir.
- Vizyon, inanç ve değerlerin örgüt üyelerine tekrar tekrar verilmesiyle onları heyecanlandırarak, aciliyet duygusuyla onların kalplerine ve akıllarına hitap etmelidir.

### **Dönüşüm İçin Gerekli Kitlesele Desteğinin Zamanında Oluşturulması.**

Liderlik örgüt ve çevre içinde güç sahibi kilit kişileri tanımlamalı ve değişim için bunların desteğini almalıdır. Destek almada;

- Örgüt içinde ve dışında kilit kimselerin sahip olduğu güç hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.
- Bu kimselerle statükonun başarısızlığını tartışarak, onlara gelecek hakkında bir vizyon sunarak, değişmeye ikna etmelidir.
- Karar ve uygulamalara onları da katarak, başarıyla birlikte gelecek kişisel ve örgütsel faydalar gösterilmelidir.

### **Bilgilendirme, Onurlandırma ve Dönüşüme Karşı Direnişle Başedilmesi.**

Liderlik, statükoyu engelleme sürecinin gerekli bir parçası olarak dönüşüme karşı gösterilen direnç hakkında bilgi vermeli ve onunla ilgilenmeli, inanç ve değerleriyle yeni vizyonu tanıtmalıdır. Direnişle ilgilenme sürecinde;

- Dinlemeye açık olunmalıdır.
- Tolerans ve sabır gösterilmelidir.
- Dönüşümün yararları ve değişim ihtiyacı netleştirilmeli ve tekrarlanmalıdır.

### **Vizyonun Oluşturabileceği Örgütü Tanımlamak ve Kurmak.**

Liderlik yeni değer ve inançlarla uyumlu olan örgütü düzenlemeli ve faaliyete geçirmelidir. Liderlik, yapısal değişimlerin uygulama ve rekabeti güvence altına alarak kaynak kazanımı ve dağılımının riskini almalıdır. Dönüşüm için gerekli olan uygun sistemler uygulamaya konmalıdır.

- Uygun yeni rol ve faaliyetler için gerekli olan inanç ve değerler model alınmalı ve uygulanmalıdır.
- Bir güç ağını da içine alan strateji, yapı ve sistemlerin oluşturulmasında vizyonu gerçekleştirmeli, yeni değer ve inançları hayata geçirmek için faaliyetler sürdürülmelidir.
- Dönüşümün gerektirdiği faaliyetler özellikle de yeni değer ve inançlar öğretilmelidir.
- Yeni değer ve inançlarla uyumlu olan faaliyetlerin hayata geçirilmesinde bir ödül sistemi uygulanmalıdır.

### **Düzenli İletişimlerle Gelişme Hakkında Bilgi Verme ve Başarıları Ödüllendirme.**

Liderlik örgütün dönüşümünü nasıl gerçekleştirdiği hakkında bilgi vermeli, duyurmalı ve başarıları kutlamalıdır. Bu aşamalarda:

- Başarılar düzenli şekilde yayınlanmalı ve yüz yüze görüşmelerle geri bildirim toplantıları düzenlenmelidir.
- Vizyon, inanç ve değerlerin uygulanması yönündeki kazanımlar düzenli olarak vurgulanmalı, fark edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Böylece dönüşümsel liderlik bir taraftan köklü, cesaret isteyen ve duygusal faaliyetleri, diğer taraftan da örgütlerin yaşamlarının bir parçası olan günlük dönüşleri kapsamaktadır. (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996)

Karizmatik liderlik yeteneklerini kullanan dönüşümsel liderlerin, örgütün yeni olduğu ya da örgütün devamlılığı tehdit altında olduğu durumlarda en üst düzeyde etkili oldukları söylenebilir. Bu tür örgütlerin karşılaştıkları zayıf yapıli sorunlar vizyon, güven ve karar sahibi liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olur. Bu liderler diğerlerini etkileyerek, onların duygu yoğunluğu içinde takım çalışmalarına istekli biçimde katılmalarını sağlamak zorundadır.

