

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe ESEN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevda Yaşar COŞKUN

OCAK - 2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe ESEN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 18/01/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Sevdâ Yaşar
COŞKUN


Yrd. Doç. Dr. Cemal
SEZER


Yrd. Doç. Dr. Cemal
İYEM

Jüri Başkanı

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ayşe ESEN

18/01/ 2012

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sevda YAŞAR COŞKUN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan bütün hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Ayşe ESEN

18/ 01/ 2012

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE GENEL BAKIŞ	3
1.1. Örgütsel Değişime İlişkin Temel Kavram Ve Tanımlar	3
1.1.1. Örgüt	3
1.1.2. Değişim Ve Örgütsel Değişim.....	4
1.1.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri	6
1.2. Örgütsel Değişim Stratejileri.....	7
1.2.1. Önceden Yapılandırılmış Strateji	8
1.2.2. Aşama Aşama Değişim Stratejisi.....	8
1.2.3. Aciliyet Stratejisi.....	9
1.2.4. Karmaşıklık Stratejisi.....	9
1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	11
1.3.1. Etkinliği Arttırma	11
1.3.2. Verimliliği Arttırma	11
1.3.3. Büyüme / Küçülme	12
1.3.4. Yenilik Sağlama	13
1.4. Örgütsel Değişimin Yönetimi ve Türleri.....	14
1.4.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim	14
1.4.2. Makro Değişim- Mikro Değişim.....	16
1.4.3. Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim	17
1.4.4. Proaktif Değişim- Reaktif Değişim.....	18
1.4.5. Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim	18
1.4.6. Aktif Değişim- Pasif Değişim	19
1.4.7. İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim	19
1.5. Değişimin Nedenleri	20
1.5.1. İçsel Nedenler.....	20

1.5.2. Dışsal Nedenler	21
1.6. Değişim Süreci	22
1.6.1. Kurt-Lewin Modeli	23
1.6.2. Planlı Değişim Süreci.....	25
1.7. Örgütsel Değişimin Etki Alanı	30
1.7.1. Örgütün İnsan Kaynağı	30
1.7.2. Örgüt Yapısı.....	31
1.7.3. Örgüt Kültürü	32
1.7.4. Örgütün Teknolojisi.....	32
1.7.5. Örgütün Amaçları	33
1.8. Değişime Direnme	33
1.8.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	35
1.8.2. Değişime Direnci Azaltma	40
BÖLÜM 2: LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	45
2.1. Liderlik.....	45
2.1.1. Liderliğin Tanımı.....	45
2.1.2. Liderliğin Temel Özellikleri.....	48
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik	50
2.2. Liderin Örgüt Açısından Önemi	54
2.3. Liderlik Teorileri	55
2.3.1. Özellikler Teorisi.....	55
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	55
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	56
2.3.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları	57
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	57
2.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	59
2.3.3. Durumsallık Modelleri	60
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	60
2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	61
2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi	62
2.4. Dönüştürücü Liderlik	63

2.4.1. Dönüştürücü Liderin Tanımı	63
2.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	64
2.4.3. Dönüştürücü Liderliğin 4 Boyutu	66
2.4.3.1. Karizmatik Liderlik	66
2.4.3.2. İlham Verici Liderlik	68
2.4.3.3. Bireye Yönelik İlgi	68
2.4.3.4. Zihinsel Teşvik	69
2.4.4. Dönüştürücü Liderin Davranışları	70

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLERİ

3.1. Dönüştürücü Liderliğin Gerekliliği	71
3.2. Değişim Sürecinde Dönüştürücü Liderde Bulunan Davranışsal Özellikler	75
3.2.1. Karizma	76
3.2.2. Telkin Yeteneği	76
3.2.3. Zihinsel Teşvik	77
3.2.4. Bireysel Düzeyde İlgi	78
3.3. Başarılı Bir Örgütsel Değişimi Sağlamada Dönüştürücü Liderin İzlediği Yollar	78
3.4. Çalışanların Örgütsel Değişim Sürecine Katılmalarında Dönüştürücü Liderin Rolü	80
3.5. Direncin Yönetilmesinde Dönüştürücü Liderin Rolü	81
3.6. Örgütsel Değişim Uygulamalarının Sonucunda Dönüştürücü Lider	84

BÖLÜM 4: TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ KÜTAHYA BÖLGE BİRLİĞİ ÖRNEĞİ

4.1. Tarım Kredi Kooperatifleri Hakkında	86
4.2. Araştırmanın Amacı	89
4.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Kapsamı	90
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	91
4.5. Araştırmanın Bulguları	91

4.5.1. H1 Dönüştürücü Liderlerin Zihinsel Teşvik ve Bireysel Düzeyde İlgi Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır	96
4.5.2. H1 Dönüştürücü Liderlerin Karizma Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır	99
4.5.3. H1 Dönüştürücü Liderlerin Telkin Yeteneği Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır	101
4.5.4. H1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Başlatmada Pozitif Etkisi Vardır.....	102
4.5.5. H1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Sürdürmede Pozitif Etkisi Vardır.....	103
4.5.6. H1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Dondurmada Pozitif Etkisi Vardır.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	122

KISALTMALAR

Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Editör
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MLQ	: Çok faktörlü liderlik anketi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
p.	: Sayfa
pp.	: Sayfalar arası
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değişim Potansiyelinin Anlamı	10
Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli Özellikleri.....	59
Tablo 3: Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Katsayıları	92
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	93
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	93
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı	93
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Dağılımı	94
Tablo 8: Katılımcılara Ait Genel Bilgiler	95
Tablo 9: Faktörlerin Tanımlayıcı Analizi Sonuçları	105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli	15
Şekil 2: Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli	23
Şekil 3: Güç Alan Analizi	27
Şekil 4: Planlı Değişim Süreci	28
Şekil 5: Organizasyonel Değişime Karşı Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu	34
Şekil 6: Değişime Direncin Kaynakları	36
Şekil 7: Değişime Dirençle Basa Çıkma Yöntemleri	41
Şekil 8: Lider Yönetici Güç Farklılaşması	53
Şekil 9: Yönetim Tarzı Matriksi	58
Şekil 10: Dönüştürücü Liderlik Süreci	74

Tezin Başlığı: Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları

Tezin Yazarı: Ayşe ESEN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sevda YAŞAR COŞKUN

Kabul Tarihi: 18.01.2012

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 119 (tez) + 3 (ekler)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon

XX. yüzyılın başlarında bilim adamları tarafından incelenmeye başlanılan, daha sonra geliştirilen ve her geçen gün geçerliliğini arttırarak önemli duruma gelen konu, hiç şüphesiz örgüt ve onun değişimi konusudur. Günümüzde örgütler değişken ve dinamik bir çevrede çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan rekabet, hızla değişen pazar gerekleri, ürün yaşam eğrisindeki kısılma, teknolojik rekabetin uluslararasılaşması, üretimin küreselleşmesi, bilinçli tüketicilerin gereksinmelerini karşılamanın önemi örgütleri yenilik yapmaya zorlayan faktörler haline getirmiştir.

Örgütlerde her türlü değişikliğin öncülüğünü yapmak, değişimin uygulamasını sağlamak için tepe yönetimin bu değişimin gerekliliğini bilmesi ve bunu istemesi sonucu ortaya çıkacak dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır.

Değişim sürecinde yaptığı ve başardığı faaliyetlerde izleyenlerine ilham veren, karizmaya sahip ve çalışanların köklü değişimler gerçekleştirmelerini sağlayan dönüştürücü liderlerin dört temel davranışsal özellikleri vardır. Bunlar; karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgidir

Bu çalışmanın araştırma problemi dönüştürücü liderin sahip olduğu liderlik özelliklerinin, dönüşümün gerçekleşmesinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin bulunup bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği Müdürlüğü örnek kurum olarak seçilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve 101 çalışana anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 14.0 istatistik paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda dönüştürücü liderin davranışsal özellikleri karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum üst yöneticilerin dönüştürücü liderliğin boyutlarına ilişkin özellikleri büyük ölçüde taşıdıkları anlamına gelmektedir. Dönüştürücü liderlik süreçleri başlatma, sürdürme ve dondurma boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları dönüştürücü liderlik özellikleri örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde olumlu etki yapmaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, Örgütsel Değişme, Dönüştürücü Lider, Değişim Süreci.

Title of the Thesis: Transducer Leadership Behaviours on Organizational Transformation	
Author: Ayşe ESEN	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Sevda YAŞAR COŞKUN
Date: 18.01.2012	Nu. of pages: ix (pre text) + 119 (main body) + 3 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>The subject ,which was started to research by the scientists at the beginning of 20th century then which was developed and become more important with expanding its legality more and more, is doubtless organization and its transformation. Nowadays organizations are faced with several opportunities and threathments in a dynamic and variable/floating environment. Increased competition, rapidly changed market requirements, shorten in the product-existence trajectory, being international of technologic competition , globalization of production, the importance of facing the conscious customers' requirements are the factors which force important organizations to make a change / an innovation.</p> <p>Organizations need transducer leaders,who arise by the exxecutive management's wish and information about the necessity of variations for to be initiator every kinds of variations and make clear the application of the variations.</p> <p>Transducer leaders , who effect the workers to make radical variations, have charisma and inspire the consequents with the works which are successfully finished;have four basic behavioral characteristics. These are, charisma, inspiration ability, mental incentive and interest in an individual level.</p> <p>Research problem of these paper/work discovers whether the leadership characteristics of transducer leaders have positive or negative effects on the fulfilment of transformation. In this context, Kütahya District Office of Agriculture Credit Cooperations is chosen. In this work, poll method is used and the poll is applied 101 workers. Obtained data is evaluated with spss 14.0 statistic package program.</p> <p>At the end of the research, there is a meaningful relationship between charisma, inspiration ability, mental incentive and interest in an individual level which are the behavioral characteristics of transducer leader. This aspect means that senior executives mainly have these characteristics which are relative with the transducer leadership. there is a meaningful relationship between transducer leadership processes; initiation, continuation and solidication. As a result/In conclusion; transducer leadership characteristics of senior executives have positive effects in the organizational variation period.</p>	
Keywords: Organization, Organizational Transformation, Transducer leader.	

GİRİŞ

XXI. yüzyılda her alanda hızlı bir değişme ve gelişme yaşanmaktadır. Bu değişime hızlı uyum sağlayabilmek için örgütler yeni özellikler ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Hızlı değişebilir, esnek ve sürekli öğrenen yapılar, günümüzde örgütlerin kazanmaları gereken en önemli özellikler olarak sıralanır. Örgütlerin sürekli değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi önemli bir liderlik sorunu olarak görülmektedir.

Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak vizyon sahibi güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu liderlerin başarılı olabilmeleri çevresel değişimi iyi analiz etmelerine, potansiyel tehdit ya da fırsatları iyi değerlendirebilmelerine, vizyon oluşturma ve bu vizyonu çalışanlarıyla paylaşabilmelerine, değişim sürecini yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla güçlendirebilmelerine ve yeni yaklaşımların sürekliliğini sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır.

Amaç: Bu çalışmanın amacı, örgütlerde değişim ve liderlik arasındaki ilişkileri ve dönüştürücü liderliğin örgütsel değişimdeki etkilerini ve rolünü incelemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel değişimin kavramsal değerlendirilmesi yapılarak, örgütün tanımı ve kapsamı ile değişim ve örgütsel değişimin tanımı, kavramı, özellikleri, yöntemleri, süreci, etki alanı, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve örgütsel değişimde direnç konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde öncelikle liderliğin tanımı yapılarak, özellikleri, liderlik teorileri üzerinde durulmuştur. Daha sonra dönüştürücü liderliğe giriş yapılarak, dönüştürücü liderliğin özellikleri, dönüştürücü liderlik boyutları ve davranışları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, dönüştürücü liderliğin örgütlerin değişiminde neden gerekli olduğu, değişim sürecinde dönüştürücü liderlerde bulunması gereken davranışsal özellikler, örgütsel değişimi sağlamada dönüştürücü liderin izlemesi gereken yollar, çalışanların

örgütsel değişim sürecine katılmalarında dönüştürücü liderin rolü, direncin yönetilmesinde dönüştürücü liderin rolü ve örgütsel değişim uygulamalarının sonucunda dönüştürücü liderin önemi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü ile ilgili bir Tarım Kredi Kooperatifinde anket yöntemine dayalı uygulamalı bir araştırma yapılmış, araştırmada kurumun çalışanlarının yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Önem: XXI. yüzyılda “değişim” simgesel bir kavram olarak yaşamın tüm alanlarını etkisi altına almıştır. Değişim, makro ve mikro ölçekte bütün ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediği gibi, özellikle örgütsel yapıları ve kullanılan yöntemleri de etkilemektedir. Çevresel faktörlerin yüksek baskısı altında olan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin, değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi, önemli bir liderlik sorunu olarak görülmektedir. Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri takdirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır.

İşletmelerin mevcut amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, dönüştürücü liderliğin temel önem taşıyan bir araç olmasından hareketle, geçmişten bu yana çeşitli değişim aşamalarından geçen ve liderlik özelliklerinin bu sürece etkilerinin açıkça görülebildiği Tarım Kredi Kooperatifleri'nin araştırmaya esas kurum olarak seçilmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Yöntem: Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bir tarım kredi kooperatifinde görevli 101 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991:17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE GENEL BAKIŞ

1.1. Örgütsel Değişime İlişkin Temel Kavram Ve Tanımlar

1.1.1. Örgüt

Örgüt kavramı insan hayatında son derece önemli bir yer tutar. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle ilişki içindedir. Örneğin çalışan yetişkin insanlar zamanının üçte birinden fazlasını örgütlerde geçirdikleri gibi, çocuklar da hemen hemen aynı ölçüdeki zamanlarını okul örgütünün içinde geçirirler (Aydın, 2001:60-61).

Örgütün tek bir tanımını yapmanın bir çok zorlukları vardır. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004:319). Buna göre örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005:172). Bu çalışmada bu örgüt tanımları benimsenmektedir.

Asunakutlu ve Coşkun tarafından örgüt, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, amaçları gerçekleştirmek için meydana getirilen bir sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:21).

Örgüt, çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir çevrede çalışmalarını sürdürür. Bu bakış açısına göre örgüt, dış çevresinden çeşitli girdileri alan, üretim sürecinden geçiren ve elde ettiği çıktıları yine çevreye veren açık sistemlerdir. Açık birer sistem olan örgütler, oldukça hızlı değişen bir çevre içinde yaşamlarını sürdürme

çabası içinde bulunmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, örgütleri de değişime zorlamaktadır (Tetik, 2008:1).

1.1.2. Değişim Ve Örgütsel Değişim

İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir “değişme” çağı olarak nitelendirilebilir. Değişme; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmekte olup her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir (Kozak ve Güçlü, 2003:1).

Günümüzde işletmeler sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgularla sadece işletmeler değil, toplumun bütün kesimleri yüzleşmektedir. 1950’lerde başlayan değişim dalgası, 1970’lerin ikinci yarısında toplum üzerinde etkisini iyice hissettirmeye başlamıştır. Ünlü yönetim araştırmacıları, geçen yüzyılda yaşanan değişimin insanlık tarihi boyunca yaşanan en büyük değişim olduğunu söylemektedirler (Ceylan vd., 2001:13-14). Avcı toplumundan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşen insanlığın, daha sonraki dönemlerde de değişim yaşayacağı muhakkaktır.

XX. yüzyılın başlarında bilim adamları tarafından incelenmeye başlanılan, daha sonra geliştirilen ve her geçen gün geçerliliğini arttırarak önemli duruma gelen konu, hiç şüphesiz örgüt ve onun değişimi konusudur. Değişim, en basit tanımıyla bir şeyi farklı kılmak şeklinde ifade edilebildiğine göre, buradan yola çıkarak çeşitli araştırmacılar kendi görüşleri doğrultusunda örgütsel değişime değişik tanımlar getirmişlerdir (Şimşek ve Akın, 2003:50).

G. W. Dalton örgütsel değişimi; “Teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere) davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” şeklinde tanımlamıştır (Şimşek ve Akın, 2003:50).

Diğer bir tanımlamaya göre örgütsel değişim; Örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama geçmesi, kültür, teknoloji, donanım, yapı gibi her alanlarda değişimin gerçekleşmesi olarak tanımlanır (Sayılı, 2002:81).

Daft ise örgütsel değişmeyi, bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi olarak görmektedir. Değişimi meydana getirmek, örgütü mevcut bir durumdan istenen bir duruma doğru değiştirmektir. Bu bağlamda örgütsel değişme bir geçiş süreci olarak düşünülebilir (Marşap, 1995:42).

Daft'ın bu tanımından hareket edecek olursak, modern yönetim anlayışı, örgütleri çevreyle sürekli ilişki içinde olan açık birer sistem olarak görür. Örgüt dış çevreden bir takım girdiler alır. Dönüşüm sürecinden geçirir ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye verir. Elde edilen çıktı, bir sonraki dönüşümün girdisi olarak yine sisteme döner ve bu süreç böyle devam eder. Açık sistem yaklaşımı, bu bağlamda örgütlerin çevreye uyum sağlama gereğini daha iyi vurgulamaktadır. Değişen şartlara uyan işletme yaşayacak, uymayan ise yok olacaktır (Marşap, 1995:48).

Sonuç olarak örgütsel değişimi çevre ve insan faktörlerini de içine alarak şöyle tanımlamak mümkündür. Bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Özkan, 2005:4).

Değişim olgusunun toplumsal, ekonomik ve siyasal boyutlarını inceleyen deney ve kuramlar değişiminin açıklanmasında iki temel ve ayrı çıkış noktasından hareket etmektedirler. Bunlardan birinci gruptakiler “değer yargıları ve eğitim” den yola çıkarlar. Yani değişim olabilmesi için her şeyden önce insanların davranışlarına yön veren kültürel değerlerin değişmesi gerektiğini iddia ederler. Kültürel değerlerde değişme olduğu zaman buna bağlı olarak davranışlarda değişecektir. İkinci gruptakiler ise, çeşitli toplumsal boyutlardaki değişme ve gelişmeyi ekonomik yapı, üretim ilişkileri ve sermaye birikimine kavuşmaya ve gelişmiş ülkelerin denetiminden sıyrılmaya

bağlamaktadırlar. Bu görüşü benimseyenler gelişme, ilerleme ya da kalkınma fikrini merkez almışlardır (Özkara, 1999:13).

1.1.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Bugün artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Drucker'in ifadesiyle bu, "her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi...." olayıdır. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve dizaynından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır (Sayılı, 2002:81).

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler:

- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir. Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.
- Başarılı ve değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.

- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.
- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmalarını sağlamalıdır.
- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.
- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir (Erdil ve Keskin, 2004:5).

Çok boyutlu olan örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi birçok örgütsel işlerin bir arada başarıyla yürütülmesine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda aşağıda örgütsel değişim stratejilerinin neler olduğu üzerinde durulacaktır.

1.2. Örgütsel Değişim Stratejileri

Günümüzde çağı yakalamak, teknolojik yenilikleri gerçekleştirmek ve bu amaçla değişimi sağlamak kaçınılmazdır. Örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması, gelişen teknolojilerin paralelinde değişimi yakalamaları gerekmektedir. Ekonomik çevre örgütlere bir takım fırsatlar sunduğu gibi tehlikeler de içermektedir. Dolayısıyla örgütlerin, günümüz şartlarında sürekliliklerini sağlayabilmeleri için değişmeleri gerekmektedir. Ancak, değişim tamamlanması güç bir süreçtir ve çok az örgüt bu süreci, hedeflediği biçimde başarabilmektedir (Beer ve Nohria, 2000:133).

Günümüze kadar uygulanan değişim süreçlerinin genellikle dört stratejinin etkisinde şekillendiği görülmektedir. Bu dört strateji; “önceden yapılandırılmış strateji”, “aşama aşama değişim stratejisi”, “aciliyet stratejisi” ve “karmaşıklık stratejisi”dir (Wissema, 1996:217).

1.2.1. Önceden Yapılandırılmış Strateji

Önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde hedeflenen değişimin gerçekleştirilmesini gerektiren bir stratejidir. Bu stratejide önce bir zaman programı yapılır. Bu program uygulanırken tüm çalışanları kazanmak ve onlara zaman tanımak için bir takım “duraklama” noktaları belirlenir. Bu duraklamalar, süreç içindeki her adımın bitirme süresinin ve neleri içerdiğinin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasını sağlar. Yapılan değişimin benimsenmesinden sonra programa devam edilir (Wissema, 1996:218).

Programlanan ve değişim süreci içerisinde yapılması düşünülen bütün eylemler ayrıntıları ile ortaya konulur. Strateji böylece çok iyi planlanmış ve yapılandırılmış hale getirilir. Önceden yapılandırılmış stratejide değişim süreci başlamadan önce ortamı sakinleştirmek amacıyla çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin artırılması, örgüt sorunlarıyla kişisel sorunların çözülmesi, örgütün genel amaç ve stratejilerinin açıklanması gerekmektedir (Wissema, 1996: 218).

1.2.2. Aşama Aşama Değişim Stratejisi

Bu stratejide değişim aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir ve süreç bu şekilde devam eder. Değişim başlı başına bir süreçtir. Ve gerçekleşmesi belirli bir zaman alır. Çoğu kez küçük değişimlerin bile çalışanlar tarafından benimsenmesi için zamana gereksinim vardır. Belirli bir denge içinde yeni duruma alışabilmek, ortaya çıkan yeni ortama uyabilmek ya da yeni teknikleri kavrayabilmek için değişimin aşama aşama gerçekleştirilmesi gerekebilir. Bazen de büyük değişimleri gerçekleştirebilmek için öncelikle birçok küçük değişim yapmak gerekebilir. Böyle durumlarda aşama aşama uygulamayı gerçekleştirmek gerekebilir. Adım adım diye tanımlanan bu stratejinin belli başlı özellikleri şunlardır:

- Sürecin çok iyi hazırlanması, iletişim zamanlarının, katılanların ve katkıların belirlenmesi,

- Duraklamaları da içeren net zaman programı,
- Her adım ancak bir önceki tamamlanıp silindikten sonra atılır,
- Daha sonraki aşamalarla ilgili hazırlıklara değişim süreci başladıktan sonra başlanır,
- Önceden yapılandırılmış strateji gibi bu stratejide de, değişim sürecinin kendisinden önce bir “sakinleştirme sürecine gereksinim duyulabilir (Wissema, 1996:218).

1.2.3. Aciliyet Stratejisi

Büyük baskılar altında kalındığında uygulanan stratejidir. Örgütün dış ve iç çevresinden gelen baskılar örgüt yöneticilerine önceden bir hazırlık yapacak kadar fırsat tanımadığı durumlarda aciliyet stratejisi söz konusu olur. Bu stratejide, zamanın ağır baskısı nedeniyle, önceden bir zaman programı hazırlamak genellikle olanaklı değildir, bu yüzden daha çok uyarılma gereklidir. Böyle bir durumda olayların karışması riski de büyüktür. Bu riski önleyebilmek için çalışanlara gerekli enformasyon erken verilmelidir. Bu stratejiyi bütün değişim sürecine önceden planlanıp yapılandırmak olanaklı değildir, ancak yine de süreci önceden net biçimde adımlara bölmek yararlı olabilir. Bu konuda izlenebilecek en iyi taktik; belli bir adımı atmak, bir sonraki adımı daha ayrıntılı atmak, daha sonraki adımın da kaba hatlarını hazırlamaktır (Wissema, 1996:219).

1.2.4. Karmaşıklık Stratejisi

Bu içlerinde en zor stratejidir. Bu stratejide değişimin amaçları dışında hemen hiçbir şeyi kurgulamak olanaklı değildir. Birkaç değişim sürecinin aynı anda yapılmasını ya da çevre değişkenleriyle güçlü karşılıklı etkileşimleri içermektedir. Bunlar arasında sendikalar, yetkili merciler, beklenen iflas korkuları, kirliliği önleme kuruluşları tüketici ya da hissedar organizasyonları, örgütü devralma fırsatı kollayan ortaklar, siyasal baskı grupları ya da diğer faktörler sayılabilir. Günümüz şartlarına uyan, sürekliliğini sağlayabilen bir örgüt oluşturmak amaçlanıyorsa, tüm değişim stratejilerinin dengelendiği bir değişim programı oluşturulmalıdır. Her bir stratejinin güçlü ve zayıf

yönleri dikkate alınarak örgütün içinde bulunduğu duruma uygun bir değişim planlanmalıdır. Sadece tek bir stratejiye göre değişim programının uygulanması beraberinde önemli sorunları da getirebilmektedir. En doğru çözüm ise tüm stratejilerin dengelendiği bir değişim programı olabilir (Beer ve Nohria, 2000:137). En uygun değişim stratejisinin belirlenmesi ise şunlara bağlıdır:

- İlk durumun yapısı
- Değişim sürecinin yapısı İlk durumun yapısı, “değişim potansiyeli” olarak tanımlanabilir. Tablo 1’de özetlenen değişim potansiyelinin buradaki anlamı, değişim gereksinimi ilan edilmeden önce örgütte esas olarak ne kadar değişim istekliliğinin var olduğu ya da geliştirilebileceğinin bilinmesi gerekir. Değişim potansiyeli, önceden var olması gereken bir niceliktir.

Tablo 1: Değişim Potansiyelinin Anlamı

Düşük	Yüksek
Yönetime güvensizlik	Yönetime büyük güven
Zayıf iç temas	İyi iç temas
Net örgüt amaçları yok	Net amaçlar iyi iletilmiş
Net örgüt stratejisi	Strateji yok ya da net değil
Savunma stratejisi	Saldırgan strateji
Zayıf örgüt kültürü	Güçlü örgüt kültürü
Karmaşık örgüt yapısı	Yalın örgüt yapısı
Örgüt genç	Örgüt yaşlı
Örgüt küçük	Örgüt büyük
Eylem sonuçları vasat	Eylem sonuçları iyi veya çok zayıf

Kaynak: Wissema, (1996:185).

Değişim stratejilerinin başarısının anahtar faktörü, tüm örgütü kapsayan bir değişim çabasının, arkasında yatan zorunlulukların doğru tanımlanması ve çalışanlarla paylaşılmasıdır. Örgütsel değişimin amaçları etkinliği ve verimliliği artırma, büyüme, küçülme ve yenilik sağlama olarak sıralanabilir. Örgütlerde değişim zorunluluğunu gerektiren başlıca faktörler aşağıda ele alınmaktadır.

1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

1.3.1. Etkinliği Arttırma

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmak, başka bir deyişle; yapılan işi daha etkili yaparak örgütün, amaçlara ulaşma derecesini arttırmaktır. Bu görüşe göre örgüt önceden belirlediği amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa o kadar etkindir (Töremen, 2002:185). Herhangi bir işi daha etkin yapmak demek, işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında bütünüyle bir uyum sağlamak demektir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişim gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin; buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş örgütün dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir (Vergiliel Tüz, 2004:26).

1.3.2. Verimliliği Arttırma

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Verimliliği artırma örgütün iç yapısı ve örgüt faaliyetleri ile ilgilidir (Hinterhuber, 1984:5-6). Örgüt içinde verimliliği arttırmaya yönelik yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişisel düzeyde değişiklik şeklinde olabilir. Örgüt düzeyinde verimlilik, klasik ve dar anlamıyla, çıktıların girdilere oranı şeklinde tanımlanabilir (Akdemir, 1995: 65). Bu anlamda verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanabilir (Gürak, 2007: 11). Diğer bir ifadeyle verimlilik, bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2007:12).

Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken, örgütün girdi olarak aldığı tüm kaynakların, fire vermeden, kayba uğramadan kullanılmasıdır. Örgütlerin çevrelerinde hızlı değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler, örgütlerin verimliliğini arttırmaları yönünde olanaklar sunmaktadır. Teknolojik değişimler bu değişimlerin başında

gelmektedir. Örgütler bu nedenle, çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bütün bunların gerçekleşmesi için ise, örgütün verimliliği arttırmak için değişim kararları alarak bunları uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sağlanarak verimlilik arttırılmış olacaktır (Güneş, 2007:3).

Verimlilik örgütler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik kriterdir. Örgütler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını rasyonel kullanırlarsa, ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaktır. Bu durum ise örgütlerin verimliliğini yükselteceğinden rekabet gücünü de yükseltecektir. Bu da, örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır (Güneş, 2007:4).

1.3.3. Büyüme / Küçülme

Örgütler, mevcut büyüklüklerini uzun zaman koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenler örgütleri büyümeye zorlayabilirler. Büyüme; başarılı yönetime, örgüt elemanlarının iyi bir şekilde seçimine, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. Büyüme aniden meydana gelen bir olgu değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur. Günümüz örgütleri için büyümek bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü örgütler sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Günümüzde toplumların temel amacı, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde örgütlerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını korumak için gereklidir. Yoksa gün geçtikçe farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu yüzden büyüme, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemli bir koşuldur. Örgütlerde hacim artışının yanında nitelik olarak gelişme sağlanarak büyümesi zorunludur. Bu ise örgütün maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi, örgütlerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir (Özalp, 1985:497).

Örgütler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. Örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise örgütsel değişim zorunlu hale gelmektedir. Büyüme, örgüte çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir örgüt, rekabet ortamında bulunan diğer örgütlerle mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlayabilecektir (Eren, 1987:88-90).

Günümüzde bazı örgütler rekabet gücünü artırmak amacıyla, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler. Böylece örgütler küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha esnek, gelişmelere ve değişime daha çabuk tepki gösterebilen birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla küçülme doğrultusunda verilen kararlar da örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için, her örgütün içinde bulunduğu durum dikkate alınarak büyüme ya da küçülme yönünde örgütsel değişim çalışmaları yapılmalıdır (Emshoff, 1994:52; Koçel 2005:430).

1.3.4. Yenilik Sağlama

Örgütlerin değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri bir bakıma yenilikçi olmalarına da bağlıdır. Yenilik bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Yeniliğin birbirini takip eden üç aşaması bulunmaktadır. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması, uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır. Yenilik herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir. (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2007). Yani, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir (Özmen ve Saatçioğlu, 2006:400). Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orjinaldir, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve

ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Güleç, 2007).

Günümüzde örgütler değişken ve dinamik bir çevrede çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan rekabet, hızla değişen pazar gerekleri, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, teknolojik rekabetin uluslararasılaşması, üretimin küreselleşmesi, bilinçli tüketicilerin gereksinmelerini karşılamanın önemi örgütleri yenilik yapmaya zorlayan faktörler haline getirmiştir. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir. Pazarın gereksinimleri önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz örgütlerinin varlık nedeni durumuna gelmiştir (Özmen ve Saatçioğlu, 2006:399).

Örgüt üretim faaliyeti sayesinde elde ettiği öğrenme ve birikim sonucunda pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğine sahip olabilecektir. Bu açıdan, örgütler teknolojik bilgi birikimlerini arttırmak yoluyla yenilik yaratabileceklerdir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2007). Çağımızdaki teknolojik gelişmelerin, nüfus gelişmelerinin, değer yargılarındaki değişmelerin, yasal değişmelerin, ekonomik ilişkilerdeki gelişmelerin ve diğer gelişmelerin yarattığı olanaklar, örgüt işlevlerine de yansıtılmalı ve söz konusu işlevlerin işleyişlerinde de verimlilik artırıcı yenilikler yapılmalıdır (Şahin, 1995:73).

1.4. Örgütsel Değişimin Yönetimi ve Türleri

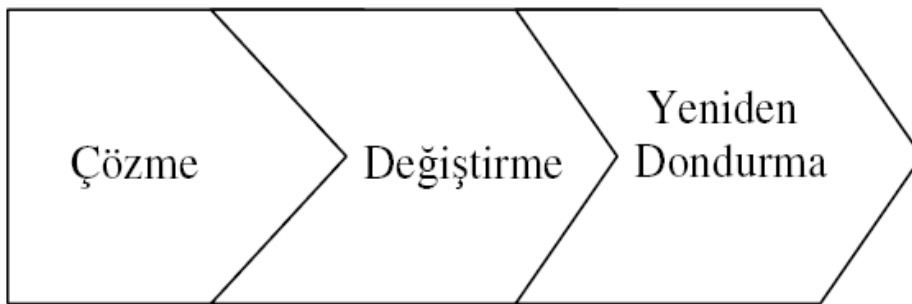
1.4.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim

Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama aşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü yansıtmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdülerini ekseninde ele alınabilir (Askarany, 2002:21). Plansız değişim ise, örgütün gelişiminde yaşanan içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan

sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu durumları ve örgütün inisiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, örgütte değişim yaklaşımlarına yönelik olumsuz etkiler yaratabilecek bir değişim türüdür (Rennings vd., 2004:11).

Değişimin planlı ya da plansız olması durumu örgütün belirli stratejileri uyarınca olabileceği gibi, örgüt faaliyetlerinin genel seyri içinde de yaşanabilir. Buna rağmen planlı değişim, değişimi yöneten liderin ya da birimin kontrol ve koordinasyonunda olması nedeniyle sonuçları daha öngörülebilir niteliktedir. Plansız değişim ise, diğer değişim türüne göre işletme faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilme olasılığı yüksek olan bir değişim şeklidir. Aşamaları bilinmeyen ve belli bir stratejiye dayanmayan değişim süreçlerini kontrol etme ve sonuçlarını işletme lehine dönüştürme şansı daha zayıftır (Askarany, 2002:22). Çalışmanın planlı-plansız değişim olgusu bu temel konum bağlamında Kurt Lewin'in 1951'de ortaya attığı Planlı Değişim Modeli'nden bahsedilmesi hem değişimin yönetimini hem de daha sonra örgütsel değişimin liderliği olgusunun anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır. Planlı değişim modelinde Kurt Lewin, değişimi üç aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alır ve lineer bir süreç olarak düşünür. O'na göre değişim organizasyonel yapıda tepeden aşağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır:

Şekil 1: Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli



Kaynak: Tokat ve Kara, (1999:236).

Çözme: Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine

yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (Tokat ve Kara, 1999:237).

Değiştirme: İkinci aşama olan değişim aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir (Özkara, 1998). Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelir. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü, bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkararak kullanılmaya başlanacaktır (Özkalp ve Kirel 1990).

Kurt Lewin'in 3 aşamalı bu modeli daha sonra Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir (Higgs ve Rowland, 2005). Bu konuya her ne kadar değişimin liderliği konusunda değinilecek olursa da liderlik ile değişim yönetimi ilişkisini bu noktada verebilmek açısından belirtmekte fayda vardır. Kotter (1990), Lewin'in modeline dayanan 8- aşamalı süreç modelinde dönüşüm çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanma nedenlerini açıklamaya çalışırken konuya liderlik penceresinden bakmış fakat aynı zamanda da ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır (Kotter, 1990). Bu bağlamda liderlik olgusunun değişim yönetimini etkilediğini ve başarıya ulaşmasında rol oynadığını söylemek mümkündür.

1.4.2. Makro Değişim- Mikro Değişim

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi değişime konu olan unsurlar farklılık gösterebilmektedir. Örgütün yaşadığı bir değişim süreci bizzat yapının tümü ile ilgili

olabilirken bazen belli bir birim ya da departman veya belli bir konu ile de ilgili olabilmektedir. Üretim yapan bir firma örnek verilecek olursa, eğer firma üretim biçimini etkileyecek yeni bir teknolojiyi kullanmaya başlarsa bu süreç örgütün genelinde bir değişimi gerekli kılabilir. Ancak, eğer firma yeni bir muhasebe programına geçiş yaparsa bu süreç firmanın belli kısımlarında değişimi gerektirir (Rennings vd., 2004).

Değişimin etki alanı genişledikçe, sürece ilişkin planlama ve kontrol aşamaları da farklılaşmaktadır. İşletmenin genelini etkileyecek bir değişim süreci, mutlaka önemli sonuçlar doğuracak niteliktedir. Ayrıca makro değişim sürecinde göz önünde tutulması gereken birçok unsur olacaktır. Örneğin, örgütün sadece pazarlama departmanına yönelik yeni bir uygulamada yaşanacak aksamalar kolayca giderilebilir niteliğe sahip iken, işletmenin tüm birimlerini etkileyecek ve çok boyutlu bir değişim türünde sorunların önceden tahmin edilmesi ya da alınan kararların kısa vadede etkisinin görülmesi mümkün olmayabilir (Rennings vd., 2004).

1.4.3. Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim

Firmalar içinde buldukları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede yaşanan beklenmedik olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşın, acil önlemler alabilirler. Ve bu durum örgütün değişimini acil olarak gerektirebilir. Bunun yanında bazen de uzun vadede yaşanması kuvvetle muhtemel gelişmelere karşı örgütler şimdiden değişim kararı alabilirler ve bu sayede şimdiden kendilerini entegre etmeye başlayarak, süreç başladığında hazırlıklı olmak isteyebilirler (Barutçu ve Akatay, 2001).

Bazen de dışsal koşullara bağlı olmadan, örgüt kendi etkinlik alanı ile ilgili uzun bir dönemi kapsayacak değişim kararı alabilir. Fakat her ne şekilde olursa olsun ani değişim kararları genelde radikal değişimleri de beraberinde getirir ve bu olgu örgütsel dönüşüm ile birlikte düşünülmelidir. Ani olarak meydana çıkan durumlara karşı tepki olarak alınan değişim kararları örgütün buna hazır olup olmadığına bakılmaksızın alınır ve uygulanır. Bu durum birçok sakıncalar taşısa da Higgs ve Rowland tarafından 40 denek üzerinde yapılan ve 70 vak'a analizini inceleyen araştırmaya göre ani değişim uygulamaları en başarılı sonuçları vermektedir. Çünkü bu süreç planlı değişimde olduğu

gibi değişimi lineer olarak ele almak yerine karmaşık bir srec olarak ele alır (Higgs ve Rowland, 2005).

1.4.4. Proaktif Değişim- Reaktif Değişim

Yukarıdaki ani ve zamana yayılan değişimle bağlantılı olarak ele alınırsa değişim olgusu bazen proaktif bazen de reaktif olarak yaşanabilir. Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olabilir. İşletme biliminin çerçevesinde modern ya da ağdaş yaklaşımlarda örgütlerin faaliyet ve yaşam alanlarının bir parçası olma durumundan hareketle, bugün değişimin gerekliliği konusu tartışma konusu dahi yapılmamaktadır. Değişimin gerekliliğinden ziyade örgütlerin bunu bir zorunluluk olarak algılamaması ve gelişimin bir parçası olduğu düşüncesi gündeme geldiği ölçüde değişimin kapsamı ve niteliği de tartışılmaktadır. Değişim neleri etkiler, nasıl yapılır gibi sorular örgütün durumuna ve koşullarına göre farklılık gösterse de tüm bu konular değişimin içeriği ile de ilgilidir. Değişimin rgtler tarafından içselleştirilmesi ve örgütün faaliyet alanının bir parçası haline dönüşmesi ile proaktif bir yaklaşım benimsenmiş olacaktır. Farklı bir anlatımla gerekli şartlar oluşmuşsa değişimin hayata geçirilmesi gerekliliğinin benimsenmiş olmasıdır. Bunun yanında, örgütsel değişimi dışsal bir koşul olarak işletmeler açısından ise, alınan değişim kararları ve hayata geçirilen uygulamalar reaktif nitelik taşıyacaktır (Tastan, 2006).

1.4.5. Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim

Makro ve mikro değişim türlerinde örgütün bütünü veya belli bir kısmını ifade eden değişim sürecinden söz edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütler uymak zorunda oldukları ya da belli bir plan dahilinde kendilerinin geliştirdikleri değişim kararlarının sınırlarını belirleyebilirler. Örneğin, örgütün aldığı bir değişim kararının, ilk aşamada örgüt yapısının belli bir alanını kapsamaması istenebilir. Sonrasında sürecin aksayan yönleri ve başarıları test edilerek örgüt yapısının tümüne uygulanabilir. Örgütsel değişimin kapsamı ne olursa olsun olası değişim bu süreçler ekseninde

şekillenmektedir. Değişimin kapsamı bizzat firma tarafından tasarlanılabildiği gibi çevrede yaşanan ani gelişmelere ayak uydurma şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca, değişimin olası kapsamının boyutları değişimin kimleri ve nasıl etkileyeceğini de belirler. Bu bağlamda değişimin kapsamının bilinmesi önemlidir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, nelerin değerlerden arındırıp çözüleceği, değişimin hangi unsurlar üzerine inşa edileceği ve sonuçta hangi sistemlerin uyumlaştırılacağı bizzat değişimin kapsamı ile yakından ilgilidir. O nedenle değişimin kapsamını iyi analiz etmek, değişimin faydalarını maksimize etmek açısından önemlidir (Akat vd., 2002).

1.4.6. Aktif Değişim- Pasif Değişim

Değişimin aktif ya da pasif olması, bu anlamda firmanın piyasadaki etkinliği ve gücü; alınan karar ya da yapılan uygulamanın çevredeki değişimi tetikleyecek nitelikte olması gibi faktörlerle de bağdaştırılabilir. Bu bağlamda, firma eğer aldığı bir değişim kararı ile faaliyet gösterdiği çevreyi değiştirebilme durumuna sahip olursa değişimin türü aktiftir. Bu tarz bir değişim türünü uygulamaya koyarak piyasada aktif ve öncü bir rol oynar. Diğer firmaların, bu değişime uyum sağlama çabası ise pasif değişimi ifade etmektedir. Bunun nedeni ise, değişimin bir firmanın aktif çabaları sonucu gerçekleşmesidir. Bu durumda diğer firmaların, ilgili süreci takip etmeleri gerekebilir (Lansisalmi ve Kivimaki, 1999).

1.4.7. İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim

Değişimin şekil ve niteliğini kapsayan bir diğer değişim türü de iyileştirme ve radikal değişim olarak tanımlanabilir. Örgütler bazen mevcut bir durumun ya da yapının aksayan yönlerini değiştirmek isteyebilirler. İşletmelerin dinamik bir doğası olduğu savı hatırlanacak olursa, değişim mevcut durumun iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi şeklinde olabilir. Değişimin şartları bazen de, işletmeleri mevcut durumu ya da yapıyı toptan ve köklü bir değişime zorlayabilir. Bu değişim türü radikal değişim olarak anılmaktadır. Radikal nitelikli değişimin kapsamı ve niteliği gibi unsurlar değişimi gerekli kılan içsel ve dışsal şartlar tarafından belirlenmektedir (Akat vd., 2002).

1.5. Değişimin Nedenleri

Değişimin gerekliliğinin hissedilmesi öncelikle mevcut durumla ilgili sorunların olması veya bireylerin buldukları durumdan tatmin olma düzeyleri ile ilgilidir. Eğer herhangi bir sorun yok ise, örgüt verimli ve etkili bir şekilde çalışıyor ve oldukça başarılı çalışmalara imza atıyorsa değişime ihtiyacı duymayacaktır. Değişimi zorlayan mutlaka bir neden bulunmaktadır. Her şeyin inanılmaz hızla değiştiği, bir sonraki değişikliği tahmin etmenin zor olduğu günümüzde değişim zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Her örgüt gerçekleşen değişimden farklı etkilenmekte, kendi konumuna, yapısına, çalışma sistemine, çalışanlarına göre farklı düzeyde değişim geçirmektedir (Hitt, 1989: 438).

Çeşitli amaçlar için bir araya gelmiş örgütler değişime geçmek için farklı nedenler sunmaktadır. Özel örgütler için kar amacı ön planda iken ve gelişmelere bu açıdan bakarken, kamu örgütleri ve gönüllü örgütler kar amacı yerine topluma hizmet düşüncesinde oldukları için gelişmeleri daha farklı değerlendireceklerdir. Bunun yanında aynı ortamda bulunmanın ve her sistemin bir diğerini herhangi bir şekilde etkilediği bir çağda modern yaşamın getirdiği değişikliklerden etkilenmede ortak noktalar bulunmaktadır. Örgütleri değişime yönelten en belirgin neden teknolojik değişimlerdir. Özellikle 1940'lardan beri bilgi ve teknoloji patlaması yaşanmaktadır. Bu hızlı patlamanın etkileri çalışanlarda, üretim süreçlerinde ve örgütlerin ürünleri de görülmektedir (Hitt, 1989:439).

1.5.1. İçsel Nedenler

Örgütler alt sistemlerden oluşmuş ve bu alt sistemlerin etkileşimi ile çalışmalarını devam ettirmektedir. Bir bölümde gerçekleşen değişiklik mutlaka diğer bölümleri de etkilemektedir. Örgütlerde değişime neden olan içsel etkenler şu şekilde sıralanabilir:

a) Örgütün yapısal öğelerindeki değişimler (yönetim, ast-üst ilişkileri, emir komuta zinciri)(Alıç, 1989:77)

b) Örgütün kullandığı teknolojiadaki değişmeler (bilgisayarın kullanılması, iletişim araçlarının yaygınlaşması, makinelerin son teknolojiye göre seçilmesi) (Şimşek vd., 2001: 296; Alıç, 1989:80)

c) Örgütün insan ögesindeki değişmeler ve örgüt kültürünün değişmesi (yeni personel alımı, personel gelişim programları, personelin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi, rollerin değişmesi,) (Alıç, 1989:83)

d) Örgütsel amaçlardaki değişmeler (yeni programların kullanımı, değişen koşullara göre amaçların tekrar düzenlenmesi) (Alıç, 1989:90)

e) Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri (Hitt, 1989:440).

1.5.2. Dışsal Nedenler

Alt sistemleri ile çevresi arasında dinamik ilişkiler yaşayan ve hızlı ve sürekli bir değişim süreci içinde bulunan bir örgütün teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal, demografik ve toplumsal değişikliklerden etkilenmemesi imkansızdır. Bulunduğu çevreye hizmet vermekte, o çevreden kaynak almaktadır, dolayısıyla o çevrenin ilgi, ihtiyaç ve isteklerine göre şekillenmektedir. Aksi takdirde sürekliliğini sağlaması zorlaşmaktadır. Son zamanlarda en çok rastlanan ifade 'örgüt ya gelişecek ya da yok olacaktır.' Eğer örgüt kendi sınırlarını çok fazla zorlarsa başarı için aşırı gelişme ters etki yaratabilir ve olumsuz sonuçlanabilir. Uygulamada en zor görev dinamik çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlamaktır (Hicks vd., 1975:393). Değişime neden olan dışsal etkenler şöyle maddelenebilir:

a) Fiziki çevredeki değişme

b) Toplumsal değişme etkenleri

c) Hukuksal değişme etkenleri (Yasalar, yönetmelikler, kanunlar.)

d) Teknolojik değişme etkenleri

e) Ekonomik yapıdaki değişmeler (Dış ticaret, arz-talep durumu, işsizlik oranı, büyüme tahminleri, üretimi)

f) Demografik veriler ve trendler ve değişen demografik yapı (iş gücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları vs.), (Hitt, 1989: 440)

- g) Eğitimsel veriler (Nüfusun eğitim düzeyi, okur- yazarlık oranı)
- h) İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla, organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
 - i) Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
 - j) Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi,
 - k) Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli, (Erbil, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>)
 - l) Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
 - m) Globalleşme ve rekabet,
 - n) Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
 - o) Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
 - p) Emek piyasaları,
 - q) Kamusal tekellerin azalması
 - r) Devlet yasa ve kuralları (Aksoy, 2004: [http://politics.ankara.edu.tr /%7Eaksoy/altındag.htm](http://politics.ankara.edu.tr/%7Eaksoy/altındag.htm))
 - s) Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi,
 - t) Malzeme teknolojisindeki gelişmeler,
 - u) Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
 - v) Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri, (Erbil, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>),
 - w) Yapay zeka,
 - x) Üretim süreçlerindeki ilerlemeler,
 - y) Tüketici isteklerinin değişmesi ve ürün tercihindeki değişimler (Hitt, 1989: 440).