Dönüşümsel liderlik örgütler için her sorunun çözümü değildir. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995). Çünkü dönüşümsel liderlerin etkileri akılcı olmaktan çok duygusaldır ve belirli sınırlılıkları vardır. Birincisi, izleyenler lideri çevreleyen koşulları görmeyecek kadar tutkulu olabilirler. Örneğin, Steve Jobs 1970'lerin başlarında çalışanlarından sadakat ve bağlılık görmüştür. Jobs, onlar için öyle bir vizyon yaratmıştır ki, kişisel bilgisayarlar insanların yaşamlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Fakat bu vizyon ihtiyacı bir kez tamamlansa da, Jobs, Apple'ın sorumlusu haline gelmiştir. Jobs, kişisel bilgisayar endüstrisinde Apple hakkında konuşan uzmanların söylediklerini dinleyemez olmuş, çalışanlar onun görüşlerine karşı çıktıklarında rahatsız olmuş ve sorunlar hakkında "doğruluğu" konusunda onaylanmaz bir inanç sürdürür hale gelmiştir. Bu sorunlar yüzünden, yönetim kurulu onu daha az karizmatik bir lider olan Joan Sculley'le değiştirmiştir.

En kötüsü de dönüşümsel liderler, izleyenleri duygusal olarak manipüle eder ve kendi itibarlarını yükseltmeye dayalı vizyonlar yaratırlar. Örneğin; Atilla ve Adolf Hitler. İkincisi bu liderler yönetim yetenek, güç ve iletişimine sahip olmayabilir. Yine bazı dönüşümsel liderler, otoriter yönetim biçimleriyle bilinirler. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995) Otorite figürleri ve onları izleyenler arasındaki güç uzaklığının büyük olduğu toplumlarda liderler ve onları izleyenlerin beklentileri, davranışları farklıdır. Bu kültürler, liderlik ve izleyen rollerinin birbiriyle karışması sonucunu doğurmaz. Bu gibi durumlarda, izleyenleri yönetmekten çok onları güçlendiren bir lider görülmesi olasılığı düşüktür. (Francesco, Gold, 1998)

Sonuç olarak atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda kuşkusuz dönüşümsel liderlik biçimine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çünkü astların bu yenilikleri öğrenme havasında ve yeniliklere açık bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bireysel istek ve heves uyandırmada, kişinin kendini geliştirmesinde, çevresine ayak uydurabilmesinde liderlere büyük bir görev düşmektedir. Dönüşümsel liderler sadece yenilikler ve performans üzerinde durmaz, çalışanlarda güven ve mutluluğu da arttırmayı düşünürler.

## 6. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

Bu bölümde dönüşümsel liderlik davranışları sergiledikleri düşünülen liderlerden örnekler verilmeye çalışılacaktır. Kuşkusuz bu çalışma liderleri birbirleriyle kıyaslama amacıyla yapılmamıştır. Burada amacımız liderler hakkında yazılmış kitaplardan alınan bilgilere dayanarak onların dönüşümsel liderlik olarak nitelendirilebilecek özelliklerinden örnekler vermeye çalışmaktır.

İlk olarak Mustafa Kemal Atatürk'ten liderlik sırlarına ilişkin bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Çünkü Atatürk tarihi bir kişilikten çok, yöneticilik ilkelerini çok iyi bilen bir liderdir. Ayrıca Atatürk, sanatının ve biliminin sırlarını saklamayıp herkesle paylaşmıştır. Kuşkusuz Atatürk'ün liderlik vasıflarını anlatmak çok uzun ve kapsamlı bir kitap olabilir. Ancak burada sadece dönüşümsel liderlik özellikleri üzerinde durularak vizyon, düzenleme ve yönetim gücünü ortaya koyan davranışları nitelendirilerek başlıklar halinde verilmeye çalışılacaktır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik sırları; (Baykal 1999, Araz 1993; Özalp-Özalp 1994).

- Açık Olma
- Bilgi ve Tecrübe Sahibi Olma
- Bilgilendirme Alışkanlığı
- Esnek Olabilme
- Gerçekçi Olma
- Cesur Olma
- Göreve Talip Olma
- Güvenilir Olma
- Hedefe Yönelik Kararlı Olma
- İkna Etme Yeteneği
- İnsiyatif Kullanma
- İnsan Sarrafı Olma
- İnsana Değer Verme
- Yaptığı İşe İnanma
- Kamuoyu Oluşturma Yeteneği
- Çabuk Karar Verebilme
- Mükemmelliyetçi Olma
- Öğrenme Azmine Sahip Olma

- Öncü Olma
- Örgütlenme Yeteneği
- Prensipten Sahibi Olma
- Problem Çözücü Olma
- Sıradışı Olma
- Sorumluluk Alma Alışkanlığı
- Strateji Bilincine Sahip Olma
- Olacakları Tahmin Edebilme
- Vizyon Sahibi Olma
- Yönetme Yeteneği
- Zaman Yönetme Yeteneği

Diğer örneklerde iş hayatında başarılı olmuş iki örnek işadamı Sakıp SABANCI ve Vehbi KOÇ'tan derlenmiş dönüşümsel liderlik davranış modelleridir.