1.6. Değişim Süreci

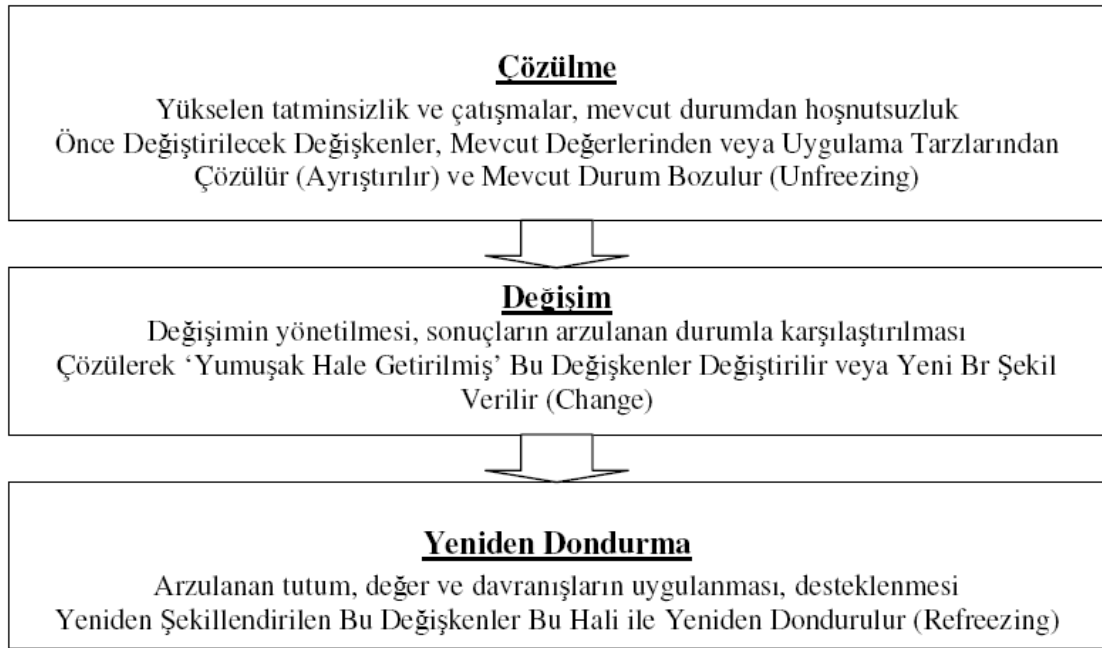
Değişiklikler bir örgüte yerleşirken bir takım süreçlerden geçmektedir. Aşamalı olarak değişiklikler gerçekleşmektedir. İlk olarak Kurt Lewin tarafından üç aşamalı değişim

modeli hazırlanmıştır. Bu değişim modeli temel alınarak daha ayrıntılı planlı değişim süreci Kolb ve Frohman (1970) tarafından hazırlanmıştır.

1.6.1. Kurt-Lewin Modeli

İlk değişim modeli Kurt Lewin hazırlamıştır ve diğer modellerin temelini oluşturmaktadır. 1950'lerde sosyal psikolog Kurt Lewin sınırlayıcı ve zorlayıcı güçlerin dengesinin yaşandığı, sosyal kurumlar olarak nitelendirdiği sosyal değişim teorisini geliştirmiştir. Lewin'in modeli 'Çözülme', 'Değişim' ve 'Yeniden Dondurma' aşamalarından oluşmaktadır (Hatch, 1997:353).

Şekil 2: Lewin' in 3 aşamalı Değişim Modeli



Kaynak: Şimşek vd.,(2001:310).

Çözülme aşamasında; mevcut durumdan şikayetler, sorunlar ve insanların buldukları durumdan tatminsizlikleri ön plandadır ve yeni bilgilere, yeni alışkanlıklara, yeni tutumlara ihtiyaç vardır. Bu süreçte problemlerin açık bir şekilde konuşulması ve değişimin gerekliliğinin hissedilmesi değişime başlangıç açısından oldukça önem taşımaktadır. Değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve

olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (Gümüşeli, 2006). Bu süreç 'unfreezing' yani 'buzları çözme' aşaması olarak da tanımlanmaktadır.

Çözülmede örgütün düzenini sağlayan denge bozulur. Lewin'e göre mevcut davranış örnekleri tutarsızlık değişime direnci kırmada kullanılır. Mevcut durumdan hoşnutsuzluk ve var olan tatminsizlik ve stresten yararlanmak çözülmeyi kolaylaştırıcı bir stratejidir. Yine de çözülme değişim için ek destek sağlayarak veya direnci kırarak gerçekleştirilir. Örneğin değişim ihtiyacını belirlerken eğitim alınabilir (Hatch,1997: 353). Çalışanları değişime hazırlamak için güven ve açıklık ortamı geliştirilir (Luthand, 1995: 569). Değişme aşamasında saptanan duruma göre değişiklikler belirlenip uygun bir modelin seçilmesi ve yönetilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Bir örnek model seçilip bu modelin uyarlanması ya da yeni fikirlerin yaratıcı düşüncelerin ortaya atılıp yeni bir modelin belirlenmesi ile değişim başlamaktadır. Yeni fikirler, yaratıcı düşünceler, yeni modelin seçilmesi, örnek modele göre daha uğraştırıcı görünmektedir. Değişimin yönünü etkileyecek stratejiler; yeni davranışların kazanımı için eğitim verilmesi, ödül sistemlerinin değiştirilmesi ve farklı yönetim modellerinin uygulanması olabilir (otoriteyle paylaşımcı yönetimin yerleştirilmesi gibi). Değişim sınırlayıcı güçler ile zorlayıcı güçler arasında denge kuruluncaya kadar devam eder (Hatch, 1997:353).

Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak şekilde davranışlar geliştirilir. Arzulanan durumun, istenilen davranışların desteklenmesi ve yeniliklerin benimsenmesi söz konusudur. Bu aşamada ulaşılan durum değerlendirilmeli, örgütün ne durumda olduğu hakkında bilgi verilmeli ve değişimin olumlu sonuçları özellikle vurgulanmalı ve başarılar takdir edilmelidir. Bu tür davranışlar değişimin yerleşmesini kolaylaştıracaktır. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar (Gümüşeli, 2006: www.agumuseli.com).

1.6.2. Planlı Değişim Süreci

Değişmek, farklılaşmak ve gelişmek herkesin istediği bir durumdur. Ama uygulamaya geldiğinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Olaylar beklenildiği şekilde gitmezse sonuçları kontrol edilemezse ya daha kötü bir durumla karşı karşıya kalınırsa gibi değişimi ve değişim sürecini olumsuz etkileyen düşünceler örgütlerin gelişimini ve bireylerin bilgi ve becerilerini etkili bir şekilde kullanmasını engellemektedir. Değişim başlarken bu tür soruların çıkması normal görülmektedir. Ancak olası sonuçlar değerlendirilir, nelerle karşılaşılacağı konuşulup nasıl tepki verileceği belirlenebilir ve amaçlar açıkça ifade edilip hangi süreçlerden geçileceği açıklanabilir. Daha birçok çalışmayı içeren planlı değişim modeli, değişimin kontrolsüz bir şekilde örgüte yerleşip olumsuz etkilemesine müdahale etmektedir. Planlı değişim, davranış, yapı, süreç, amaç veya örgüt içindeki bazı çıktılarını örgüte yenilik getirecek bir biçimde değişmesidir (Hanson, 2003:298).

Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişim adı verilir (Eren,1989: 181)

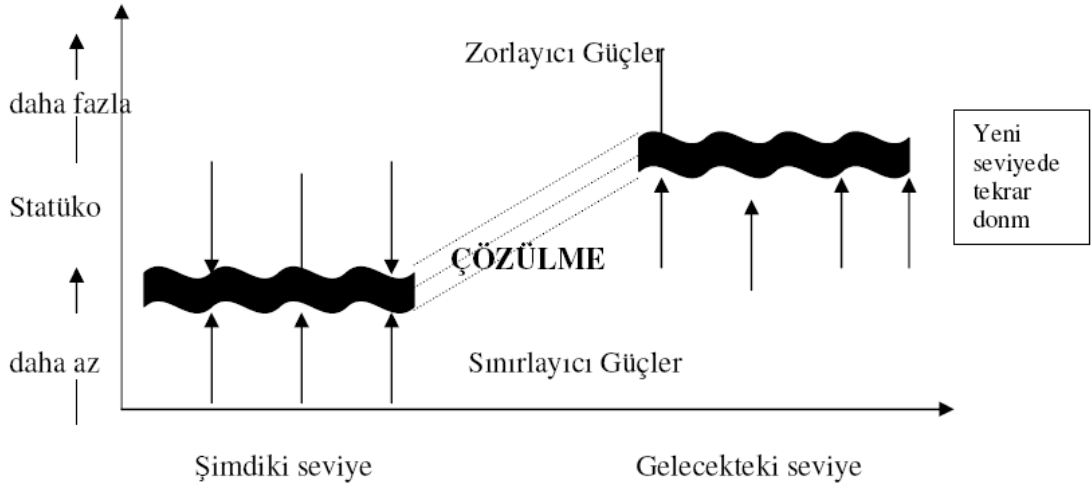
Planlı değişim amacı, örgütün çevredeki değişmelere karşı örgütün uyum yeteneğini ve kapasitesini düzenlemektir. Ayrıca örgüt içindeki bireylerin davranışlarını değiştirerek örgütsel değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek planlı değişimin diğer bir amacıdır (Özdemir, 1997:45). Kurt Lewin' in üç aşamalı değişim süreci Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak geliştirilmiştir. Daha ayrıntılı basamaklar bulunmaktadır. Bu sürecin aşamaları şu şekildedir:

1. Ön Çalışma,
2. Giriş,
3. Teşhis,
4. Planlama,
5. Harekete Geçme,
6. Dengeleme ve Değerlendirme
7. Bitirme (Şimşek vd., 2002:323).

Ön çalışma aşamasında örgütün yapısı, işleyişi, personeli, çevresi hakkında bilgi toplanır. Değişimin gerçekleştirilmesinde sorumlu kişiler, örgütün değişime hazır olup olmadığını değerlendirmelidir. Çevrenin değişim konusunda etkisi tespit edilmeli ve çalışanların değişime ne kadar açık oldukları gözlenmelidir (Polestini, 1999:156). Gerçekte var olan ile olması gereken olması istenen durum arasındaki fark değişimin gerekliliğini göstermektedir (Özdemir, 1997:63). Bunun için mevcut durum hakkında değerlendirme yapılır ve aradaki fark ortaya çıkar. Giriş aşamasında çalışanlar değişim konusunda ikna edilmelidir. İhtiyaçları, beklentileri, problemleri belirtilmelidir. Değişiminde etkilenecek kişilerin tamamının bu sürece dahil edilmesi, olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Polestini, 1999:156). Analiz aşamasında problemin tanımı yapılır ve amaçlar belirlenir. Elde bulunan kaynakların yeterli olup olmadığı araştırılır. Güç- Alan analizi burada etkili bir yöntem olarak kullanılabilir (Polestini, 1999:156). Bu analiz, değişime karşı olabilecek davranışların yumuşatılmasında kullanılmaktadır. Bu teknik; değişimin, sınırlayıcı güçler ile zorlayıcı güçler arasındaki yarışın sonucu olduğunu savunan Kurt Lewin' in çalışmasından ortaya çıkmıştır.

Değişim tanıtıldığı zaman bazı güçler desteklerken, bazı güçler değişime karşı direneceklerdir (Daft, 1991:316). Sınırlayan güçler değişimi engellemekte ve değişime karşı koymaktadır. Diğer taraftan değişimi zorlayan değişimin gerekliliğini hissettiren zorlayıcı güçler değişimin gerçekleşmesi için çabalamaktadır. İşte bu karşıt güçlerin birbiriyle etkileşimi sonunda ya değişim başarılı bir şekilde gerçekleşecek ya da değişime direnerek örgütün gerilemesine neden olacaktır. Değişimi yöneten liderler sınırlayıcı güçleri azaltmaya çalışırken, zorlayıcı güçleri artırmaya çalışmalıdır. Değişikliği uygularken yönetim değişim güçleri analiz etmelidir Bu yöntem planlama sürecinde de oldukça etkilidir. Çoğu araştırmacı zorlayıcı güçleri artırmak yerine zorlayıcı güçleri azaltmayı tercih etmektedir (Hitt, 1989:448).

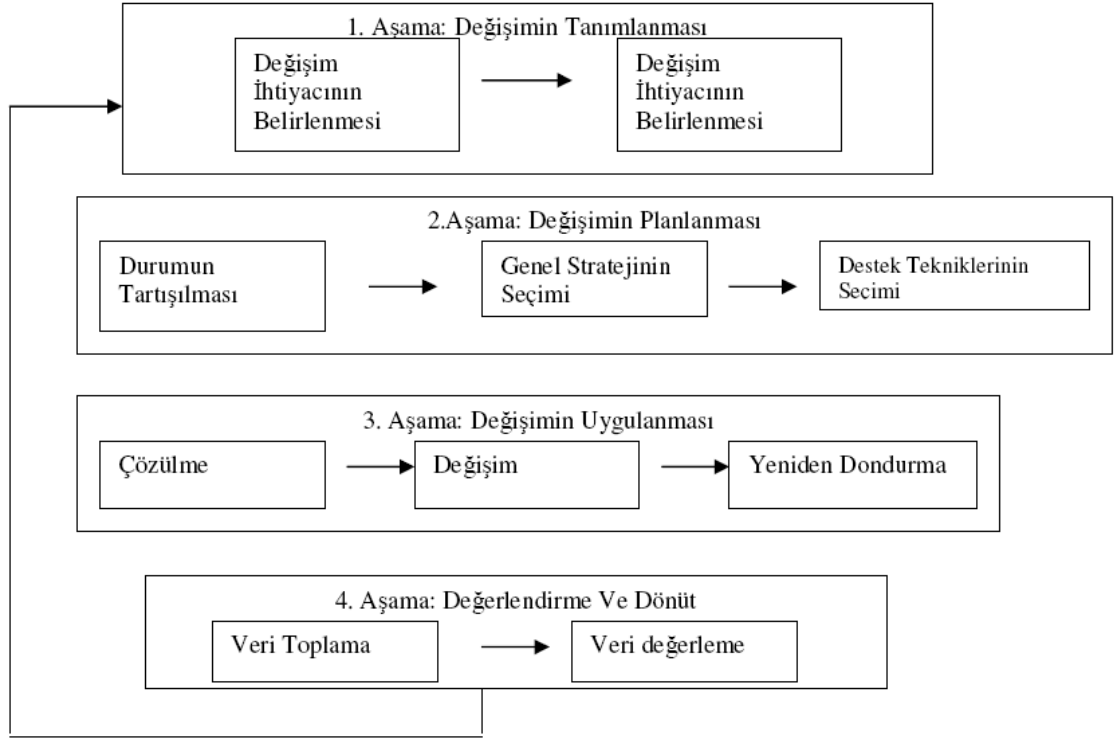
Şekil 3: Güç Alan Analizi



Kaynak: Mink vd.,(1979:108)

Planlama aşamasında, uygulamadaki aşamalar belirtilir. Zaman, maliyet ve personel ihtiyacı belirlenir. Değişim çabalarının olası sonuçları planlanır ve kabul edilir (Polestini, 1999:156). Değişimin etkililiği ve değişimin hangi seviyede olduğu hakkında bilgi toplanır. Eğer herhangi bir problem çıkarsa ya da değişim çabalarının yetersiz ve başarısız olduğu tespit edilirse tekrar süreç ilk aşamadan alınabilir (Polestini, 1999: 157). Son aşamada, değişim başarılı bir şekilde gerçekleşirse, değişiklikler örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir ve kurumsallaştırılmalıdır (Polestini, 1999: 157). Bu aşamada değişim sürecinin başarısı herkese duyurulabilir, başarı kutlanabilir, basına ve üst makama duyurulabilir. Kendi başarılarının konuşulması çalışanları motive edebilir (Polestini, 1999:157). Bazı uzmanlar tarafından planlı değişim süreci, aynı özellikleri taşımasına rağmen farklı şekilde aşamalara ayrılmıştır. Ayrıntılı ve kapsamlı bir model Şekil 4' te gösterilmektedir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 4: Planlı Değişim Süreci



Kaynak: Randall ve Jon, (1989, 743)

Değişimin tanımlanması: Örgüt içindeki sorunlar, eksiklikler, şikayetler, başarılar değerlendirilir ve değişim ihtiyacı belirlenir. Örgütün çeşitli parçalarından bilgi toplamak gerekmektedir. David Gleicher değişime hazır olma ve değişime istekle ilgili bir formül geliştirmiştir. ‘ $C = (abd) > x$ ’ bu formülde; c değişimi, a statüden sıkılma seviyesi, b ulaşılmak istenen nokta, d istenilen durum için atılan ilk adımlar, x ise değişimin maliyetini ifade etmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için çalışanların yeteri kadar tatminsizlik duyması gerekir (Kolb vd.,1991: 664). Aksi takdirde çalışanlar değişimi gereksiz görebilir. Yeni ürünler ve teknoloji yaratacak işlemler için geliştirilen planlar ve stratejiler tahmin edilen değişim ihtiyacını belirttiği için yöneticiler problemleri ve fırsatları iyi değerlendirmelidir. Büyük problemleri fark etmek daha kolaydır. Ancak problem küçük olursa ya da çevredeki değişiklikler yavaş seyrediyorsa yöneticiler, örgütün başarılı olduğunu düşünürler ya da çevredeki değişiklere cevap verdiklerine inanırlar ve sonuç olarak değişiklik yapma ihtiyacı duymazlar (Daft, 1991:306).

Değişimin Planlanması: Değişim probleminin sistemli analizi; gerçekçi, uygulanabilir, pratik strateji ve amaçların geliştirilişine yardımcı olacaktır (Kolb vd., 1991:666). Eldeki kaynaklar değerlendirilir ve bu kaynaklarla ulaşılmak istenen noktaya nasıl ulaşılabileceği belirlenir. Planlama sürecine yön verecek bazı sorular bulunmaktadır:

- Biz neredeyiz? (Mevcut durum)
- Nereye gitmek istiyoruz? (Misyonlar, amaçlar, beklentiler, hedefler, imkanlar)
- Nasıl ulaşacağız? (Stratejiler, taktikler)
- Kim yönetecek? (Nasıl yönetecek)
- Kim ödeyecek? (Kaynaklar)
- Ulaşılan noktayı nasıl bileceğiz? (Ürünü değerlendirme kriterleri) (Mink vd., 1979:170).

Stratejiler belirlenirken çalışanların fikirlerinin alınması ve fikirlerini rahatlıkla ifade edecekleri ortamın sağlanması oldukça önemlidir. Yönetici- lider entellektüel ve insani açıdan acımasız olmamalı, saçmalıkları hoş görmeli ve tek tek her elemanın iyileşmesinde ısrar etmeli, kanıt ve deneyime dayanmak koşulu ile yeni fikirlere açık olup onları yüreklendirmelidir. Bu destekleyici ruh olmazsa, olgunlaşmamış eleştiri en iyi önerileri bile öldürür (Üner, 1993:225).

Değişimin Uygulanması: Değişiklikler belirlenen doğrultuda uygulanır. Bu aşamada değişim ile birlikte gelecekte daha iyi koşullarda çalışılacağı ve verimin artacağı müdürler tarafından ifade edilmesi etkili olabilir. Miles' in uygulama sürecinde başarıyı artırıcı önerileri; herkesin sorumluluğunu net olarak bilmesi, uygulama sürecinde kontrolün paylaşılması, destek verilmesi ve doğru yapma konusunda ısrar edilmesi, personelin yeteri kadar gelişiminin sağlanması, hizmet-içi eğitim verilmesi, sürecin başında öğretmenlere ödül verilmesi şeklinde belirtilmektedir (Hopkins, 1997:74). Eğitimin yanında çalışanlara yeni bilgileri ve becerileri, yargılanma hissi vermeden ve diğer çalışanlar tarafından tuhaf algılanma düşüncesini ortadan kaldırarak uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır (Kolb vd., 1991:679).

Değerlendirme ve Dönüt: Değişimi devam ettirmek için bilinçli bir sürecin izlenmesi ve etkili yöntemlerin uygulanması gerekir. Sürekli değişimi destekleyen en etkili yöntem geri bildirimdir. Değişim planının ne kadar başarılı olduğunu, istenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığını gösterir (Kolb vd., 1991:673). Öncelikle değişimden etkilenen kişilerin durumu değerlendirmesi istenir. Değişimin sonuçları ve değişikliklerin örgütü nasıl etkilediği ile ilgili bilgiler toplanır. Uygulama ve planlama sürecinde çalışanların aktif katılımına izin verilmeli ve böylece sahiplik hissi verilmelidir. Yardım ettikleri çalışmalarını destekleyeceklerdir (Hitt,1989:445).

1.7. Örgütsel Değişimin Etki Alanı

Örgütün yapı ve işleyişi ile ilgili her konu değişimin etki alanı olabilir. Ancak önemli olan değişimin etki alanlarının sayısından çok bunların niteliğidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde değişimin etki alanları şu şekilde sıralanabilir:

1.7.1. Örgütün İnsan Kaynağı

Ülkeler dünyada vatandaşlarına daha iyi bir yaşam düzeyi sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçla ekonomik, sosyal ve kültürel yönden kalkınarak, toplumun refah düzeyini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu çabaların gerçekleşmesinde ise en önemli görev, örgütlerde bulunan insan kaynaklarına düşmektedir (Brown ve Lloyd, 1991:18-26; Buluç, 2007).

Küreselleşme, hizmet işletmelerinde gözlemlenen artışlar, iş gücünün demografik özelliklerinde yaşanan değişiklikler, müşteri odaklılığa verilen önemdeki artışlar, finansal performansa verilen önemin artması, küçülme, yeniden yapılanma, yetki devrinin artması, örgüt yapılarındaki değişim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, örgütler için büyük öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi anlayışında da son zamanlarda yeni gelişmeler olmuştur (Kesken vd., 2006:472). Bu gelişmelerin nedeni yaşanan diğer örgütsel değişiklikleri gerçekleştirecek olan insan kaynağının etkinleştirilmesi düşüncesidir. Bu nedenle değişimin etki alanının en başında insan kaynağı gelmektedir.

Günümüzde rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşmaktadır. İnsan kaynakları örgütün en önemli kaynağıdır. Örgütün verimliliği, başarısı insan kaynaklarının kalitesi ile doğru orantılı olduğundan, insan kaynağının değişen koşullara göre yetiştirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu amaç doğrultusunda örgütler, insan kaynağını değişime konu ederek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar, personeli güçlendirme ve yetkilendirme gibi uygulamalara gidebilirler (Filizöz, 2003:162-163).

1.7.2. Örgüt Yapısı

Örgütlerin yapısı, örgüt içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Örgütsel yapı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi düzeyde bulduklarını, kime bağlı olarak ve kiminle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir (Güzelcik, 1999:89-90). Bu unsurlar açısından incelendiğinde örgütsel yapı değişime konu olabilecek bir özelliğe sahiptir. Bazen örgütün yapısı yeni talebi karşılamak ya da daha fazla etkinlik sağlamak amacıyla değişebilir. Değişim stratejileri; emeğin ayrımı, örgütsel bölümlendirme modeli, denetimin süresi ya da raporlama ilişkileri gibi yapısal karakteristiklerin çeşitlerine odaklanabilir (Vergiliel Tüz, 2004:25). Değişimde başarı için örgüt yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılarak gereksinimi karşılayacak yeni örgüt yapılarına dönüştürülmesi gerekmektedir. (Güzelcik, 1999:89- 90).

Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme; yönetim düşüncesi ve örgüt yapıları üzerinde önemli etkisi olmuştur. Bu gelişmeler bir yandan örgütleri faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişime hemen yanıt verebilecek esnek örgüt yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim stratejik birlikler oluşturma ve şebeke örgütlerin ortaya çıkışı örgüt yapılarının değişime konu edilişiyle doğmuştur (Koçel, 2005:376-377).

1.7.3. Örgüt Kültürü

Değişimin etki alanlarından birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım olarak tanımlanır (Halis, 2007). Eğer örgütlerde kültür, değişim uygulamalarına engel teşkil edecek norm ve değerlere sahipse, değişim uygulamaları paralelinde örgüt kültürünün de değiştirilmesi gündeme gelecektir. Küreselleşme sürecinde, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde kültürün payı büyüktür. Bu bağlamda yaşanan hızlı ve sürekli değişim karşısında örgütlerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında değişim gerçekleştirildiğinde, bu değişime paralel olarak bünyelerindeki kültürlerini de değiştirmeleri gerekmektedir (Güçlüol, 2007). Örgütlerde sahip olunan değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt kültürü yaratma, söz konusu değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehber olmasına çaba gösterilmesi örgütlerin yok olmalarını önleyen en önemli faktördür (Gökbunar ve Ünal, 2007). O halde her şey değişirken, değişimle ilgili tüm uygulamaları gerçekleştirecek olan insanın, yani çalışanın davranışlarını belirleyen kültürün de değiştirilmesi, değişimin etki alanı içerisine alınması olağan bir sonuçtur.

1.7.4. Örgütün Teknolojisi

Örgütler gerek rekabetin artması ve gerekse taleplerdeki hızlı farklılaşmalar yönünden teknolojik değişimlerden en çok etkilenen kurumlardır. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp yaşama geçiremedikleri takdirde, yaşamlarının sona ermesi de dahil olmak üzere bir çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Her geçen gün yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması, örgütleri rakipleri karşısında zayıf duruma düşürebilmektedir. Bununla birlikte hızla değişen çevreye uyum ve müşteri taleplerine yeterli ölçüde yanıt verilmesi zorunluluğu değişiklikleri önceden tahmin etmeyi ve bu değişikliklere uyum sağlamayı gerektirmektedir (Aydoğan ve Semiz, 2007). Örgütlerde üretim ve yönetim teknolojileri değişime uyum sağlamada ve rekabette ön plana çıkmaktadır. Her gün ortaya çıkan yeni üretim ve yönetim araç ve yöntemleri, daha kaliteli ve daha çeşitli mal ve hizmetlerin,

daha etkin ve daha rasyonel bir şekilde üretim ve sunumunu olanaklı kılmaktadırlar. Bu da değişimin teknolojiye uygulanmasını gerekli hale getirmektedir.

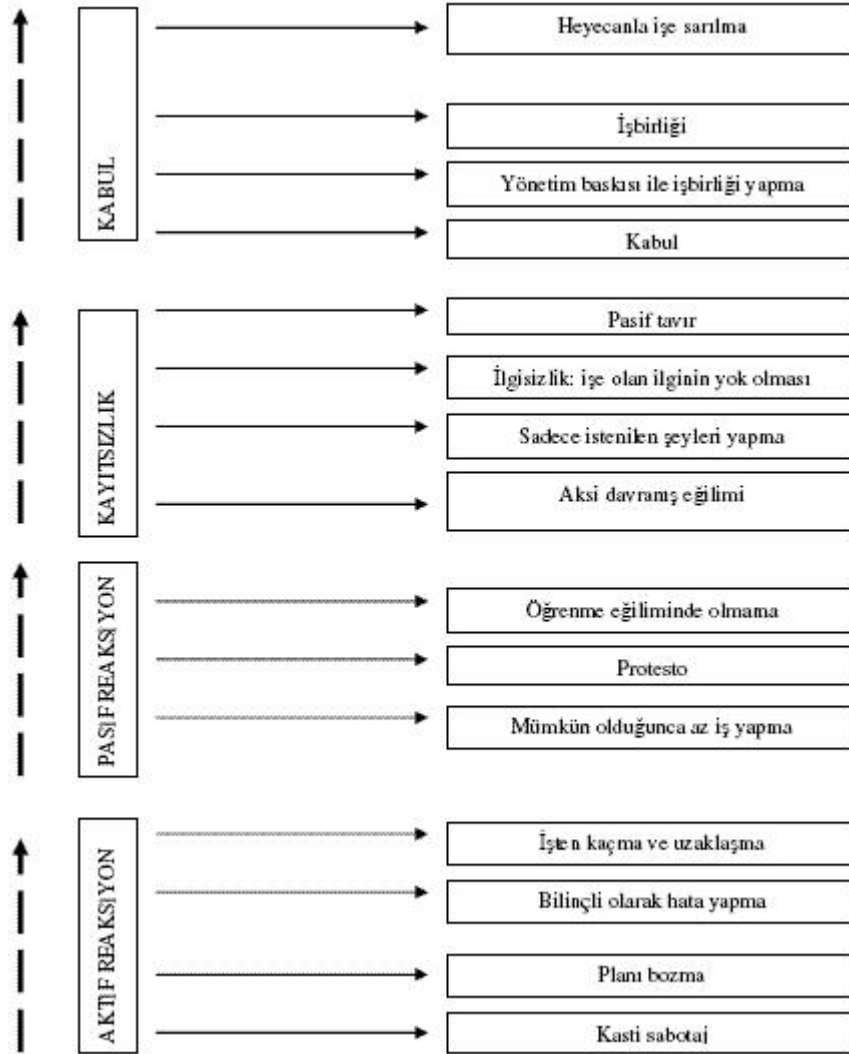
1.7.5. Örgütün Amaçları

Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı olduklarından dinamik bir özelliğe sahiptirler. Başka bir deyişle iç ve dış çevresindeki istek, gereksinim ve baskılarının değişmesiyle, örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir. Dolayısıyla, sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlama zorunluluğundan dolayı örgütlerin, amaçlarını sürekli olarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Tokat, 1998:91-92).

1.8. Değişime Direnme

Değişim karşısında insanların mutlaka bir tepkisi olmaktadır. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz nitelikte değişim sürecini etkilemektedir. Şekil 5. değişim sürecinde çalışanların sergiledikleri davranışları göstermektedir.

Şekil 5: Organizasyonel Değişime Karşı Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu



Kaynak: Aktan, (2003:58)

Kabul durumunda çalışanlarda gözlenen davranışlar heyecanla işe sarılma, işbirliği ya da yönetim baskısıyla işbirliği ve sonunda kabul etme şeklinde gerçekleşmektedir. Kayıtsızlık durumunda istenileni yapma ve ilgisiz tavırlar sergileme söz konusudur. Az iş yaparak çalışmalarını aksatma, protesto yapma, öğrenme eğiliminde olmama pasif tepki davranışlarıdır. En çok sıkıntı aktif tepkide yaşanır. İşten kaçma, bilinçli olarak hata yapma, planı bozma ve kasıtlı sabotaj davranışları değişikliklerin olmasına imkan vermez. Değişime direnç farklı şekillerde olmaktadır. Yöneticilerin bu davranışları takip etmesi gerekmektedir. Sorunlar büyümeden müdahale edilmesi değişikliklerin

yerleşmesini kolaylaştırabilir. Yöneticiler değişime direnci kabul etmeliler ve değişimin her basamağı için strateji geliştirmelidir (Hitt, 1989:462).

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir (Yalçın, 2002:105). Değişime karşı direnç normaldir ve doğal bir olgudur. İnsanların davranışları, değerleri, bakış açıları, tutumları her şeyi değiştirebilir. Bu tehdit edici bir durum olarak algılanabilir (Huczynski, 1991:533). Örgütsel değişimde amaç değişen çevre koşullarına göre mevcut duruma şekil vermek ve farklı bir konuma gelerek örgütün verimini artırmaktır. Değişimin amacı gelişim odaklıdır, yeniliklere açıktır, başarı merkezlidir. Fakat değişim olumlu özellikleri içerisinde barındırmasına rağmen dirençle karşılaşmaktadır. Değişecek örgütler üzerindeki baskılar bitmek tükenmek bilmez. Bununla birlikte, hem birey hem de örgüt tarafından, en azından bir dereceye kadar, değişmeye karşı direnme olması kaçınılmazdır (Özdemir, 1997:48).

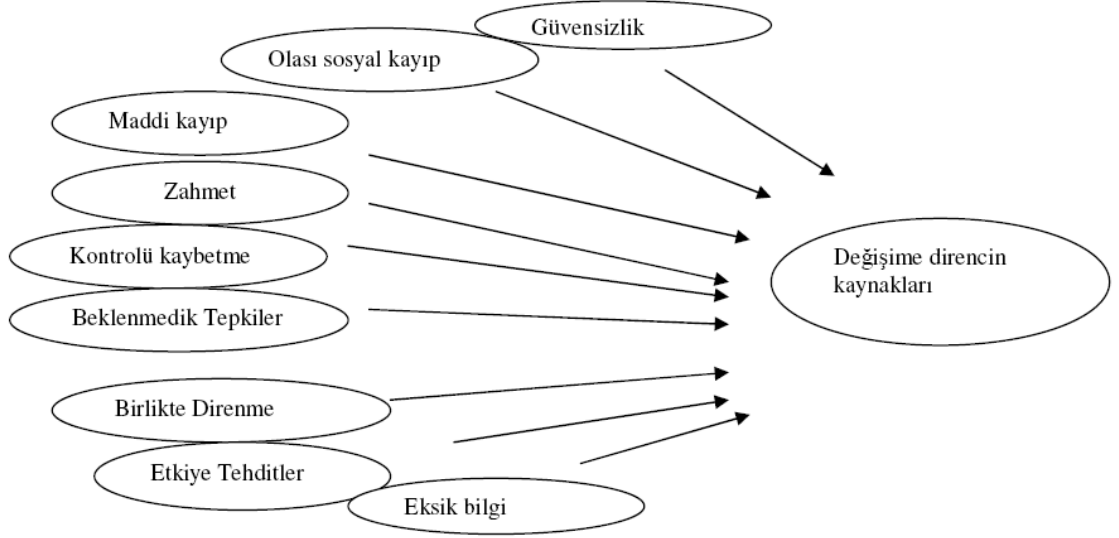
1.8.1. Değişime Direncin Nedenleri

İnsanların çoğu çeşitli nedenlerle değişime karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yeni görünen herhangi bir şeyi kabullenmeye karşı insanoğlunda doğal bir tutuculuk vardır. (Şimsek, 1999:330). Ancak başlangıçta kabullenmesi zor gelen durumlar zamanla alışkanlık haline gelmektedir. Özellikle o durumun yararları, olumlu etkileri ortaya çıktığında değişiklik daha kolay benimsenmektedir. Değişim sürecine başlarken şüpheler, tereddütler, korkular yaşayan bireyler ileriye dönük değerlendirme yapamadıkları için değişime farklı şekilde direnç göstermektedir.

Değişimi yöneten kişilerin direncin nedenini belirleyip ortaya çıkan, örgütün işleyişini bozan eylemleri ortadan kaldırmaları gerekir. Bursalıoğlu değişime direnmenin başlıca nedenleri plan, program ve davranış hakkında bilgisizlik, işbirliği sağlanmasında etkisizlik, üyeler arasında amaç birliğinin olmaması, yetersiz norm ve yöntemler, yanlış rol ve statü kavramları, liderlik özelliklerinin yokluğu ve kişisel güvenlik endişeleri olarak belirlemiştir (1994:150). Değişime direncin kaynakları şekil 6'da

gösterilmektedir. Özellikle değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olmama diğer nedenleri tetiklemektedir. Bazı konularda kayıpların yaşanması, elde edinilen gücün kaybı insanları tedirgin etmektedir. Değişimin gerekliliği çalışanlarda yetersizlik düşüncesi verir ve kendine güvenmeme, başarısızlık hissi gibi sorunlar ortaya çıkar.

Şekil 6: Değişime Direncin Kaynakları



Kaynak: Polestini, (1999:164)

Şimşek, değişimin nedenleri daha ayrıntılı ele almıştır. Değişimin nedenleri işten kaynaklanan nedenler, kişisel nedenler, sosyal nedenler, örgütsel nedenler olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Şimşek, 1999:306-308).

İş' ten kaynaklanan nedenler:

- a. Teknolojik işsizlik korkusu
- b. İş yükü artışı korkusu
- c. Teknik bilgi yetersizliği korkusu
- d. İş/ ücret/ ödül ilişkilerinde değişiklik korkusu
- e. Değişimi teknik olarak imkansız görme
- f. İş koşullarında değişiklik korkusu
- g. Maliyet yüksekliği

Özellikle çalışanlar değişimden sonra sahip oldukları bilgi ve becerilerin yetersiz olacağını düşünürler. Bu yetersizliğin işlerini kaybetmelerine neden olacağına inanırlar. Örneğin bazı teknolojik gelişmeler insana olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu düşünce çalışanların değişime direnmelerine sebep olmaktadır (Şimşek, 1999:14-15).

Kişisel Nedenler:

- a. Bilinmeyen korkusu
- b. Güvenlik ihtiyacı
- c. Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- d. Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- e. Başarısız olma endişesi
- f. Çıkar kaybı
- g. Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- h. Dar görüşlülük
- i. Daha önceki kişisel tecrübeler
- j. Bağımlılık duygusu
- k. Kendine güvenmeme

Belirsizlik, gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili bilgi eksikliğini ifade etmektedir. Değişime tolerans göstermeyen ve farklılıktan korkan çalışanlar için belirsizlik tehdit edici bir unsur olarak görülmektedir. Değişikliklerin onları nasıl etkileyeceğini bilmezler ve yeni prosedürün ve teknolojinin gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılama konusunda endişe duyarlar (Daft, 1991:315). İnsanlar genellikle yeni, farklı düşünceleri kabul etmekte zorlanırlar ve endişeyle bakarlar. Bunun nedeni; çalışma koşullarından veya terfi sisteminden memnun olmasalar da çalışanlar, yapacakları işi bilmeleri ve alışmış oldukları bir işi yapmanın güvenliği içinde olmalarıdır. Belki de değişiklik rahatsız olunan bir durumu düzeltebilecektir. Ama belirsizlik olunca çalışanlarda endişe söz konusudur (Hitt,1989:462).

Çalışanların yanıt beklediği birçok soru bulunmaktadır. Bunlar; ‘Bizden beklenen ne?’ ‘Beklentileri karşılayabilecek miyim?’ ‘Sorumluluklarımız neler?’ ‘Nasıl

değerlendirileceğiz?’ ‘Diğer çalışanlarla ilişkilerimiz nasıl olacak?’ gibi çalışanları yakından ilgilendiren sorulardır (Segiovanni, 1995:283). Öncelikle, çalışanlar, bu şüphelerden arındırılmalı ve açık bir şekilde değişim açıklanmalıdır. Bu da, değişimi yönetmekle sorumlu kişilerin değişim sürecine başlamadan mutlaka yapması gereken bir davranıştır. Ancak bazı durumlarda yöneticiler çalışanları tam olarak bilgilendirmek istememektedir. Eğer yönetici çalışanlarına çok az güveniyorsa, değişim hakkında bilgi vermek istemeyebilir. Tam ve doğru olmayan bilgi; belirsizliğe ve yanlış anlaşılmaya neden olur. Bu da savunmayı ve tehdidi artırıcı bir durumdur ve değişim konusunda bir sonraki iletişimi de olumsuz etkiler. Değişimin kendisinden çok değişimi anlatma yolu tepkiyle karşılanabilir (Huczynski, 1991:533). Karşılıklı güven eksikliği değişime şüphe ile yaklaşmaya neden olur ve değişim için tehdit edici bir unsur olur (Hitt, 1989:442).

Değişime direnmenin en önemli nedeni ya da çalışanların değişime karşı gösterdiği tepkinin kilitlendiği nokta ‘kazanılmış haklar’ olabilir. Mevcut durumu devam ettirmek bazı kişiler için daha kolay ve garantidir. Belki yeni bir hayat eskisini tamamen yok edecek ve doğal olarak kazanılmış haklar tehlikeye girecektir. Bu durumda eski düzen daha etkili görünmektedir (Hicks, 1975:392). Örgütsel değişimde belki de en büyük engel kişisel kayıptır (Daft, 1991:315). Alışkanlıkları yıkmak kolay değildir. Kişiye zarar verse bile hayatının bir parçası olmuştur. Alışkanlıklarından ayrılınca kişi kendisini boşlukta kalmış gibi hissedebilir ve bu da kendine güvenini azaltabilir.

Değişime direncin diğer bir nedeni, insanlar yeni bilgiler edinirken zorluk çekeceğini düşünmeleri ve başarısızlık korkusu yaşamaları olabilir. İnsan kaynakları açısından örgütsel performans, personelin gelişimi ve moral; örgütün ve çalışanların beklentileri ve amaçları arasındaki uyuma ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Bu konuda herhangi bir problem yoksa veya çalışanlar görevlerini başarıyla gerçekleştiriyorlarsa, değişim çalışanlara yetersizlik hissi verebilir ve kendilerine güveni azalabilir (Evans, 1996:16). Geçmişte elde edilen başarılar çalışanları tatmin ettiği zaman, değişimin diğer başarılar kadar etkili olamayacağı düşüncesiyle çalışanlar isteksiz olabilir (Hitt, 1989:442).

Sosyal Nedenler:

- a. Değişimin amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- b. Değişimi öneren ve uygulayanlara (Değişim elemanları) olumsuz tutum ve güvensizlik
- c. Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu
- d. Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- e. Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- f. Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- g. Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

İş yerleri, güçlü ilişki bağlarının ve arkadaşlıkların kurulduğu sosyal ortamlardır. Değişim sonucu işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi çalışmalar, işyerindeki sosyal ilişkilerin ve dostlukların zedelenmesinin yanı sıra topluluk olarak olumsuz duyguların yaşanmasına ve bu olumsuz duyguların kişiden kişiye bulaşmasına neden olur (Alkan, 2003:www.altisigma.com). Çalışanlar çoğu zaman değişimin gerçek amacını anlamazlar veya değişim ile ilgili plana güvenmezler. Bir önceki değişim çabaları olumsuz olursa ya da yöneticinin değişim ile ilgili düşüncelerinde tutarsızlık olursa, dirençle karşılaşılabilir (Daft, 1991:315).

Değişime karşı direnmenin toplumsal nedenleri; değişimin getirdiği değer ve düzgülerin bir grubunkiyile çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişiler arası ilişkilerin bozulacağı korkusudur (Taymaz,2003:67).

Örgütsel Nedenler:

- a. İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı
- b. Amaca yönelik örgütlenmeyen gruplar ve ekip çalışmasının olmaması
- c. Örgüt güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlaşamamaları
- d. Önceki başarısız değişim çabaları

Önceki deneyimler yeni değişikliklerin gerçekleşmesinde bir engel olarak ele alınabilir. Başarısız ya da yarım kalmış değişim deneyimlerine sahip çalışanların, bölümlerin hatta örgütlerin yaşanmış olumsuzluklardan yola çıkarak yeni çabalara isteksiz bakma olasılıkları artar (Alkan, 2006:www.altı sigma). Yapılacak örgütsel değişim, örgüt içindeki mevcut bölümler arası veya gruplar arası güç dağılımını etkileyecekse, bu durumdan zarar göreceğini düşünen bölümler ve gruplar değişime büyük bir direnç gösterecektir (Yalçın, 2002:112). Yöneticiler sahip olduğu gücün azalacağını, hareket sahasının daralacağını düşünerek değişime direnecek ve çevresindekileri de etkilemeye çalışacaktır. Ancak yetki alanı sınırlı çok fazla gücü olmayan çalışanlar bu duruma olumsuz tepki göstermeyebilir.

Örgüt kültürü de değişime neden olan bir etken olarak görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü karşısında değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Örgüt kültürü içine yerleştiremeyen bir değişim çabası mutlaka olumsuzlukla sonuçlanacaktır. Bu nedenle, örgüt kültürü çok iyi anlaşılmalı ve yapılacak değişimin örgüt kültürü üzerindeki etkileri yakından takip edilmelidir (Yalçın, 2002:112). Callahan ve Fleenor'dan aktarılan bilgilere göre kültürün geliştirilmesi ve değiştirilmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken beş nokta belirlenmiştir. Bunlar; davranış, davranışın doğrulayıcıları, kültürel iletişim, örgütsel sözleşme, sosyalizasyon ve örgüt kültürüne uyum sağlamayan işgörenlerin işten çıkarılmasıdır (Polestini, 1999:73).

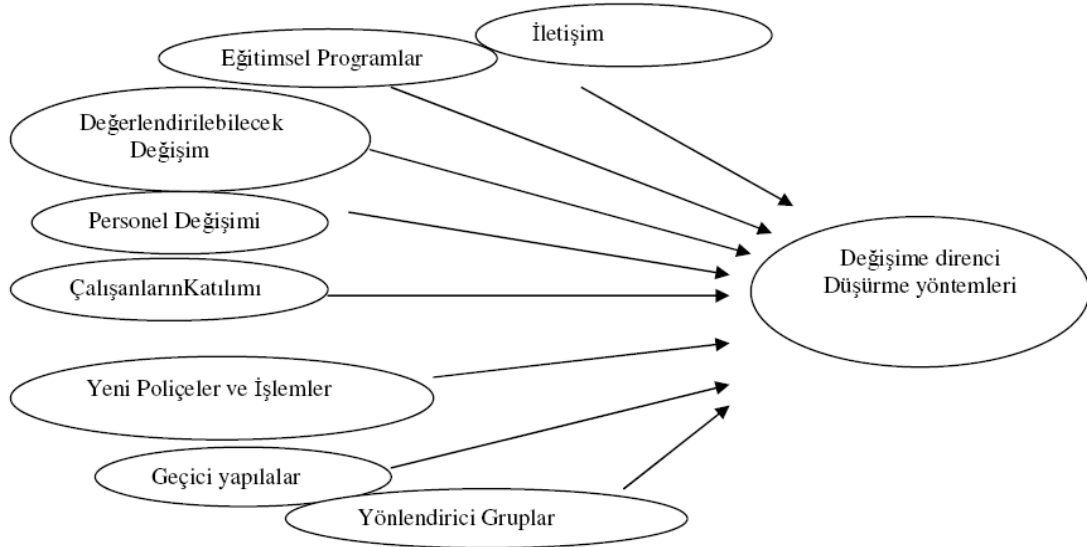
1.8.2. Değişime Direnci Azaltma

Değişim sürecinde, değişime karşı olan direnci azaltmak ve değişim konusunda çalışanların ikna etmek en zor görev olarak görülmektedir. Değişime direnci kırabilecek, sınırlayıcı güçlerle zorlayabilecek en etkili kişi yönetici veya dış değişim danışmanıdır. İşçiler değişim çabalarını sabote edebilir ve sonuç olarak etkililiği düşürebilir. Değişime direnç, düşük üretim ve düşük güdüleme ile sonuçlanır. Daha ileri boyutunda işten kaçma ve uzaklaşma, işi yavaşlatma ve hatta işi bırakma durumları yaşanabilir. Değişimi yöneten kişiler değişime direncin nedenlerini saptayarak bir plan hazırlaması gerekir (Polestini, 1999:166). Şekil 7, değişime direnci azaltmada en çok kullanılan yöntemleri göstermektedir. Değişim süreçlerinde normal giden düzenin

çözülmesiyle hareketlenmeye başlaması, dalgalanmaların olması ve sonunda yeni düzenin oturması, etkili bir şekilde çalışması belli bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Değişimin hemen yerleşmesi, alışkanlıkların aniden değişmesi olanaksızdır. Zamanın etkili kullanılması, çok fazla acele edilmemesi direnci azaltabilir. Ayrıca geçiş sürecinin başarıyla uygulanması için temel şart liderlik ve üst yönetimin desteğidir. Üst yönetim, değişimin önemli ve kaçınılmaz olduğunu her fırsatta örgüt çalışanlarına anlatmalı; sabırla, inatla ve kararlılıkla çalışanların desteğini sağlamak için çaba sarf etmelidir. Etkin liderlik dışında değişimin kabul görmesi ve desteklenmesi için şunlar gereklidir:

- Etkin vizyon,
- Etkin eğitim,
- Etkin katılım (Atıkan, 2003:57).