Vehbi KOÇ'tan liderlik sırları; (Kıraç 1996; Koç 1973; Koç 1997; Cevizoğlu 1999)

- Önce hayal kurmak, sonra bunu gerçekleştirmeye çalışmak
- Başarılı iş adamları ile ahbablık kurarak yeni gelişmeleri izlemek
- İşlerin kusursuz ve noksansız yapılmasını doğal bir görev saymak
- İnandırıcılık yeteneğini kullanmak, vizyonu, takipçiliği, ülkesine olan güveni ve bağlılık duygusunu astlara aşılacak
- Gösterişe ve övgüye önem vermemek, emirlerini saygıyla kabul ettirmek
- Başarıya ulaşmada niyet etmek
- Dürüstlük, az konuşmak, çok dinlemek
- Öğrenme arzusunu güçlendirmek, fikir üretimine önem vermek
- Kişisel disiplin ve çalışma disiplini sağlamak
- Zaman yönetimine ve randevulara sadakat göstermek
- Çalışma, dinlenme - dinlencede denge sağlamak
- Sosyal sorumluluk, yardım severlik, aktüaliteye dikkat etmek
- Aile bağlılığı, hatırlanışlık, karizmaya önem vermek
- Tedbirleri aldıktan sonra mücadeleye girişmek ve muhakkak sonuca ulaşmak

- Değişmez kişilik, otoriterlik ve zekaca ileri bir düzeyde bulunmak
- Tevfik Fikret'in vatani için söylediği dizeleri örgütsel yaşama uygulamak "Uğraş, didin, düşün, bul, koş, atıl, bağır! Durmak zamanı geçti, çalışmak zamanıdır."
- Yeni düşüncelere açık olmak, saplantısız ve kompleksiz olmak, başkalarının başarılarını kıskanmamak, bildiklerini paylaşmaktan zevk almak, devamlı öğrenmek, araştırmacı, inanılan amaç uğruna fedakarlık yapmaktan kaçmamak.

Sakıp SABANCI'dan liderlik sırları; (Sabancı, 1985)

- Aile birliğine önem vermek
- Emniyet, güven ve disipline önem vermek
- İnsan psikolojisine önem vermek ve işin başına iyi isim yapmış kişileri getirerek menfaat sağlamak
- Yöneticiliğin tecrübe - eğitim ve ortam işi olduğuna inanmak
- En ileri teknoloji uygulamak, dışa bağımlılığı azaltmak
- İstihdam yoğun yatırımlardan çekinmemek, işçi sevgisini içine sindirmek
- Dinamizmi ve cesareti sürekli arttırmak
- Dikkatli, hevesli, çalışkan, sabırlı olmak böylece fırsatları yakalayıp, şansa bırakmamak
- Hep yükselen değerleri yakalamak fırsatları değerlendirmek
- İyi bir stratejist, iyi bir taktisyen olmak
- Dış dünyayı referans alıp, dış dünyadan kopmamak
- Grup çalışmasına önem vermek, yanında çalışanları korumak, incitmek
- Büyük düşünüp, geleceği görmek
- Güçlü bir hafızaya sahip olmak

Dönüşümsel liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderler özgürlükçü, barışçı, eşitlikçi ve insancıldır. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler yoktur. Mustafa Kemal ATATÜRK tartışılmaz tüm liderlik vasıflarına uygun bir liderdir. Karizması, önsezileri cesareti ve yaptıkları değişiklikler ile geçmişten günümüze ve geleceğe uzanabilecek örneklerin en mükemmeli olmuştur.

Sabancı ve Koç sanayi dünyasında büyük isimlerdir. Liderlikte kullandıkları davranışlar bugünkü başarılarının sırlarını açıklamaktadır. Geleceğin liderlerine de örnek olabileceklerdir.