Şekil 7: Değişime Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri



Kaynak: Polestini, (1999:164)

Değişim sürecinin her basamağında katılım şarttır. Alınan kararlarda çalışanların düşüncelerine yer verilmesi, değişimin sadece yöneticilerle değil de personelin desteğiyle başarıya ulaşılacağına inandırılması, örgütün tüm çalışanlarıyla değişim faaliyetlerine istekle katılımının sağlayabilir. Katkısı olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir (Eren, 1989:177). Farklı düşüncelerin

ortaya çıkmasını sağlar ve belki de değişime cevap verecek daha etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Yapılacak değişikliklerin planlanması, ne zaman ve nasıl değişikliklerin gerçekleşeceğini belirlenmiş olması ve özellikle bu çalışmalarda çalışanların kararının alınması direnci azaltmada etkili olabilir. Böylece değişim aşamalı, sistemli ve istenilen düzeyde gerçekleşebilir (Şimşek:16, www.mebnet.net/dseminer). Değişim yeni teknik bilgiler içerdiği veya çalışanlar yeni işlemlere yabancı olduğu zaman eğitim daha çok önemli görülmektedir (Daft, 1991:318). Değişim, departmanların birlikte çalışmalarını sağlayacak yeni yöntemler ya da çalışanların yeni görevler üstlenmelerini gerektirebilir. Çalışanların sadece yeni rollerini bilmeleri yeterli değildir, bu rolleri yerine getirebilmek için gerekli araçlar ve eğitimlerle donatılmaları gerekir. Değişim bir gecede gerçekleşmez ve organizasyonlar geçiş dönemi içerisinde geçişi yapabilmeleri için çalışanlarına her türlü desteği sağlamalıdır (Öncü, 2003: www.insankaynakları.com)

Korkudan ve endişeden kaynaklanan bir direnç söz konusu ise kolaylaştırma ve destek etkili bir yöntem olabilir. Çalışanlar yeni roller üstlenme ve işlerini farklı yapma konusunda endişe duyabilirler. Özel eğitim ve danışmanlık yardımcı olabilir (Naylor, 1999:461). Değişimden sorumlu kişiler, genellikle yöneticiler sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan çekinmemelidir. ‘Yenilikler sonucunda ne gibi olumlu sonuçlar meydana gelecektir?’ sorusunu çalışanlarına ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır. Bunlar üyelerin ortak amaçlarına ve bireysel amaçlarına ne ölçüde yararlı olacağını belirlemeli ve değişiklikten gelecek yararları grup üyeleri ile paylaşmaktan çekinmemelidir (Eren, 1989:170).

Planlanan değişiklikler, işletme personeli tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çoğu insan, onları etkileyecek değişiklikler hakkında yeterli bilgiye sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde gizlilik söz konusu olursa, bundan çok tedirgin olacaklardır. Şu halde değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve uygulamaya koyacaksa, bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini,

personeler getireceği yararlı durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir (Eren,1989: 177).

Değişim aslında gönüllülük esasına dayanır; çalışanların yapılan çalışmalarını anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlayıcı bir süreçtir. İnsanlar değişime ancak bir şeyler kazanacaklarını ikna oldukları takdirde - bu kazanç maddi, manevi veya entelektüel alanlarda olabilir - hazır olurlar. Ancak şirket içerisindeki değişim ve sonuçları her zaman herkesin beklentilerini tatmin etmeyebilir (Öncü, 2003: www.insankaynakları.com). Kotter ve Schlesinger değişime direnci kırmada iletişimin önemini vurgulamaktadır. Eğer direnç eksik bilgiden kaynaklanıyorsa, en etkili yöntem çalışanlarla iletişim kurmaktır (Naylor, 1999:461). Eğitimin yanında çalışanlara yeni bilgileri ve becerileri, yargılanma hissi vermeden ve diğer çalışanlar tarafından tuhaf algılanma düşüncesini ortadan kaldırarak uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır (Kolb vd., 1991:679).

Eğitim ve iletişim, örgütsel değişim sürecinde yöneticilerin değişime direnci azaltmada kullandıkları en etkili yöntemlerdir. Bu yöntemler, çalışanların değişim konusunda bilgilenmesini ve değişim sürecinde gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlar. Örgüt üyelerini değişim konusunda aydınlatmak amacıyla organize edilecek eğitim programları, bire-bir tartışmalar, grup toplantıları ve raporlar şeklinde olabilir (Tanrıögen, 1995:10). Pazarlık yöntemi, değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder (Şimşek vd., 2001:311).

Özellikle direnme korku ve endişeden kaynaklanıyorsa kolaylık gösterme ve destek etkili olabilir. Bu süreçte işgörenler yeni beceriler doğrultusunda eğitilebilir, gerekli durumlarda izin uygulanabilir, çalışanlar dinlenebilir ve duygusal destek sağlanabilir (Tanrıögen, 1995:10). Değişim konusu ile ilgilenen çoğu araştırmacı, katılım ve uygulamada yer alma yaklaşımını en etkili yöntem olarak görmektedir. 'Değişimi biz yaparsak heyecanlıdır ama bize yaptırılırsa tehdit edicidir' sözleri çalışanlara aittir.

Çoğu insan etrafındaki olayları kontrol etme ihtiyacı duyar veya ister. Katılımcı yönetimde alınan kararlara çalışanların da katılır ve yapılan çalışmaları sahiplenir. Çalışanlar, karar verme sürecine dahil edilirse, kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir. Ne kadar çok karara dahil edilirlerse o kadar çok değişim için istekli olacaklardır (Kolb vd., 1991:675). Katılım yöntemi olumsuz duygu ve düşünceleri ortadan kaldırmaya ve önemli farklılıklara cevap vermeye çalışır (Naylor, 1999:461).

Manipülasyon, herhangi bir olayı şu ya da bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder (Şimşek vd., 2001:311). Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder (Şimşek vd., 2001:311).

BÖLÜM 2: LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

2.1. Liderlik

2.1.1. Liderliğin Tanımı

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak yaşamaya başlamasından itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi siyasal, ekonomik ve sosyal alanda yaşadıysa, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur (Gould, 1999;17). Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamayla ister istemez zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal yapılar, otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru evrimleştiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmiştir. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler için inisiyatif kullanan, örgütü yapılandıran otorite için liderlik kavramında ziyade, “patron”, “yönetici”, “müdür” gibi ünvanlar kullanıldığı söylenebilir (Bilgiç ve Göksu, 2004:33). Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, ekonomik sistemin önemli bir parçası olan işletmelerin toplumsal yapının gelişimine paralel bir gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmeler de toplumsal yapılardan ayrı düşünülemez unsurlar olduğuna göre, toplumsal olgu ve değerlere örgüt içinde rastlanması doğal bir durumdur. Bu nedenle, eğer insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duyuyorlarsa, örgütler için de aynı koşul geçerli olmaktadır.

Fazla uzak olmayan bir zamana kadar, örgütlerin sosyal yapısı ve dokusu fazla dikkate alınmayan bir olguydu. Ancak işletme yönetimindeki gelişmeler ve işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistemin karmaşıklaşan süreçleri, işletmelerin yapısı hakkındaki araştırmaları da geliştirmiştir. Buna göre, örgütler de toplumsal yapının özelliklerinden ayrı düşünülemez ve kendi içinde toplumsal dokulara sahip olan yapılardır. Farklı

bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik birimler olmayıp, aynı zamanda sosyal bazı unsurları da bünyesinde barındıran bir tür yaşam alanıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirip etkili olmaları teknik bir durum olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir süreçtir (Alpugan vd., 2000:19).

İşletmelerde üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan bireyler, işlerinde uzman olsalar bile, kendilerini yönlendiren bir lider olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay bir şekilde ulaşamazlar. Bu noktada koordine edici ve otorite oluşturucu bir lidere gereksinim duyulduğu açıktır. Geçmişte liderlik, sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otoriteyi ifade etmekteydi (Alpugan vd., 2000:22). Bu nedenle, lider kavramından çok işletmelerde “ yönetici” kavramı öne çıkmıştır. Lider ve yönetici ayrımına çalışmanın bütünlüğünü bozmamak için değinilmeyecek olmakla birlikte bu aşamada yöneticiliğin hiyerarşi ve emirler zinciri ile algılandığı söylenebilir. Buna göre liderlik, yöneticilik kavramının materyal doğasının örgüt kültürü ve sosyal yapısını kapsayan ve çağdaş işletmecilik anlayışlarına uygun olarak yorumlanmış halidir. Yönetici ve lider (yönetim-liderlik) birbirinin tamamlayıcısıdır. Gold ve Campbell, ideal kurumsal yönetimin liderlik ve yönetimi bir arada dengeli bir biçimde barındırdığını ortaya koymuşlardır ve bu da beklenmeyen bir sonuç değildir (Biosciences vd., 2004:8).

Günümüzde ekonomik sistem karmaşık ilişkiler ağı ile örülü bir yapıya ulaşmıştır. Ekonomik sistem içindeki ilişkilerin gelişimi, aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir. Söz konusu karmaşık yapıyı anlamlı bir bütüne dönüştürmek için ise liderlik ögesi önem kazanmıştır. İşletme bünyesindeki çeşitli birimler ile bu birimlerin çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve işletmenin artan rekabet ortamında etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda liderliğe verilen önem artmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren bu olguların yanına bir de örgüt kültürü ve felsefesi ve bunun içselleştirilmesi konusu eklenmiştir (Yıldız, 2002:29). Bu bağlamda lider, değişimi tanımlar, yeni bir sistem yaratır ve konulan yeni hedeflere ulaşmada yol gösterir (Eisenbach vd., 1999:25). Ayrıca; örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve toplumsal bir sistemin parçası olarak örgüt de çevresindeki

değişimlerden etkilenecektir. Her değişim örgütte de değişme isteği doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktaya kadar olan konuların çalışmanın genelinde incelenecek olduğunu hatırlatarak, uygun bir tartışma zemini sağlamak için liderlik hakkındaki genel açıklamalara yer verilmesinde fayda bulunmaktadır. En genel anlamıyla liderlik; örgüt amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Ken, 2006:17).

Liderlik, örgütsel amaçlar çerçevesinde son derece önemli olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda, örgütlerdeki insan ögesinin ön plana çıkması ve bu ögenin örgütün kısa ve uzun vadeli stratejilerine uyumlaştırılması süreci söz konusudur. Önceki konularda da değinildiği üzere örgütsel değişim; günümüz rekabet, belirsizlik ve değişimlerin (yeni teknolojilerin hızla piyasayı etkilemesi anlamında) ekseninde bir tür zorunluluktur (Serinkan, 2004:33). Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerekli kıldığı ölçüde yönetim ve stratejilerin koordinasyonu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, son yılların örgütsel değişim süreci ekseninde en sık tartışılan konularından biri liderlik kavramıdır.

Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır” (Eren, 1998). Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlenmek noktasında birçok alanda, birçok araştırma gerçekleştirmiştir (Digman, 2001:12).

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyenler arasında karşılıklı etkileşimdir (Rost, 1993:23). Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir.

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Yukl, liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmada harekete geçirme olarak açıklar (Yukl, 1994:61). Liderler sadece yeni grupların oluşması için değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de çalışırlar. Liderlerin faaliyet ve tutumlarının çalışanların üzerinde direkt etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece araştırmaların pozitif sonuçlarına göre liderlik başarılı bir örgütün gelişim, sürdürülebilirlik, performans ve büyümesinde anahtar belirleyicidir. Liderlik beklenendir (prospektif). Geleceği şekillendirir, örgüte vizyon kazandırır ve dönüştürücü hedeflere ulaşmada ilham verir (Kotter, 1996:54). Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik konusuna farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın konusu itibarıyla öncelikle liderlik kavramının temellerini tanımsal olarak netleştirmek uygun görülmüştür.

2.1.2. Liderliğin Temel Özellikleri

Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Lider olabilmek için ise, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. (Doğan, 2001:10). Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Vizyona sahip olma: Lider, şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir (Akdemir, 1998:71).

Güvenli davranış: Lider, zorlamadan zorlanmadan istediğini elde eder. Bunu yaparken başkalarının hak ve duygularını dikkate alır, açık ve dürüst davranır, işlerde daima açık olmaktan yanadır (Baltaş, 2002:115).

Olgunluk: İyi liderler stresli ve yıkıntılı durumlarda ortamı tolere eden kişilerdir. Olaylara bir bütün olarak bakan, düzenleyici rolünü üstlenen, karşılaştıkları zorluklara karşı duygusal olgunluk ve soğukkanlılıkla yaklaşan kişilerdir.

Tutarlılık: İş hayatının başarılı liderleri, birlikte çalıştıkları kişilerle ve astlarıyla, uygun bilgiyi, doğru ve açık olarak paylaşırlar. Bir liderin astlarından beklediği davranışları, kendisinin göstermesi esastır (Baltaş, 2002:115).

Özgüven: Yaptıkları işlerden utanç veya suçluluk duymazlar. Başkalarının değer yargılarına kapılıp kendilerine karşı olumsuz duygu geliştirmezler. Çünkü liderler eyleme geçmeden yaptıkları işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yaparlar (Güney, 2001:480).

Yüksek enerji: Uzun çalışma saatleri ve bazı çalışma saatleri liderlik pozisyonunun gereğidir. Liderler geçmişin rahatlığını düşünmezler, onlar için önemli olan şey geleceğin getireceği başarı ve ekibinin yüzünde görecekleleri başarıya sevincidir.

Baskınlık: Liderler çoğunlukla zamanı kontrol eden, zamana karşı etkin karar alan ve zorlukları yenmeyi seven kişilerdir.

Esneklik (Fleksibilite): Organizasyondaki değişen şartlara lider kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahiptir.

Sosyal bağlılık: Liderlik kendiliğinden risk alma eğilimlerine katkı sunar. Sosyal olarak girişken bir yapıdadırlar. Başkalarının sorumluluğunun üzerlerinde olduğunun bilinciyle hareket ederler.

Düşünce güçlülüğü: İyi liderler pratiktirler, mantıklıdırlar ve hedefe yöneliktirler. Özgüvenleri oldukça yüksektir. Eleştiriyi gelişimlerinin parçaları olarak görürler.

Kendini yenileme: Hızlı değişen dünya, liderlerin sürekli olarak yeni bilgilerle donatılmasını ve kendisini sürekli aşmasını zorunlu kılmıştır. Fakat bir liderden her şeyi bilmesi beklenemez. Liderler kendilerinden daha bilgili kişilerin bilgilerini ortak amaç doğrultusunda kullanması için teşvik eden, onları ekibi içinde tutan kişilerdir.

Grup çalışması: Lider organizasyon içerisinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba gösterir. Güçlü liderler grubundaki bireyleri grup ruhu içinde yaratıcı kılan liderlerdir.

İnanç ve güven: Liderler sürece güvenirlir, kendilerine bağlı elemanların zekasına ve yeteneklerine büyük inanç beslerler (Akdemir, 1998:68).

Empati: Liderler kendilerini çalışanların yerine koyma ve onlar açısından çalışma koşullarının nasıl görüldüğünü ya da kuruluş içinde meydana gelen değişikliklerin onlara nasıl yansıdığını kafalarında canlandırma becerisine sahiptirler (Güney, 2001:481).

Yukarıdaki liderleri güçlü ve diğerlerinden farklı yapan özelliklerin yanı sıra liderliğin sırrını İzgören şu şekilde açıklar: Liderliğin en önemli sırrı; takımda çalıştığı her bireyin insan olduğunun bilincinde hareket etmek ve insanlığa katkı sunduğunu düşünerek iş yapabilmektir. Liderlik bu yüzden bir düşünüş tarzı, geleneksellikten paradigmatik bir kopuştur. O yüzden liderler her nerede olursa olsunlar, her ne iş yaparsa yapsınlar insan odaklı bir çalışma ve yönetim tarzı sergileyen kişilerdir (İzgören, 2001:216).

2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181).

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997:162).

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmiştir.

Warren Bennis (1985) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

John P. Kotter ise bu ayırım konusunda şunları belirtmektedir:

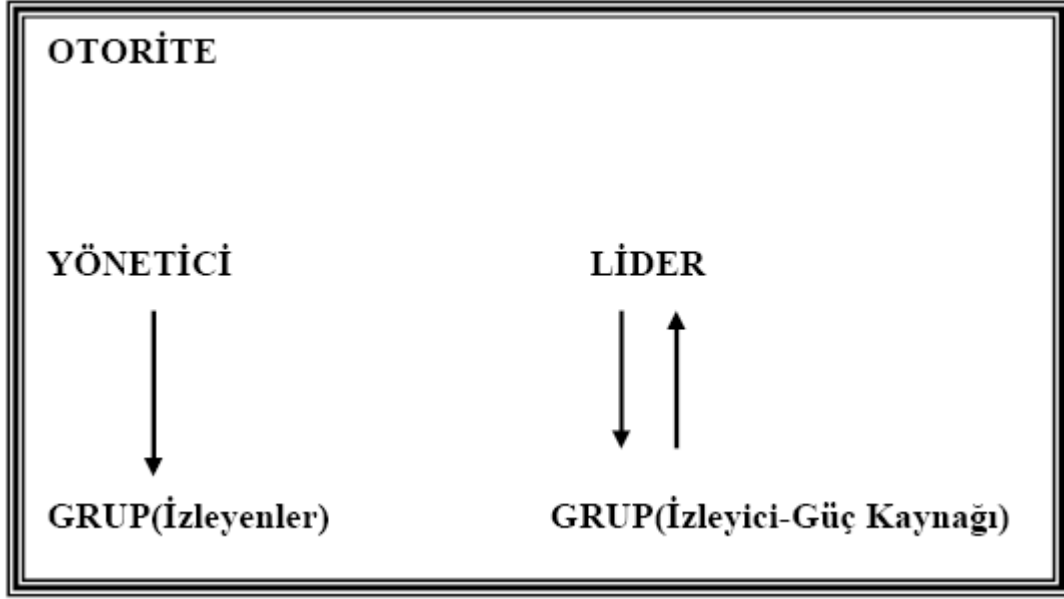
“Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya

çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir” (Kotter, 1990:45).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir” (Zaleznik, 1999:67).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan iş alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Kılıç, 1997:385).

Şekil 8: Lider Yönetici Güç Farklılaşması



Kaynak: Kılıç, (1997:385)

Şekilden de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis'in "21.Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil." görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997:179).

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir (Koçel, 2001:274).

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

2.2. Liderin Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerin var oluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede sorumlu kişi liderdir. Modern örgütlerin giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderin, örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt, açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez örgütün kendisini uyarılma hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaşır. Bu durumlarda örgütün kurtarılması yaşatılması yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlıdır (Erdoğan, 1983:356).

Etkin bir liderin bulunmadığı örgütlerin başarılı olmaları zordur. Lider örgütte görev dağılımı, çalışanların tutumları ve çalışmaları ile ilgili olduğu kadar çatışan taraflar arasında arabulucu rolü de üstlenmek durumundadır. Satış rakamları, örgütün karı, ekonomik gelişimi gibi göstergeler örgütsel başarıyı belirtmektedir. Örgütün içinde bulunduğu sektör, çevresi, büyüklüğü ve yapısal özelliklerine göre liderin etkileme gücü değişmektedir. Liderin yapısal özellikleri ve grup içindeki davranışları da örgütün başarı faktörlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bir işin yapısal özelliği değişik liderlik davranışlarını ya da biçimlerini gerektirebilir (Erdoğan, 1983:356). Liderler, örgütlerin ve çalışanlarının verimliliğini artırmak için çok çeşitli liderlik uygulamaları arasından amaca en uygun olanları seçerek uyguladıklarında başarıyı yakalamaktadırlar (Karaman, 2004:31).

Örgütün başarısında ve verimliliğin artışında büyük önemi olan liderlerin temel işlevi, çalışanlar için yön tayin ederek onları belirli hedeflere yönlendirmektir. Bunun için lider, örgütün örneğin gelecekte nerede olmak istediğine dair bir vizyon belirleyerek, örgütün ideal bir geleceğe ulaşmasını sağlamayı amaçlar ve söz konusu vizyonu da strateji ile destekler. Lider, ayrıca herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratarak, insanların yeteneklerini harekete geçirir. Ardından da bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek için kişilere yetki ve sorumluluklar dağıtır ve onları eğitir (Karaman, 2004:31).

2.3. Liderlik Teorileri

2.3.1. Özellikler Teorisi

Bu teori, liderin sahip oldukları özellikler üzerinde durmuştur. Bu özellikler de fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Aşağıda sıralanan bu özelliklerin lideri lider olmayanlardan ayırdığı üzerinde durulmuştur (Ataman, 2001:456).

Fiziksel özellikler; genç ya da orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşlü, uzun boylu ve ince. Sosyal özellikler; iyi eğitim almış, göze çarpan sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren. Kişilik Özellikleri; uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişken. Liderlik sürecini, sadece lider değişkeni ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durum olarak görülmektedir (Ataman, 2001:456).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır (Ataman, 2001:457). Yani; liderlerin, astlarına nasıl yetki verdikleri, haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Aşağıda bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde büyük katkıda bulunan araştırmalardan birisidir. Bu araştırmada, çalışanlardan liderlerin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir. Verilen cevaplara dayanarak; liderlik davranışlarını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir (Koçel, 2003:590).

Kişiyi dikkate alma faktörü; lider, izleyicilerin (grup üyelerinin) ihtiyaç ve arzularına, iyiliğine, rahatına yakından ilgi gösterirler. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine önem verdiğini göstermektedir.

Bu tür liderlerin davranışları aşağıdaki gibi sıralanır : (Ataman, 2001:458)

- Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder,
- Çalışanlardan yapabileceklerinden fazlasını talep etmez,
- Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenir,
- Lider kolayca ulaşılabilir,
- Çalışanlarını ödüllendirir.

İnisiyatif-İşe ağırlık verme; liderin çalışanlarının faaliyetlerini planlama, organize etme, denetleme, haberleşme sistemini belirleme, amaçları belirleme, işle ilgi süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar veren davranışlarını ifade eder. Kısaca, bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlamasına verdiği ağırlığı ifade eder.

Bu tür liderin davranışları ise;

- Çalışanları belirli görevlere atar,
- İşle ilgili standartları saptar,
- Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir,
- Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar,
- İşlerin yapılma usullerinin kullanılması konusunda cesaretlendirir.

Etkin lider bu iki gruptaki davranışı da göstermelidir. Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır: (Koçel, 2003:591)

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

2.3.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndekine benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Keçecioğlu, 1998:121).

Liderin davranışlarını işe yönelik ve kişiye (çalışana) yönelik olarak ikiye ayırmışlardır (Dereli, 1976:235). İşe yönelik lider; izleyicilerin-grup üyelerini önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel, 2003:592).