## 7. SONUÇ

İşletmeler ve toplumlar sürekli bir değişim içindedir. Toplumların politik, ekonomik ve kültürel hareketliliği işletmelerin yapısal - finansal ve teknolojik gereksinimleri değişimin başlıca nedenleridir. Büyüyen ve gelişen yapıların çevreye uyum sağlayabilmek için, bir ya da birden fazla değişim sürecinden geçmesi kaçınılmazdır. Daha önce belirtildiği gibi dönüşümsel liderlik özellikleri, toplumların ve organizasyonların köklü yapısal değişime gereksinme duydukları dönemlerdeki beklentilere karşılık verebilmektedir. (Berberoğlu, 1991).

Liderlikte karizmatik nitelikler enerji, özgüven, zeka, konuşma ve etkileme yeteneği olarak belirlenmiş ise, bir yöneticinin bunlara sahip olup olmadığı ölçülebilir. İletişim, yetki devri, yönetim biçimi gibi faktörlerle, dönüşümsel liderlikte bir başka aranan nitelik olan bireylere yönelme konusu araştırılabilir. İşletmenin her düzeyinde yenilikçi ve yaratıcı görüş ve davranışlar desteklenmelidir.

Örgütlerin amaçları doğrultusunda fonksiyonlarını yerine getirebilmesi ve buna uygun bir kültürün oluşturulması için yöneticilerin en çok neye değer verdiğini bilmesi, inançlarını gerçekleştirmede riskler almaya ve özveride bulunmaya gönüllü olması gereklidir. (Artan, 1991). İnsan ilişkileri gelişmiş bir kişi, diğer kişiler ve gruplar hakkında, kendi düşüncesinin, tahminlerinin ve tutumlarının farkındadır. Kişilerin davranışlarını tahmin edebilir, diğerleri ile iletişim kurabilir, davranışları ile ne demek istediğini açıklayabilir. Astlar çalışanlar düşüncelerini açıklamada kendilerini özgür hissedebilecekleri bir ortam bulmalıdırlar. Böylece örgütlerde uygun ve güvenli bir atmosfer yaratılabilir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi günümüz yönetim anlayışı farklılaşmıştır. Örgütün vazgeçilmez unsuru olan insana giderek önem veren çağdaş, değişimlere ayak uydurabilen yenilikçi liderlere ihtiyaç vardır. Dönüşümsel liderlik modeli bu değişimi gerçekleştirmede özellikleri itibariyle başarılı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Araz, Nezihe, (1993).** *Mustafa Kemal'le 1000 Gün*, İstanbul.
- Artan, İnci, (1991).** *"Etkin Yöneticiler", Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa.
- Baransel, Atilla, (1993).** *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:257, İstanbul.
- Baykal, Adnan, Nur, (1999).** *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Sistem Yayıncılık.
- Berberoğlu, Güneş, (1991).** *"Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Değişimci Liderlik"*, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa.



- Burns J. M., (1977).** *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Byrman, Alan, (1992).** *Charisma and Leadership In Organizations*, London.
- Cevizoğlu, Hulki, (1999).** *Lider Troyka*, Beyaz Yayınlar, İstanbul.
- Conger Jay A., Rabindra N. Kanungo, (1994).** "Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15
- Eren, Erol, (1998).** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fincham R., P. S. Rhocles, (1994).** *The Individual Work and Organization*, New York: Oxford University Press.
- Francesco A.Marie, B.Allen Gold, (1998).** *International Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey Paul, Kenneth H.Blanchard, Dewey E.Johnson, (1996).** *Management of Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- Hellriegel D., J.W.Slocum, R.W.Woodman, (1995).** *Organizational Behavior*, New York: West Publishing Company.
- Kılınç Tanıl, (1996).** "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C.25, S.2
- Kıraç Can, (1996).** *Anılarım Patronum Vehbi Koç*, İstanbul: Milliyet Yayınları,
- Koç Vehbi, (1987). **Hayat Hikayem**, İstanbul.
- Koç Vehbi, (1987). **Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim**, İstanbul.
- Koh William L., Richard M.Steers, James R.Terborg, (1995).** "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16
- Kotter J.P, (1990).** *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
- Kreitner Robert, Angelo Knicki, (1998).** *Organizational Behavior*, New York: Irwin Mc Graw Hill.
- Özalp Kazım, Teoman Özalp (1994).** *Atatürk'ten Anılar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sabancı Sakıp, (1985).** *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık A.Ş.