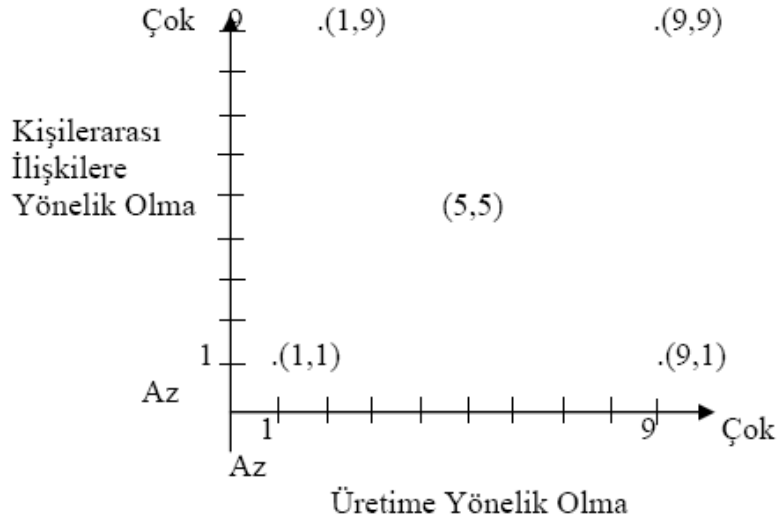
Kişiyeye yönelik lider; yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların sonucunda, kişiyeye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok sayıda araştırma sonucunda erkeklerin genellikle işe yönelik, kadınların ise, kişiyeye yönelik liderlik davranışını gösterdikleri görülmüştür (Adaman, 2001:459).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Daha önce sözünü ettiğimiz araştırmaların sonuçları, Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi haline getirilmiştir. Beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlerin

davranışlarını Şekil 9’da görüldüğü gibi kişilerarası ve üretime yönelik olarak ikiye ayırmışlardır (Koçel, 2003:593).

Şekil 9: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: (Koçel,(2003:593).

Matrikste belirlenen yönetici tipleri davranışları şöyle gruplanabilir:

(1.1) Kuvvetli Kesilmiş: Burada hem üretimde hem de kişilerarası ilişkiye yönelik ilgi en azdır.

(1.9) Şehir Kulübü Tipi: Üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi, gösteren tiptir. Önem verdiği ve duyarlı olduğu konu, astlarının hissettikleri ve memnun olmalarıdır. Arkadaş tipi liderdir, işe en az, kişiye en çok ilgi gösterir. Bu türü kullanan yöneticiler, güvene dayalı bir ortamda arkadaşlık ortamı içerisinde çalışmayı sağlarlar (Erdoğan, 1991:339).

(9.1) Göreve Yönelik: Üretime ilgi çok, kişiye ilgi azdır. Bu türü kullanan liderler, zorlayıcı ve yasal güçlerini çalışanlarını baskı altına almak için kullanırlar. Etkin liderlik bunun kısa dönemli bir çözüm olduğunu düşünmektedir.

(5.5) Yolun Ortası: Her ikisine de ortalama ölçüde ağırlık veren yönetici tipidir. Kurnaz liderdir.

(9.9) Takım Tipi: Her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterir. Bunu kullanan liderler, çalışanlar arasında bağlılığı ve dostluğu kurmaya çalışırlar. İlişkilerinin, güvence ve saygıya dayanmasına özen gösterirler.

2.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modelde, yöneticilerin davranışları dört grupta toplanmıştır. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo.2.'de özetlenmiştir (Koçel, 2003:596).

Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli Özellikleri

Önderlik Değişkeni	Sistem I (istismarcı otokratik)	Sistem II (Yardımsöver otokratik)	Sistem III (Katılımcı)	Sistem IV (Demokratik)
1- Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetli efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2- Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3- Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili soruların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, (2003:596).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve 4 tipi bir yönetim altında oldukları; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Bu modelin sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

2.3.3. Durumsallık Modelleri

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu “koşullara” ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Eren, 1991:65). Liderlik olayının kişileri de dikkate alarak ağıklayan bu teoriye göre, liderlik davranışını etkileyen faktörleri; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri olarak sayabiliriz.

Durumsallık modeli ile ilgili, araştırmacılardan Fiedler’in durumsallık modeli ile Hersey ve Blanchard’ın durumsallık modellerinin her ikisinde de iki tür davranış biçimi belirlenmiştir.

2.3.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli

Bu modelin ne sürdüğü görüş; başarılı liderlik, uygun liderlik tarzını uygun durumda eşleştirilmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir. Bu modele göre; lider kendi liderlik tarzını çözmelidir, belirli şartları-durumları tespit etmeli ve daha sonra bunlar arasında bir eleştirme yapmalıdır. Ya lidere uyması için durum değiştirilir ya da liderlik rolü durumuna uygun lidere verilir.

Fiedler’e göre iki tarz tanımlanmıştır:

- İlişkiye yönelik lider; lider izleyicileriyle güçlü, olumlu, duygusal bağlar geliştirmenin önemini kabul eden liderdir. Bu lider, inisiyatif tarzını ya da kişiye yönelik tarzı kullanır.
- İşe yönelik lider; lider, ilişkiye değer vermeyen bunun yerine işi, görev odaklı haline getiren liderdir. Astlarından sadece görevlerini yerine getirmelerini ister ve davranışlarıyla ilgilenmez. Fiedler tane durumsallık boyut tanımlamıştır (Güney, 2001:294).

- Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler; bu değişken, liderin izleyiciler tarafından, sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Çalışanları tarafından, seviliyorsa, güven ve saygı duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir.
- Başarılacak işin niteliği; yapılacak işle ilgili önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığıyla ilgilidir. Eğer varsa, liderlik için olumlu bir durum var demektir. Yoksa bu durum liderlik için olumsuzdur.
- Liderlik mevkii gücü; liderin, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi yetkilerinin derecesini ifade eder. Yetki derecesinin fazla olması halinde liderlik için olumlu durumu az olması halinde ise olumsuz durumu ifade etmektedir. (Keçecioglu, 1998:132).

Bu modelin bazı zayıflıkları vardır.

- Durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirilmesi zordur.
- Model astların özelliklerine çok az ilgi göstermektedir.
- Liderin ya da astların değişen teknik becerilerine hiç dikkat edilmemiştir. (Keçecioglu, 1998:133).

2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Bu modelde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyicilerinin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmüştür. Fiedler liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durmuştur (Güney, 2001:295).

İki tür davranış biçimi belirlemiştir (Erçetin, 1998:44):

Otoriter davranışlar; lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler. Otoriter lider, astlarını

kontrol eder ve denetler. Destekleyici davranışlar; iki yönlü iletişim kullanır. Lider, astları dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onlarında katılımını sağlar.

2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Bu modele göre, etkin lider, görevleri kesin olarak açıklar, başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırır, işle ilgili fırsatlar yaratır ve iş tatminine-yüksek performansa ulaşmak için yolları tanımlar (Keçecioglu, 1998:140).

Liderin görevi astlarını harekete geçirmek ve en yüksek değere ulaşmaları için yardım etmektir. İzleyiciler için önemli amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım eder.

Bu modelde dört tane liderlik tarzı tanımlanmıştır:

- Başarıya yönelik lider; amaçlara ulaşmada mücadele etmeyi, izleyicilerden en yüksek performansta çalışmalarını beklemeyi ve bunu yerine getirmeleri durumunda ödüllendirme gücünü kullanarak, bu ödüllendirmeye nasıl ulaşacaklarını açıklamayı içerir.
- Otoriter liderlik; izleyenlere onlardan ne beklediğini ve görevleri için nasıl çalışacaklarını belirtir.
- Katılımcı liderlik; karar almadan önce izleyenlere danışan, onların fikirlerini alan ve sürecin içinde onlarında olmasını sağlayan tarzıdır.
- Destekleyici liderlik; astların arkadaşça ve canayakın davranarak, onların psikolojik açıdan iyi olmalarını önemseyen tarzıdır. Bu modelde tanımlanan durumsallık değişkenler;
- Çalışanların özellikleri; astlar liderlerinin davranışlarının hemen bir tatmin kaynağı olacağını ya da gelecekteki tatminin sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe liderlerin bu davranışları kabullenilir ve tatmin edicidir.
- İşin özellikleri; işler rutin ve basitse, çalışanlar emirleri gereksiz görecektir. Otoriter liderlik, işten kaçmayı önleyerek, performansı

artıracaktır. Ancak; tatmini de azaltacaktır. Katılımcı destekleyici lider ise, iş tatminini en önemli öncelik olarak kabul eder (Güney, 2001:294-295).

2.4. Dönüştürücü Liderlik

2.4.1. Dönüştürücü Liderin Tanımı

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilinen hale gelmesi, siyaset bilimci olan Jaems McGregor Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur. Burns çalışmasında Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve lider ile yönetici arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Daha önceki çalışmalar ya liderin ya da astların davranışlarını irdelerken Burns çalışmasında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdemiştir (Alimo and Alban Metcalfe, 2001:27).

Örgütsel kurumlarda karizmatik ve dönüştürücü liderlik konularının evrimini inceleyen Jay A.Conger (1999) bu alandaki çalışmaların 1990'lardan itibaren artış göstermesine zemin hazırlayan ortamı şöyle ifade etmiştir:

“Genellikle hepimiz liderliğin örneksel formları ve takipçiler üzerinde etkileri ve örgütsel adaptasyon konularında derin bir merakı paylaşıyor gibi görünüyoruz. Sanırım, değişim aracı rolündeki liderleri açıklamak için çok dar ve basit görünen liderliğin ilk modelleri ile olan tatminsizliği de paylaşıyoruz.

Aynı zamanda, hepimiz büyük olasılıkla daha büyük güçlerden etkilendik ki bunların en başta geleni global rekabetçi iş ortamıdır. Burada Japonya, Küçük Ejderler ve hatta bir gelgit dalgası gibi Kuzey Amerika şirketlerinin piyasa hakimiyetinin altını kazanan Almanya gibi Avrupalıların 1980'lerdeki yükselişinden bahsediyorum. Bu sadece Amerikan sanayisini dramatik bir şekilde etkilemedi, aynı zamanda işletme okullarında pek çok önde gelene araştırma için ilham verdi.

Ticaret dünyası açısından ise, daha rekabetçi bir ortam birçok şirketi, onlarca yıl göreceli istikrarın keyfini çıkardıktan sonra radikal bir yenilenmeye zorladı. Şirketler adapte olmaya niyetlendikleri sırada, gördüler ki yenilenme süreci zordu. Örneğin, çok az şirketin yetkilileri büyük ölçekli dönüşümleri yönetmek için gerekli olan yönetici vasıflarını değiştirdi ve bunu yapmak için cesarete sahipti. Görünüyor ki, bu tür sorumlulukları alabilecek liderlik vasıf sahibi az bulunuyordu.

Bu kurumları bekleyen diğer ikilem çalışan bağlılığıydı. Şirketler, değişim gayretlerinin tam ortasında, kapsamlı küçülmelere ve yatay hiyerarşi ve stratejik iş üniteleri gibi yeni örgütsel düzenlemelere başvurdular. Bu süreçte, “çalışan sadakatine karşılık uzun süreli istihdam” sosyal anlaşması da bozuldu. İşgücündeki pek çoğu için net sonuç imtiyazların kaybı oldu. Bu ise, tam şirketler çalışanlarından her zamankinden daha fazla performans ve bağlılık bekledikleri anda gerçekleşti. Şirketler için asıl zorluk dönüşümsel değişimi yaparken aynı anda çalışan morali ve bağlılığını geliştirmenin nasıl yapılabileceği sorusu oldu” (Conger,1999:146-148).

2.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderlikte en temel özelliğin izleyiciler üzerinde etkilerinin olmasını söyleyebiliriz. Etki sonucunda izleyiciler lidere güven duymakta, hayran olmakta, bunun sonucunda da dönüştürücü bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini göstermektedirler (Boas, 1999:285–306).

Dönüşümsel liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Bass (1995)’ın geliştirdiği MLQ¹ anketlerine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderlik çalışmalarında mülakatlar yardımı ile liderliği tanımlayan sayısal araştırmalar da kullanılmıştır. Tichy ve Devana tarafından yöneticilerle yapılan mülakatlar, dönüştürücü lider özelliklerine bazı ilave özellikler katmıştır (Devana, 1986:30).

Yapılan araştırmalar sonucunda Dönüştürücü Liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

¹ Bass tarafından 1995 yılında geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”

- Bu tip liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve bazen alışagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli olduğu söylenebilir.
- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.
- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler (Aykut, 2000:33–34).

Günümüzde iyi yöneticilerin dönüşümcü harekete geçirici liderler oldukları, bu liderlerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerinin olduğu söylenmektedir. Liderlik literatürüne yeni giren dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri, işleri tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında, bir birleşmeyi yönetmek,

çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle durumlarda dönüşümcü liderlik özellikleri olan vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır (Erdil, 1997:2-1).

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünülebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar ve hataların kendileri için bir gelişim fırsatı olduğunun bilincindedirler (Selen, 2001:247-278).

2.4.3. Dönüştürücü Liderliğin 4 Boyutu

Dönüşümcü liderliğin 4 boyutu bulunmaktadır. Karizmatik liderlik, ilham verici liderlik, bireye yönelik ilgi, zihinsel teşvik olarak sıralanabilir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Bennet and Percy, 1994:44).

- Karizmatik Liderlik
- İlham verici Liderlik
- Bireye yönelik ilgi
- Zihinsel teşvik

2.4.3.1. Karizmatik Liderlik

Liderin izleyicilerine engellerin üstesinden gelmeleri için kendilerine inanmalarını sağlanmasıdır. Karizmatik lider zorlukları başarıları için kendilerine güvenmelerini telkin eder. Statükonun değişmesi için izleyicilerini ikna etmeye çalışır.

Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüyü içeren tanrısal bir hediye anlamına gelen yunanca bir kelimedir. House'a göre, bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır (Bennet ve Percy, 1994:44).

Karizmayı oluşturan bazı temel etkenler bağlılık, duyarlılık, saygı, güven, başarı gibi karakterlerle birlikte izleyicileri motive edebilme ve yön verebilme özelliği olarak sıralanabilir. Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayran olunur, saygı ve güven duyulur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler, onlara gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir. Çalışanlarıyla riskleri paylaşır ve keyfi olmaktan çok tutarlıdır. Lidere doğru şeyi yapacağına dair güven duyulur. Yüksek ahlaki standartları gösterir (Bennet ve Percy, 1994:45).

Karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Genelde karizmatik ve dönüştürücü liderliğin kriz ortamlarında etken olduğundan bahsedilmektedir. Fakat yapılan araştırmalardan kaynaklı olarak karizmatik liderliğin kriz ortamları dışındaki koşullarda da etkili olan bir yaklaşım olduğu ileri sürülebilir. Karizmatik liderler izleyicileri üzerinde duygusal bir etkiye de sahiptirler. Özellikle kriz dönemlerinde izleyicilerini bir araya getirebilme yeteneğine sahiptirler (Paksoy, 2002:192).

Karizmatik liderler sahip oldukları enerjileri, özgüvenleri ve kıvrak zekâları sayesinde çalışanlarına ve izleyicilerine başarabilme duygusunu aşılamaaktadırlar. Kısaca karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Paksoy, 2002:193):

- **Kendine güven:** Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- **Vizyon:** Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.
- **Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği:** Vizyonu izleyicilerinin anlayabileceği bir şekilde açıklar.
- **Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır:** Kararlı, kişisel riskler alan ve vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişilerdir.
- **Alışagelmşin dışında davranış gösterirler:** Yenilikçi ve basmakalıp olmayan olarak ifade edilirler.

- **Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar:** Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanırlar.
- **Çevresel Duyarlılık:** Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

Bazı yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha değerli olduğu hissini verdiğini söylese de iş dünyasında karizmatik liderlik anlaşılması güç bir kavram olarak algılanmakta ve organizasyonlarda genelde dönüşümcü liderlik tercih edilmektedir (Conger, 1999:148).

2.4.3.2. İlham Verici Liderlik

Liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi ve bunlara ulaşılması için izleyicilerine ilham vermesidir.

Dönüşümcü liderliğin telkin edici liderlik boyutu izleyicilerin işlerini benimsemelerini sağlayıp onları motive etmesidir. Dönüşümcü liderlikte izleyiciler liderlerine karşı güven duyduklarından amaçlara ve hedeflere ulaşmak için liderlerinin gösterdiği yola inanarak, çalışmalarını istekli ve gönüllü bir şekilde yürütmektedirler.

Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Takım ruhunu harekete geçirirler. Şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur (Hinkin ve Tracey, 1999;105–119).

2.4.3.3. Bireye Yönelik İlg

Bireye yönelik ilgi liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap olması olarak ifade edilebilir. Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların

lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkânına ulaşılabilir. Dönüştürücü lider takipçilerine ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla özel ilgi gösterir. Çalışanların ve yardımcılarının potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmak için sürekli gelişimi destekler. Bireyselliğe önem veren lider takipçilerini etkin şekilde dinler. Gelişimlerinin ve güvenin bir göstergesi olarak görev delege eder. Delege edilen görevleri izlerken, arzu edilir sonuçlar için çalışanların ek desteğe ya da yönlendirmeye ihtiyaç duyduğunu görürse takipçilere kontrol edildiği hissini vermez (Hinkin ve Tracey, 1999:105–119).

Bununla birlikte izleyiciyle iletişim kurarken belirli bir saygı çerçevesi içerisinde olmasını ve iletişimin de etkili olmasını kapsamaktadır. Çalışanlarına ilgi gösteren lider kendisine karşı saygı oluşturmakla birlikte, dönüştürücü liderliği anlamlı hale getirmekle birlikte, dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarını da güçlü hale getirmektedir (Hinkin ve Tracey, 1999:105–119).

2.4.3.4. Zihinsel Teşvik

Liderin geleneklerin dışına çıkarak yeni düşünceler getirmesi ve bunları izleyicilerine açıklıkla sunmasıdır.

Dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe başvurmaz (Hinkin ve Tracey, 1999:105–119).

Zihinsel teşvik dinamik bir süreç olarak üç adımda ele alınabilir:

- a-) Olay değerlendirme,
- b-) Vizyon geliştirme ve
- c-) Uyarılama.

Bu dinamik süreç sayesinde gelecekte olabileceklerin sorgulanması daha da kolay hale gelmektedir.

2.4.4. Dönüştürücü Liderin Davranışları

- Dönüşümcü liderlerin birinci önemli davranışı, iş görenlerin vizyonla iletişimini sağlamaktadır. Sadece bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. İşgörenler vizyonla etkili iletişim kurabilmelidir.
- Dönüşümcü liderin ikinci davranış biçimi, iş görenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmektedir.
- Üçüncü davranış biçimi, iş görenlere saygı göstermesidir. Dönüşümcü lider, iş görenlerin sorunlarıyla birinci derecede ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar. Son olarak, dönüşümcü liderler örgütsel özdeşleşmeyi sağlarlar. İşgörenler, lideri sözünde duran, kendi izleyenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biri olarak görmek ister.
- Sürdürümcü liderlik bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. Transaksiyonel lider görev bitirme ve işgören itaatini odak noktası olarak almakta; işgören performansını, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirilmektedir.
- Dönüşümcü liderler, örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısı için bütüncül bir yaklaşım kullanır ve geniş bir çevreyle ilgilenirler.
- Dönüşümcü liderlik büyük örgütsel değişim ve krizlerle yakından ilgilidir. Yeni eğilimleri dikkate alan dönüşümcü lider, örgütsel misyonu tanımlamaya çalışır. Etkili liderlerin söz ve eylemleri birbiriyle uyumludur.
- Mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde “yönetici” yeterlidirler. Ancak mevcut değerlerin geçerliliğini yitirip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin pek kestirilemediği dönemlerde ise “dönüşüm liderliği” ne ihtiyaç vardır (Erdal, 2007:33).

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLERİ

3.1. Dönüştürücü Liderliğin Gerekliliği

Örgütlerde her türlü değişikliğin öncülüğünü yapmak, değişimin uygulamasını sağlamak için tepe yönetimin bu değişimin gerekliliğini bilmesi ve bunu istemesi sonucu ortaya çıkacak dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır. Bunun için örgütsel değişim gereksinmesinin hissedilmesi ve değişimin başlatılması için iki temel liderlik özelliği vardır (Özkara, 1999:46).

Birincisi üst yönetimin (liderin) değişime açık ve tam destek vermesidir. Üst yönetimin kabul etmediği ve benimsemediği hiçbir değişikliği uygulamak mümkün değildir. (Buna üst yönetimce yayınlanması ilkesi denmektedir. Örgütün üst yönetimce yayınlanmadığı sürece değişim hayata geçirilemez.) Değişimi gerçekleştirmede dönüştürücü liderler devrimci bir yol izlerler. Değişimi başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenlerle birlikte hareket ederler (Özkara, 1999:46).

Dönüştürücü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya şartlandırır. İzleyenlerin problemlerinin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. Onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir. Dönüştürücü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir. Bilgiyi paylaşır ve hem de etkin bir şekilde paylaşır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder (Eraslan, 2002:16).

İkincisi, yönetim değişimin çıktı ölçütlerini (kar, verimlilik, kalite gibi) nasıl geliştireceğini göstermelidir.

Dönüştürücü liderlerin değişimi kabul etmesi veya etmemesi diye bir şey düşünülemez. Onların varoluşlarının nedeni “değişim” dir. Dönüştürücü liderler kendilerini değişimin temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir (Eraslan,

2002:16). Dönüştürücü liderler değişim eksenini düzenlerken veya değişimi gerçekleştirirken farklı tutumlar gösterir. Bunları dört grupta toplamak mümkündür.

İşbirlikçi tutum: İşbirlikçi tutumda çalışanlar örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlara ve örgütsel değişimin ortaya çıkmasına geniş ölçüde katılırlar. Demokratik örgüt yapısına en uygun tutum budur. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat tanınmış olur. Bu da değişim süreci yaşayan bir örgüt için çok değerli bir girdi sağlar.

Danışmacı tutum: Dönüştürücü lider özellikle örgütsel değişmeyle ilgili konularda çalışanlara danışır. Çalışanları motive etmek için yaratıcı fikirlere değer verir.

Yönlendirici tutum: Örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması ve örgütsel değişim konusunda yönetsel otorite kullanılır. Yaratıcı fikirlere imkan tanınmaması ve demokratik olmaması nedeniyle değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmayabilir. Bu da değişimin başarılı olma şansını olumsuz olarak etkileyecektir. Kabul edilse bile, değişimin uygulanması, demokratik yönetimdeki kadar çabuk gerçekleşmeyecektir.

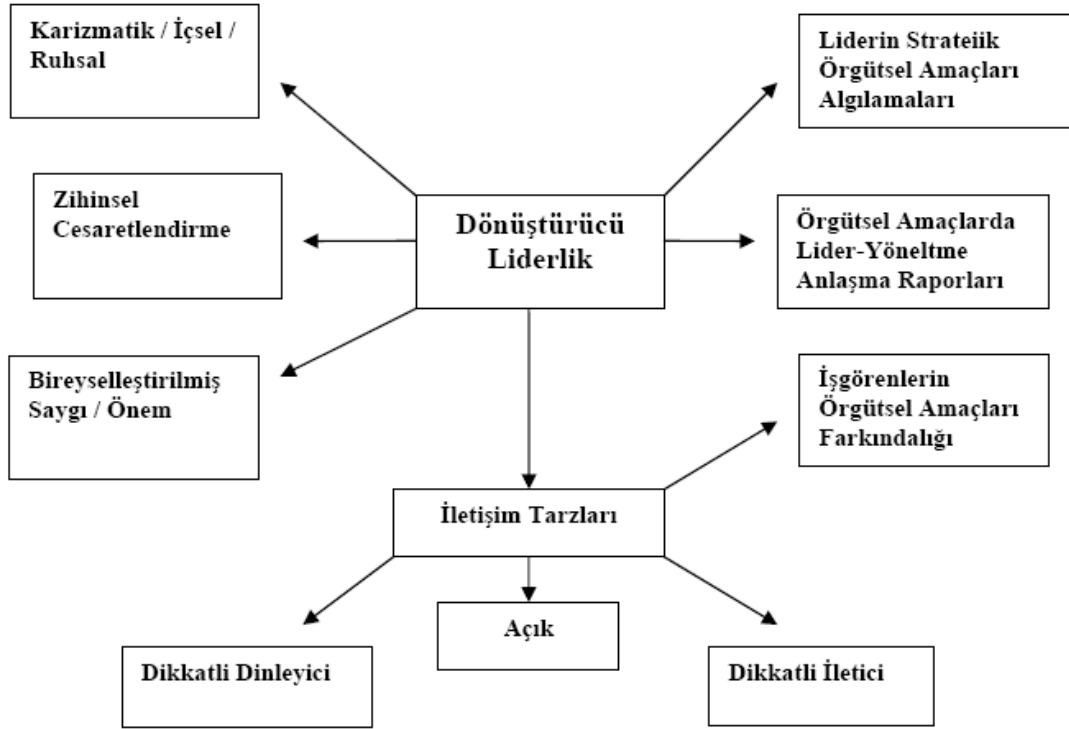
Zorlayıcı tutum: Değişimi uygulama konusunda, örgüt içindeki grupları zorlama yoluna gidilir. Bu da doğal olarak gruplarda bir direnç yaratabilir ve değişimin benimsenmesi çok zor olabilir. Ancak bazı durumlarda zorlayıcı tutum takınmak gerekse bile bunu kalıcı olarak sürdürmek örgüte zarar verebilir (Marşap, 1995:15).

Dönüştürücü liderler, sayılan bu tutumlardan daha üstüne çıkarak, çalışanlara lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Dönüştürücü liderler, davranışlarının ahlaki olmasına büyük özen gösterir ve buldukları örgütte standardı yüksek bir ahlaki modeli oluşturmaya çalışırlar. İzleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederler. Çalışanları sürekli bir biçimde geliştirmeye çalışırlar (Bingöl vd., 2003:493).

Dönüştürücü liderlerin örgüt içindeki temel sorumluluğu, örgütsel hedefleri açıkça ortaya koyarak çalışanları örgütün misyonu, vizyonu, stratejisi ve amaçları doğrultusunda yönlendirmesidir. Ayrıca liderlerin değişimin her aşamasında yapılan bütün değişimleri, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için çalışanlarına açık ve doğru bir şekilde açıklama yapmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlerin çalışanları ile oluşturduğu ilişkiler, onların örgütsel amaçları anlamalarını ve gerçekleştirmelerini daha da kolaylaştıracaktır.

Stratejik amaç uygulamasının etkinliği; iyi bir dönüştürücü liderlerin her şeyden önce kendisinin örgütün amaçlarını iyi algılamasına ve bunu çalışanlarına açıkça anlatmasına, her bir çalışana bunun kabul ettirilmesine ve sonra bu amaçların uygulanmasını kolaylaştırmak için onların cesaretlendirilmesine, moral ve motivasyonlarının artırılmasına bağlıdır. Araştırmacılar değişik zamanlarda bunu tartışmışlar ve bütün bunları gerçekleştirecek liderin dönüştürücü lider olduğuna karar vermişlerdir. Onlara göre dönüştürücü liderler, çalışanları varsayımlarına, metotlarına ve amaçlarına ulaşmada daha iyi yollar bulur ve bunu özel eylemlere dönüştürmeyi sağlama yolunda cesaretlendirirler. Aşağıdaki şekil, dönüştürücü liderin dönüşüm sürecinde izleyeceği süreci şematize etmektedir (Yair ve Bruce, 2004:626).

Şekil 10: Dönüştürücü Liderlik Süreci



Kaynak: Yair ve Bruce, (2004:626).

Dönüştürücü Liderler çalışanları daha yüksek başarı elde etmedeki motivasyonu yönüyle daha aktif ve kesinlikle daha etkilidirler. Dönüştürücü liderler çevrelerini algılamada ve sonra onu oluşturmada, stratejik amaçları yaymakta, çalışanların dikkatlerini ve ilgilerini çekmekte daha yeteneklidirler. Çalışanların misyona yüksek düzeydeki bağlılığı, çok çalışmaya istekliliği, liderine karşı güven ve yüksek düzeydeki bağlılığı bunu göstermektedir. Bunun için dönüştürücü liderlerden, örgütte daha iyi koşulların oluşturulması, stratejik vizyonların, misyonların, amaçların ve onların çalışanlar tarafından benimsenmesi beklenecektir (Yair ve Bruce, 2004:627).

Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterirler. Çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sunarlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devrederler. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderler tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterirler. Sonuçta dönüştürücü liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar,

kendilerini özel teşvik edilmiş, değişime her yönüyle hazır ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların örgütün değiştirilmesinde değişimi aktif uygulayan, değişimi gerçekleştiren ve örgüt içinde değişimi savunan kişiler olarak görev almalarını sağlayacaktır. Bu sayede örgütte değişimin uygulanması da kolay olacaktır (Yair ve Bruce, 2004:628).

3.2. Değişim Sürecinde Dönüştürücü Liderde Bulunan Davranışsal Özellikler

Liderin değişmesi demek örgütün değişmesi demektir. Bazen liderlerde değişime direnç gösterebilirler. Onun için dönüştürücü liderler kendini değiştirmenin ne kadar zor olduğunu düşünerek, çalışanları değiştirmeye çalışma mücadelesini anlayabilirler.

Liderler için yeni bir dizi şeyin yapılmasını öğretmek ve onu kabul ettirmek zordur, fakat bunun sürdürülmesi daha tehlikeli ve sonucu daha da belirsizdir (Maxwell, 1998:65-66).

Dönüştürücü liderin ortaya çıkış amacı, örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve bunu sürdürebilir hale getirmektir. Amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu çalışanlarına, örgüt üyelerine anlatır. İşte bu noktada etkin bir iletişim ve ikna etme becerisi ön plana çıkmaktadır. Bundan sonra çalışanlarını harekete geçirmede, değişimi başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüştürücü lider çalışanlarla hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptirler. Buda örgütsel değişimin sürdürülebilir olmasını ve kalıcılığının pekiştirilmesini kolaylaştıran en büyük faktörlerden biridir. Değişim sürecinde yaptığı ve başardığı faaliyetlerde izleyenlerine ilham veren, karizmaya sahip ve çalışanların köklü değişimler gerçekleştirmelerini sağlayan dönüştürücü liderlerin dört temel davranışsal özellikleri vardır. Bunlar; karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgidir (Matey, 1991:604; Deluga, 1988:457).

3.2.1. Karizma

Karizma; doğuştan, ilhama dayalı, oldukça yüksek kabul gören ve benimsenen, başkaları tarafından saygı gören ve yüksek inanç ve güven duyulan bir davranış şeklidir (Matey, 1991:601).

Karizmatik dönüştürücü lider, kendini güçlü bir şekilde ifade eder. Çalışanların önünde heyecan yaratan konuşmalar yapar. Örgütün içinde bulunduğu şartları gerçekçi olarak değerlendirir ona göre çareler belirler. Kalıplaşmış davranışların dışına çıkarak alışılmamış davranışlar gösterir. Bunu da kendine özgü davranışlar biçiminde sergiler. Çalışanların yararına olacak her alanda risk almaktan çekinmez ve onların ihtiyaçlarına aşırı duyarlılık gösterir. İşlerin kendilerinden öncekiler gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı veya kökten değiştirmeyi tercih eder ve statükoyu değiştirmek için elinden geleni yapar (Baltaş, 2002:136-137).

Karizmaya sahip bir dönüştürücü liderlik, örgüt amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin çalışanları arasında sözü dinlenir ve çalışanları tarafından peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Yani çalışanların güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkilemesi ve böylelikle örgütün dönüştürülmesindeki hedefe ulaşılmasını sağlar. Bu gibi özelliklere sahip olan liderler çalışanlarının başarılı olması için güç kullanmaktan kaçınırlar. Bunun yerine onlara yön gösterirler ve rehberlik yaparlar. Sonuçta çalışanlar tüm bu özelliklerinden dolayı dönüştürücü liderlere güven, saygı ve takdir duyguları beslerler. Onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar. Bunun sonucu olarak da çalışanların değişime ayak uydurmaları ve onu kabul etmeleri kolaylaşır (Özalp ve Öcal, 2000:215).

3.2.2. Telkin Yeteneği

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını değişime uyum sağlama amacı ile telkin ve motive ederler. Takım ruhunu harekete geçirirler. İşlerin yapılmasında daha önce düşünülmeyen ihtimallerin düşünülmesini teşvik ederler (Serinkan, 2002:78).

Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını, paylaşımlarını sağlarlar. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılığını sürekli olarak ifade ederler. Örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşmak için çalışanların neler yapması gerektiğini vurgulayarak, onlara ilham verirler (Deluga, 1988:457).

Çalışanların paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olurlar. Dönüştürücü liderler motivasyon için duyguları harekete geçirmek adına imajlardan, sembollerden ve hikayelerden yararlanırlar. İnsan ilişkileri konusunda kendisini yetiştirmiş olan dönüştürücü liderler eşinsel motivasyonda güçlük çekmezler (Deluga, 1988:458).

3.2.3. Zihinsel Teşvik

Dönüştürücü liderin ayırt edilen ve tanımlanan davranış özelliklerinden biri de zihinsel teşviktir. Liderler çalışanların problemlerinin farkındalıklarının oluşmasına yardım ederler. Tichy ve Devanna tarafından oluşturulan farkındalık yolları; uzun dönemli öğrenme, anlamlı söz söyleme yeteneği, belirsizliği ve karmaşıklığı ele alma yeteneği ve zihinsel teşvik olarak belirtilmiştir (Matey, 1991:601). Zihinsel teşvik sağlama özelliği bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe başvurmaz. Esas olan çalışanların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır. Örgüt içindeki çalışmalarını zihinsel olarak teşvik eden dönüştürücü liderler, herkesin sorularına cevap vermek yerine, onlara kendi sorularını kendilerinin çözümlerine yardımcı olurlar. Bu durumda örgütün problemlerinin daha çabuk halledilmesi değişim ve yenilik sürecinde işlerin daha kolay yürümesini sağlayacaktır. Günlük hayatımızda da buna benzer olaylar sürekli yaşanmaktadır. Dönüştürücü lider örgütte bunu sağlayan liderdir (Serinkan, 2002:79).

3.2.4. Bireysel Düzeyde İlg

Dönüştürücü liderlerin davranış özelliklerinden sonuncusu bireysel düzeyde ilgidir. Dönüştürücü lider çalışanları ile çok yakın ilişki içerisinde onların özel ihtiyaçlarını dikkate alarak yakın kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye özel kişisel ilgi göstermekle birlikte bu davranışlarında adil olur. Bu davranış tarzı da çalışanların başarısını, moral ve motivasyonunu artırıcı etki ortaya çıkarır (Bingöl vd., 2003:493).

Dönüştürücü lider, çalışanlarına koçluk ve danışmanlık yoluyla özel ilgi gösterir. Bireyselliğe önem vererek onları etkin bir şekilde dinler. Çalışanların güçlü taraflarından en iyi şekilde yararlanır, onların sözlerini dikkate alır, zayıf yönlerini de güçlendirmeye çalışır. Çalışanları örgütün değişimine ve gelişimine katar, onlara yön verir ve rehberlik eder (Deluga, 1988:457).

3.3. Başarılı Bir Örgütsel Değişimi Sağlamada Dönüştürücü Liderin İzlediği Yollar

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu, artık tartışılmaz bir gerçektir. Dünyü sürdürmek her zaman zor ve pahalıdır. Çünkü geçmişten gelen fakat bugün örgüte katkı sağlamayan alışkanlıklar, tutumlar ve teknolojinin idamesi, örgütün en değerli kaynaklarını erozyona uğratan bir akarsu gibidir. Bunun yanında çalışanların düşük düzeyde güveni, işlemeyen bürokrasi, sınırlı politikalar, takımın eksikliği, kibirli çalışanlar ve bilinmeyen insan davranışları da eklersek örgütü değiştirmede birçok engelle karşılaşmak mümkündür. Engelleri aşacak, örgütünü değiştirecek ve yeni stratejiler yaratacak olan dönüştürücü liderin bunu yaparken sırasıyla izleyeceği önceden planladığı bir yol haritasının olması gerekmektedir. John P. Kotter örgütü değiştirmede dönüştürücü liderlerin uyması gereken sekiz adımın olduğunu vurgulamaktadır. Kotter'e göre sekiz adım şöyle gerçekleşir (Kotter, 1999: 17; İzgören, 2001:213, 214).

1. İvedilik Duygusu Oluşturmak.

Piyasa ve rekabet gerçeklerini incelemek.

Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak

2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek.

Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak.

Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek.

3. Bir Vizyon Belirlemek

Değişim çabasına yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon belirlemek.

Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek.

4. Vizyonu İletmek.

Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü amacı kullanmak.

Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek.

5. Çalışanlara Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek.

Değişimin önündeki engellerden kurtulmak.

Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek.

Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek.

6. Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak.

Kayda değer performans artışları planlamak.

Bu artışları sağlamak.

Bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek.

7. İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Meydana Getirmek.

Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak.

Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek.

Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek.

8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak.

Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek.

Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek.

3.4. Çalışanların Örgütsel Değişim Sürecine Katılmalarında Dönüştürücü Liderin Rolü

Örgütlerde büyük değişikliklerin yaşandığı zamanlarda yeni duruma başarı ile geçişi sağlayacak olanlar dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerdir. Büyük değişimlere paralel olarak yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Değişim ile dengeler bozulduğunda, önceki konumları ne olursa olsun yeni durum herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Bozulan dengelerin yarattığı yeni durum, belirsizlik ve tehlikeler yanında bir takım yeni fırsatları da içinde barındırır. Lider, büyük değişimlerin getirdiği belirsizlik ve riskleri göğüsleyip, ortaya çıkan fırsatları tüm olumsuzluklara rağmen değerlendirerek kararını verip örgütüne yeni bir açılım getirebilmelidir (İzgören, 2001:214).

Dönüştürücü liderlikte karar verme; tek başına karar verici değil, karara örgütteki bütün çalışanların katılımı esas alınmaktadır. Dönüştürücü liderlikte işlere tam katılım ve güç paylaşımı söz konusudur. Bu anlayışın temel özelliklerinden birisi de çalışanların karara katılması, yetkilendirmesi ve güçlendirilmesidir (İzgören, 2001:215).

Dönüştürücü lider otoritesini paylaşır. Otoritelerini paylaşması, çalışanları yönetim sürecine katması, katılımcı bir yönetim sergilediğini göstermektedir. Aynı zamanda dönüştürücü lider liderliği takımlarla paylaşır. Çalışanlarına güç verir. Onu çalıştığı ortamın tam yetkilisi kılar. Bu nedenle de örgüt piramidi basık ve ekip bazlıdır (Koçel, 2003:418). Bilgiyi bütün çalışanlarla paylaşır. Değişimin sürdürülmesinde örgütüyle hareket eder. Çalışanları bu konuda motive eder ve onlara yön verir.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarına güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirmek için karara katılmalarını sağlar ve yetki devrederler. Gücü paylaşmanın, amaçları gerçekleştirmede bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Örgütsel değişim sürecinin sürdürülebilmesi için çalışanların karara katılmalarını teşvik ederler. Dönüştürücü liderlerin bu özellikleri, iş yerindeki çalışanların iş verimi, iş barışı sayesinde daha iyi çalışmalarına, çalışanların yetki ve sorumluluğu kullanması

neticesinde iş yerini kendi iş yeri gibi görmelerine ve sonuç olarak; değişimin sürdürülmesi çalışanlar tarafından gerçekleştirilerek neticesinde de örgütün performansının artmasına sebep olacaktır (Seymen, 2000:74).

3.5. Direncin Yönetilmesinde Dönüştürücü Liderin Rolü

Değişim sürecinde direnç beklenen bir durumdur. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmazlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etkin ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

İnsanlar değişime çeşitli şekillerde ve yoğunlukta direniş göstermektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişimle, köklü değişime gösterecekleri direniş farklıdır. Sürekli ve kısmen değişimin çoğu aşırı direnişle karşılanmaz, bazen avantajlarda sağlar. Satış personelinin yeni bir ürünün satışıyla görevlendirilmesi ona heyecan verir. Ancak köklü değişiklikler temelden gerçekleştirilen büyük bir değişikliktir. İnsanların kafasında işini kaybetmesi, alışkanlıklarını terk etmesi, yeniden ilk işe başlıyormuş gibi bunun zorluklarını hissetmesi gibi sorunlar oluşacaktır (Çelebioğlu, 1990:168).

Fulmer insanlar neden değişime karşı direnirler diye sormakta ve bu soruyu cevaplandırmada iki etken olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi, değişimin teknik kapsamı insanları korkutmasından dolayı teknik değişimin insani sorunlarıdır. İkincisi insanların değişim sonucu ortaya çıkan insana özgü rahatsızlıklardan endişe duymalarıdır (Çelebioğlu, 1990:169).

Direnin azaltılması veya kırılmasına gelince; değişimin kimin tarafından yapıldığı veya getirildiği önem kazanır. Yöneticiler, eğitimciler, kurul üyeleri ve liderler, değişim önerisinin dışakilere değil, ancak kendilerine ait olduğuna inandıkları takdirde direniş azalacaktır. Aynı şekilde, bu öneri, sistemin tepe yöneticileri, liderleri tarafından yürekten desteklenirse direniş hafifletilebilir. Liderlerin değişimi yürekten desteklemeleri ve direnişi azaltmak için çalışanlarını değişime katmaları, değişimle ilgili

çalışanlarıyla iletişim kurmaları ve çalışanlarını bu konuda eğitmeleri gerekmektedir (Gündüz, 1998:30). Bu üç faktörü kısaca açıklayalım.

Katılım: Değişim kararı alan ve yürütme sırasında çalışanların katılımını sağlama onların değişimi sahiplenmelerini sağlar. Bu sahiplenme, direncin azalmasını ve yönetilebilir olmasını sağlar. Değişimin ve değişimi neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde olanlara ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur. Bununla birlikte çalışanların uygulama safhasına katılmaları ve değişimin sürdürülmesi aşamasında da kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların tepkisi azaltılmış olacaktır.

Katılımcı yönetimin uygulanmasının en önemli göstergelerinden birisi yetki devri ve çalışanların kararlara katılımıdır. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda karar vermelerini sağlayarak onların kendilerini geliştirmelerini ve bunun sonucu olarak işletmenin rekabet gücünün de artacağını bilirler. Çalışanların bazı şeyleri sormadan yapma zevkini tatmak istemeleri mantığı katılımcılığı, katılmalı yönetimi gerektirmektedir (Gündüz, 1998:31).

İletişim: Değişimin başlangıcında ve yürütülmesi sırasında sürekli bilgilendirme ve yanlış algıları önleme iletişimle mümkündür. Tüm değişikliklerde, sebeplerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlatılması çalışanların değişimin ne demek olduğunu öğrenmeleri için iyi bir iletişim sağlanarak direncin azaltılmasına yardımcı olunabilir. Eğer çalışanlar şirketin bir kriz içinde olduğunu bilirlerse direnç daha az olacaktır. Değişimin iletişimde nelerin yapılması gerektiği de son derece önemlidir. Tüm değişikliklerin bir defada anlatılmaması, yazılı iletişimin mutlaka sözlü iletişimle desteklenmesi ve iletişimde hiyerarşik düzene uyulması gerekmektedir. Örgütlerde dönüştürücü liderlerin değişimin iletişimde karşılaştıkları beş kişisel davranış biçimi bulunmaktadır. Bunlardan ilki reddetmektir. Her ne şekilde olursa olsun alışılmışın dışında olması nedeniyle önerilen değişiklik reddedilir. İkinci aşama direniştir. Bu aşamada değişim üzerinde fazlaca ısrar edilirse “işimizin aksayacağı” veya “önceden konulmuş olan hedeflerimize ulaşamayacağı” hususlarında tavır alınır. Üçüncü aşama

uyumdur. Bu aşamada “neyin değiştiğini ve bunun beni nasıl etkileyeceğini anlıyorum; ancak gene de ikna edilmem gerek” şeklinde davranış biçimi kendisini gösterir. Dördüncü aşama kabuldür. Bu aşamada, yeni sistemin nasıl işlemeye başlayacağını görebilmek mümkün olmaktadır. Beşinci aşama destektir. Bu son aşamada önerilen değişikliğin geliştirilmesi için yolların aranması şeklinde kendisini gösterir (Gündüz, 1998:32).

Eğitim: Direnişin bir nedeninin de yeni duruma uyum sağlayamamak ya da değişim konusunda çalışanların yeterince bilgisinin olmayışından kaynaklanmaktadır. Değişime hazırlık eğitimleri, yeni duruma adaptasyon eğitimleri, teknik ve sosyal içerikli eğitimler direncin azalmasına katkı sağlar.

Özellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olacak şekilde tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak için iyi bir araç olabilir.

Bütün bunların yanında değişim türünün de etkisini unutmamak gerekir. Nitekim, üyeler değişimin hali hazırdaki konumlarını yücelteceğini gördükleri ve bu önerinin önceden bilinen değer ve ülkülerle bağdaştığını anladıkları takdirde direniş az olacaktır. Değişim türünün yanı sıra, değişim sürecinin de direniş üzerindeki rolü oldukça önemlidir. Süreç içerisinde öneriyi yapan üst yönetici ve liderlerin karşı çıkanları ikna etmeleri ve inandırmaları, haklıya karşı çıkmaları doğru bulmaları ve gereksiz korkuları gidermeleri ölçüsünde direniş azalacaktır. Bu inandırmanın öneminin yanı sıra, bazı yeniliklerin yanlış anlaşıldıkları ve yanlış yorumladıklarını kabul etmenin de önemi açıktır. Direnişin ortadan kalkması veya hiç olmaması örgütteki liderlerin, üyelerin dayanışma, karşılıklı güven içinde bulunmalarını, değişimin her zaman olağan yapılması gereken bir zorunluluk gibi algılamalarını ve bunu bu şekilde kabul etmelerini sağlamaları ölçüsünde başarıya ulaşacaktır (Gündüz, 1998:33).

3.6. Örgütsel Değişim Uygulamalarının Sonucunda Dönüştürücü Lider

Örgütsel değişim uygulamalarının sonucu bazen olumsuz da olabilir. Olumsuz sonucun ortaya çıkması geri bildirim sisteminin olmaması, örgüt vizyonunun paylaşılmaması, iletişim eksikliği, yeni yönetim paradigmasının üyeler ve çevre tarafından yeterince algılanamaması gibi faktörlere bağlıdır (Demirci, 2000:114). Burada önemli olan değişimi güçlendirmek, sürekli kılmak ve bu süreçte ilerlemeyi ve sonuca ulaşmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak olmalıdır. Yani değişimi kurumsallaştırmak veya sistemin kurulması olmalıdır. Değişimin kurumsallaşması için, dönüştürücü liderler tarafından örgütün amacı, politikası ve stratejileri, karar alma ve yetki dağılımı ile insan kaynakları sistemlerinin uyum içerisinde olmasıyla sağlanır. Değişimi kurumsallaştıracak yeni kadroları ön plana çıkararak onlar desteklenir. Bütün bunları gerçekleştirmek için, dönüştürücü liderler tarafından örgütsel değişim üzerinde etkin bir denetim sağlanır. Değişim uygulamaları sonucunun olumsuz olmaması için denetim şarttır. Örgüt için zararlı ve yıkıcı faktörler ya da entropik unsurları ve bunların olumsuz etkileri denetim sisteminin varlığı ile giderilebilir. Ancak denetim sistemi, örgütü çevresine kapalı bir duruma getirmek veya örgütte değişim sürecini ve uygulamaların sonucunu olumsuz etkilemek olmamalıdır. Tam tersine örgütsel değişimin sürdürülmesi ve uygulamalarının sonucuna olumlu etki yapmasını sağlamak olmalıdır (Demirci, 2000:115).

Örgütsel değişim uygulamalarının sürdürülebilir olması için, değişim sonuçlarının saptanması ve meydana gelen değişikliklerin tanımlanması gerekir. Dönüştürücü liderler tarafından değişim programları örgüt ortamında kullanımının devamlılığının sağlanmasına çalışılır. Yeni yöntem ve tekniklerin uygulanabilir hale getirilmesi için ölçülmesi ve varsa eksikliklerinin giderilmesi gerekir. Kullanılan tekniğin uygunluğunu ölçmek ve tüm sistemden geri bildirim sağlayarak beklenen ve beklenmeyen sonuçları belirlemek çevrenin sunduğu iç ve dış fırsatlardan ve örgüt sorunlarını çözebilme yeteneğini geliştirecek yöntemleri bulmak, örgüt üyelerinin değişikliği benimsemelerini sağlamak, örgütün kendi kendini değerlendirme ve yenilikçi eğilimlerini arttıracak bir model hazırlamak dönüştürücü liderlerin görevi olmalıdır (Özalp ve Öcal, 2000:220).

Diğer taraftan dönüştürücü liderler tarafından çalışanların öğrenen örgütler haline getirilmeleri, onların çevredeki değişime uymaları ve sürekli kendilerini yenileme istekleri değişim uygulamaları sonucunda da kendini gösterecektir (Özalp ve Öcal, 2000:221). Uygulama sonucuyla yetinmeyecekler daha iyisinin arayışı içinde olacaklardır. Burada dönüştürücü liderler, yine devreye girerek çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetler yürütmelidirler. Çalışanlara bu başarılarından dolayı “Teşekkür ederiz” demesi bile onların motivasyonunu arttıracaktır. Değişim sonucuna katkısı olan kişiler terfi ettirilirlen veya para ile ödüllendirilmeleri onları daha çok değişime yönlendirecektir. Değişim uygulamaları sonucunda dönüştürücü lider şu hususlara dikkat etmelidir (Gündüz, 1998:87).

- Değişim uygulamaları sonucunda çalışanların başardıkları işlerle ilgili olarak onları sürekli onurlandırmak.
- Yaptıkları şeylerin çok önemli olduğunu ve dikkat çektiğini hissettirmek.
- Değişim uygulamaları sonucunda başarı gösteren çalışanları herkesin içinde takdir etme fırsatlarını değerlendirmek.
- Ortaya konan başarının “ben” değil “biz” duygusuyla ele alınarak örgütün başarısı olarak değerlendirmek ve çalışanların bu şekilde düşünmelerini sağlamak.
- Uygulama sonucuna dönük yersiz duygu ve samimi olmayan eleştirilere yer vermemek (Gündüz, 1998:87).

BÖLÜM 4: TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ KÜTAHYA BÖLGE BİRLİĞİ ÖRNEĞİ

4.1. Tarım Kredi Kooperatifleri Hakkında

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri 16 Bölge Birliği'nden oluşmaktadır:

NO	BÖLGE BİRLİĞİ	KAPSADIĞI İLLER	KURULUŞ TARİHİ
01	TEKİRDAĞ	ÇANAKKALE, EDİRNE, İSTANBUL, KIRKLARELİ, TEKİRDAĞ	22.08.1975
02	BALIKESİR	BALIKESİR, BURSA, ÇANAKKALE	15.09.1975
03	SAKARYA	BOLU, İSTANBUL, KOCAELİ, SAKARYA, ZONGULDAK	06.04.1976
04	İZMİR	AYDIN, DENİZLİ, İZMİR, MANİSA, MUĞLA	22.08.1975
05	KÜTAHYA	AFYON, BİLECİK, ESKİŞEHİR, UŞAK, KÜTAHYA	04.04.1976
06	ANTALYA	ANTALYA, BURDUR, İSPARTA	09.08.1975
07	KONYA	AKSARAY, KARAMAN, KONYA, NİĞDE	02.04.1976
08	ANKARA	ANKARA, ÇANKIRI, ÇORUM, KASTAMONU, KIRIKKALE	04.08.1975
09	KAYSERİ	KAYSERİ, KIRŞEHİR, NEVŞEHİR, YOZGAT	08.04.1976
10	SİVAS	ERZİNCAN, SİVAS, TOKAT	19.09.1975
11	SAMSUN	AMASYA, ORDU, SAMSUN, SİNOP	21.08.1975
12	TRABZON	ARTVIN, BAYBURT, GİRESUN, RİZE, GÜMÜŞHANE, TRABZON	15.06.1976
13	ERZURUM	AĞRI, KARS, ERZURUM, İĞDIR, ARDAHAN	26.09.1975
14	MALATYA	BİNGÖL, BİTLİS, DİYARBAKIR, ELAZIĞ, HAKKARİ, MALATYA, MARDİN, MUŞ, SİİRT, ŞIRNAK, TUNCELİ, VAN, BATMAN	13.09.1975
15	GAZİANTEP	ADİYAMAN, GAZİANTEP, KİLİS, URFA, K.MARAŞ	05.04.1976
16	MERSİN	ADANA, HATAY, MERSİN, OSMANİYE	03.04.1976

Tarım Kredi Kooperatiflerinin Çalışması

Çiftçilerin; hele küçük çiftçilerin bankalardan kredi almaları çok zor hatta imkânsızdır. Zira küçük çiftçiler bankalara güven verememektedirler. Zaten kredi alabilmek için, güvence gösterecek mal varlıkları da pek yoktur.

Bankalardan borç alamayan küçük çiftçiler şahıslara yönelirler. Burada da yüksek faiz ve daha birçok ekonomik ve sosyal sorun ortaya çıkar.

Ancak çiftçinin üretim faaliyetlerini yürütebilmesi için krediye ihtiyacı olduğu da değişmeyen bir gerçektir. İşte Tarım Kredi Kooperatifleri, çiftçilerin kredi ihtiyaçlarını en iyi giderebilecek tek örgüt olarak ortaya çıkmaktadır.

Tarım Kredi Kooperatiflerinin Amaçları Nelerdir?

Tarım Kredi Kooperatiflerinin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

1. Mevduat toplamak,
2. Kredi sağlamak,
3. Faiz haddini düşürmek,
4. Ortaklara kredi konusunda tavsiyelerde bulunmak,
5. Alınan kredinin üretiminde kullanılmasını gerçekleştirerek tarımsal üretimin artmasını sağlamak,
6. Tarımsal girdileri ve diğer ihtiyaçları, kaliteli, ucuz ve zamanında temin ederek hizmete sunmak,

Bunun için Tarım Kredi kooperatifleri ortaklarına, yalnız üretim işlerinde kullanılmak üzere kredi verilir.

Tarım Kredi Kooperatifleri Ne Zaman Kurulmuştur?

1929 yılına kadar çiftçilerimize kredi Ziraat Bankası tarafından verilmiştir. 1929 yılından itibaren Türkiye'de bugünkü anlamda Tarım Kredi Kooperatifleri kurulmaya başlanmıştır.

Tarım Kredi Kooperatiflerinin Kurulmasına Neden Gerek Görülmüştür?

Ziraat Bankasının ilçe ve illerde şubeleri vardır. Çiftçilerin buralardan kredi alması gelip gitmesi gibi birçok güçlükler vardır. Kooperatifler bucak ve köylerde örgütlenecek bu güçlüğü ortadan kaldırmıştır. Ziraat bankası birçok çiftçiye kredi verdiği için, sağlıklı kontrol mekanizması oluşturamamakta ve aldıkları parayı kullanmakta çiftçileri serbest bırakmak zorunda kalmaktadır. Bu şekilde kredinin verimli olmadığı da bir gerçektir. Çiftçilerimiz çoğunluğu küçük çiftçi olduğundan, kredi almak için Ziraat Bankasına garanti verememektedirler. İşte bu sakıncaları ortadan kaldırmak için Tarım Kredi Kooperatiflerinin kurulması uygun bulunmuştur.

Tarım Kredi Kooperatiflerinin Önemi

Türkiye nüfusunun yaklaşık % 50'si kırsal alanda yaşamaktadır. Yani tarımla uğraşmaktadır. Dolayısıyla Türk Ekonomisi büyük ölçüde tarıma dayanmaktadır. Şu halde tarımın ekonomik bünyesinin güçlenmesi, Türk ekonomisinin güçlenmesi demektir.

Daha öncede belirtildiği gibi, Türkiye'de genel olarak küçük çiftçi işletmeleri hakimdir. Bunlardan yıllık tüketim ihtiyaçlarını ancak sağlayabilecek durumdadırlar. Yeni üretim yapabilmek için herhangi bir tasarruf yapabilmeleri ve yatırım yapabilmeleri mümkün değildir. Hâlbuki modern tarımda üretim yapabilmek için, toprak ve iş gücünden başka birçok üretim araçlarına ihtiyaç vardır. Bu küçük çiftçilerin banka veya şahıslardan kredi sağlamalarının güçlüğüne de yukarıda değinilmiştir.

Bu nedenle küçük çiftçiye en uygun şartlarda krediyi Tarım Kredi Kooperatifleri sağlamaktadır ve bu bakımdan da Türkiye için önemi çok büyüktür. Ülkemizde küçük çiftçinin kredi sorunu, milyonlarca üreticinin sorunudur. Bu sorunu en iyi biçimde çözebilecek örgüt de Tarım Kredi Kooperatifleridir.

Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği

Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği 1976 Yılında kurulmuş olup, Kütahya merkez olmak üzere; Afyon, Bilecik, Eskişehir, Uşak illerinde bulunan 161 adet birim kooperatif tarafından, faaliyet alanı içerisinde bulunan ortaklarına en iyi ve en kaliteli hizmet sunulmaktadır. Bölge Birliği faaliyet alanı içerisinde bulunan 2.076 köydeki yaklaşık 76.000 ortağın her türlü tarımsal üretim ve zaruri tüketim malzemelerini çalışanlarıyla karşılarken, birim Kooperatiflerde görev yapan deneyimli Ziraat Mühendisleri tarafından da ortaklara teknik danışmanlık hizmeti verilerek, ürün ve hizmet kalitesinden asla taviz verilmemektedir. Ortakların ve diğer üreticilerin tarımsal girdi olarak temel ihtiyacı olan yem, gübre, akaryakıt, tohumluk, zirai mücadele ilacı, sera malzemeleri, zirai alet ve makine, fide damızlık hayvan v.b. ihtiyaçlarını kaliteden ödün vermeyerek uygun fiyatlarda karşılamanın yanı sıra, çiftçilerin ürettiği her türlü ürünü de yerinde, zamanında ve değerinde alım yaparak ortaklara iki yönlü bir kazanç sağlatma çabasındadır.

Ortak ürünlerinin değerlendirilmesi konusunda da öncü olan Kütahya Bölge Birliği arpa, buğday, çavdar, yulaf, nohut-bezelye gibi hububat-baklagil grubu ürünler yanında vişne, kiraz, çilek, ayva, nar, salatalık, biber, domates, patates, soğan vb. gibi yaş meyve ve sebze ürünlerinin değerlendirilmesi için de alım çalışmalarını sürdürmektedir. Yaş meyve sebze alımlarının büyük bir kısmı 'İyi Tarım Uygulamaları' sertifikalı ürünlerdir. Tarım Kredi Kooperatiflerinde bir ilk olarak başlatılan GLOBALGAP ve İTU Sertifika çalışmaları, birim kooperatiflerce Bölge Birliği önderliğinde yürütülmekte ve böylelikle çiftçilerin ürünleri dünya çapında işlem görebilmektedir. 2006 yılında açılışı yapılan Pazarlar Entegre Soğuk Hava Tesisi ve 2007-2010 yıllarında hizmete girmiş olan toplam 39.000 Ton kapasiteli Kaymaz, Sivrihisar, Çifteler, Seyitgazi, Oğlakçı, Yunusemre, Emirdağ, Uluköy, Altıntaş kooperatiflerinde hububat çelik siloları, Uşak Karahallı pekmez fabrikası ürün değerlendirme için yapılan yatırımlardan bazılarıdır. Ayrıca ortaklardan Sözleşmeli Üretim kapsamında ve ürün değerlendirme kapsamında alımı yapılan mahsuller, Eskişehir Mahmudiye ilçesindeki 10 Ton/Saat kapasiteli Tohumluk Eleme Selektöründe eleyerek çiftçilerin Hububat tohumluğu ihtiyacını karşılamaktadır. Ortak ürünlerini değerlendirme kapsamında yine Tarım Kredi Kooperatifleri'nde bir ilk olarak Dazkırı, Dinar, Evciler, Çay, Sivaslı, Banaz, Alpu, Osmaniye kooperatiflerinde "süt alımı" uygulamasına 2010 yılında başlandı. Kooperatifler tarafından toplanan sütler, Bölge Birliği faaliyet alanında bulunan Eskişehir, Beylikova ilçesindeki Tarım Kredi Gıda Hayvancılık Yem ve Süt Sanayi Tic. A.Ş.'nin tesislerinde işlenerek "Anadolu Süt" markasıyla satışa sunulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderin sahip olduğu liderlik özelliklerinin, değişimin gerçekleşmesinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin bulunup bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği Müdürlüğü örnek kurum olarak seçilip, son 15 yıl içerisinde gerçekleştirilen örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik özelliklerinin etkisinin ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği'ni örnek kurum olarak seçme nedenim, işleyen sürece dahil olan bir kimse olarak yapılan değişim ve liderliğin gerektirdiği dönüşüm faaliyetlerine bire bir şahit olmam ve ayrıca kariyerimi

burada devam ettirecek olmamdır. Bu genel amaç kapsamında alt amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- 1- Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi özelliklerinin değişimin gerçekleşmesindeki etkileri,
- 2- Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatmada, sürdürmede ve sağlamadaki etkisinin ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Kapsamı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır.² Zikmurt(1997), araştırmalarda kullanılan anket formlarındaki düzenin anketlerin geri dönüş oranını etkilemesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir.(Ergün, 2003). Bundan dolayı anket formunun düzeninde literatürde belirtilen hususlara dikkat edildi. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak soruların yanıtı bırakılması önlenmeye çalışıldı. Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği örnek kurum olarak ele alınmış ve kurumdaki 101 çalışanın tamamına anket uygulanmıştır. Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen³ (1991:17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek toplam 37 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 soru bireysel bilgilerin yer aldığı soruları içermektedir. Ölçeğin içindeki sorulardan 8 tanesi dönüştürücü liderliğin karizma özelliği, 4 tanesi telkin yeteneği özelliği, 13 tanesi zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi özelliği ile ilgilidir. Ayrıca ölçekte örgütsel değişim sürecinin başlatılmasıyla ilgili 2 soru, sürdürülmesiyle ilgili 3 soru ve dondurulmasıyla ilgili de 2 soru yer almaktadır.

EK-1’de örneği bulunan ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, toplanan veriler SPSS 14.0 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum. Anketteki ölçeklerin oluşturulmasında literatür taraması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına

² Anket, kişilerin belli konulardaki tutumlarını, düşünce ve duygularını, önerilerini saptamak üzere yazılı olarak hazırlanmış soru listeleridir.

³ Araştırmada liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilen liderlik davranış ölçeğinden yararlanılmıştır.

dikkat edilmiştir. Ölçeklerin kendi içlerindeki tutarlılıklarını ölçmek amacıyla Alpha Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri (hipotezleri) test etmek için ilk önce sosyo-demografik değişkenler analiz edilip sonrasında değişkenlere faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerle ilgili ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Dönüştürücü liderlerin değişim üzerinde etkileri göz önüne alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- 1- H₁ Dönüştürücü liderlerin zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.
- 2- H₁ Dönüştürücü liderlerin karizma özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.
- 3- H₁ Dönüştürücü liderlerin telkin yeteneği özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.
- 4- H₁ Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatmada pozitif etkisi vardır.
- 5- H₁ Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi sürdürmede pozitif etkisi vardır.
- 6- H₁ Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi dondurmada pozitif etkisi vardır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma hakkında yapılan faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen $KMO^4=0.919$, Bartlett test değeri⁵=3074.108 ve $P=0.000$ anlamlılık değerleri ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen faktör analizi sonuçları ise Tablo 9'da verilmiştir.

⁴ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüdür. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı hakkında bilgi verir. KMO'nun 0,60 dan yüksek çıkması beklenir.

⁵ Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler.

Verilenin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenirlilik testine tabi tutulmuştur. Güvenirlilik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından kaynaklanır (Kerlinger, 1986).

Güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak her bir değişkenin alpha katsayılarına bakılmıştır. Anketin tümü için Alpha=0.970 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Değişkenlerle İlgili Güvenirlilik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alpha Katsayısı
Zihinsel Teşvik/Bireysel Düzeyde İlgisi	13	0.94
Karizma	8	0.87
Telkin Yeteneği	4	0.80
Örgütsel Değişimi Başlatma	2	0.70
Örgütsel Değişimi Sürdürme	3	0.75
Örgütsel değişimi Dondurma	2	0.75

Zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutu için 0.94, karizma boyutu için 0.87, telkin yeteneği boyutu için 0.80, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatma boyutu için 0.70, sürdürme boyutu için 0.75, ve dondurma boyutu için 0.75 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer almıştır. Değer 1'e yaklařtıķça verilerin güvenilirliği artar. Bu hesaplamalardan sonra ölçeğin güvenilirliğinin yeterli ve kabul düzeyinin üstünde ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Dönüştürücü liderlik boyutları ile dönüştürücü liderlik süreçleri boyutlarına ait maddeler: Zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutu maddeleri 7, 8, 10, 14, 15, 17, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30; karizma boyutu maddeleri 6, 12, 13, 16, 18, 19, 24, 25; telkin yeteneği boyutu maddeleri 9, 11, 20, 21; süreci başlatma maddeleri 31, 33; süreci sürdürme maddeleri 32, 34, 35; süreci dondurma maddeleri 36 ve 37'dir.

Demografik Özellikler

Araştırmamıza katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		
	Frekans	%
Erkek	83	82.2
Kadın	18	17.8
Toplam	101	100

Araştırmaya katılanların 83'ü erkek ve 18'i kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş		
	Frekans	%
30 ve altı	41	40.6
31-40	32	31.7
41-50	26	25.7
51 ve üzeri	2	2.0
Toplam	101	100

Araştırmaya katılanların 41'inin yaşı 30 ve altında, 32'sinin yaşı 31-40 arası, 26'sının yaşı 41-50 arası ve 2'sinin yaşı ise 51 ve üzerindedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı

Öğrenim Durumu		
	Frekans	%
İlköğretim	6	5.9
Lise	31	30.7
Önlisans	29	28.7
Lisans	28	27.7
Yüksek Lisans	7	6.9
Doktora	0	0
Toplam	101	100

Araştırmaya katılanların 6'sı ilköğretim (%5.9), 31'i lise (30.7), 29'u (%28.7) önlisans mezunu, 28'i (%27.7) lisans mezunu, 7'si (%6.9) yüksek lisans mezunu olup doktora yapan bulunmamaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi		
	Frekans	%
5 yıl ve altında	47	46.5
6-10 yıl	9	8.9
11-20 yıl	36	35.6
21 yıl ve üzeri	9	8.9
Toplam	101	100

Araştırmaya katılanların görevlerindeki çalışma süreleri 47'sinin (%46.5) 5 yıl ve altında, 9'unun (%8.9) 6-10 yıl arasında, 36'sının (%35.6) 11-20 yıl arasında ve 9'unun (%8.9) ise 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Yaş		
	Frekans	%
30 ve altı	41	40.6
31-40	32	31.7
41-50	26	25.7
51 ve üzeri	2	2.0
Toplam	101	100

Cinsiyet		
	Frekans	%
Erkek	83	82.2
Kadın	18	17.8
Toplam	101	100

Öğrenim Durumu		
	Frekans	%
İlköğretim	6	5.9
Lise	31	30.7
Önlisans	29	28.7
Lisans	28	27.7
Yüksek Lisans	7	6.9
Doktora	0	0
Toplam	101	100

Çalışma Süresi		
	Frekans	%
5 yıl ve altında	47	46.5
6-10 yıl	9	8.9
11-20 yıl	36	35.6
21 yıl ve üzeri	9	8.9
Toplam	101	100

4.5.1. H₁ Dönüştürücü Liderlerin Zihinsel Teşvik ve Bireysel Düzeyde İlgililiğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
7	3.59					
8	3.05					
10	3.78					
14	3.42					
15	3.28					
17	3.45					
22	3.39	3.5	4.0	17.492	54.663	54.663
23	3.55					
26	3.39					
27	3.57					
28	3.64					
29	3.26					
30	3.56					
<i>Ortalama</i>	3.45					

Dönüştürücü liderlerin çalışanların problemlerinin farkındalıklarının oluşmasına yardım etmelerini anlamlı söz söyleme yeteneğini, belirsizlik, karmaşıklıkları ele alma, özel ihtiyaçlarını dikkate alması ve çalışanlarına yakın ilgi göstermesi yeteneğini ölçmek için 13 adet soru hazırlanarak çalışanlara sorulmuştur.

Bunlardan 7'ci sorudaki “Çalışanların çalışma koşullarına dikkat eder, onların moral ve motivasyonunu artırmaya çalışır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.59$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %67.3 olurken, olumsuz cevap veren çalışanların oranı %24.8 olarak bulunmuştur. Buradan sonuç olarak, liderin çalışanların çalışma koşullarına dikkat ettiği ve onların bu anlamda moral ve motivasyonunu artırıcı tedbirler aldığını söylemek mümkündür.

“Çalışanların özel hayatları ile ilgili ihtiyaçlarını önemser” sorusu sorulmuş, değerlendirme sonucu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %40.6 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %35.7 olmuştur. Ayrıca ifadenin aritmetik ortalaması $x=3.05$ olarak bulunmuştur. Bu ifade en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadedir. Sonuç olarak liderler çalışanların özel hayatlarına sınırlı da olsa dikkat ettiklerini ve onu önemsediklerini söyleyebiliriz.

10'uncu sorudaki "Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini açıkça ortaya koymalarını ister" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.78$ olarak bulunmuştur. İfadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %69.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %20.8 olarak bulunmuştur. Buradan liderin çalışanlara yakın ilişki içerisinde onların problemlerinin çözümüne yönelik fikirlerini dinlediği ve değer verdiği sonucu çıkarılabilir.

14'üncü sorudaki "Astların yenilik yapma konusunda yetkilerini kullanmaları için onları destekler" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.42$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %56.4 olurken, olumsuz bulanların oranı %27.7 olarak bulunmuştur. Bu ifadenin diğerlerine nazaran düşük çıkmasının sebebini, liderlerin yetki kullanma konusundaki tutumlarında aramak mümkündür. Yine de liderlerin çalışanların yenilik yapmaları konusunda yetkilerini kullanmalarını destekledikleri söylenebilir.

"Yetkilerini astları ile paylaşır" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.28$ 'dir. Bu ifade en düşük aritmetik ortalamaya sahip üçüncü ifadedir. Çalışanların %47.5'i bu ifadeyi olumlu bulmakla birlikte, %33.6'sı ifadeyi olumlu bulmamaktadırlar. Tüm bu bulgular sonucunda diyebiliriz ki, liderler yetkilerini astları ile yeterli oranda paylaşmamaktadırlar.

"Çalışanlarını, değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırır" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.45$ 'dir. Çalışanların %64.3'ü bu ifadeye olumlu cevap verirken, %20'si olumsuz cevap vermişlerdir. Bu da yöneticinin, çalışanlarını değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırdığı sonucunu göstermektedir.

"Çalışanların üzerinde hiyerarşik yaptırım gücünden daha ziyade kişisel özellikleriyle etkili olur" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.39$ 'dur. Bu ifadeye çalışanların %52.4'ü olumlu cevap vermişler, %21.8'i ise olumsuz cevap vermişlerdir. Bu bulguya göre, liderin kişisel özelliklerinin çalışanların üzerinde etkili olduğu yargısı çıkarılabilir.

"Yenilikten ve değişimden korkmaz, onlara çabuk adapte olur" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.55$ 'dir. Çalışanların %55.5'i bu ifadeye olumlu cevap verirken, %28.7'si

bu ifadeye olumsuz cevap vermişlerdir. Buradan liderlerin değişimden korkmadığı (çekinmediği) ve çabuk adapte olabildiği sonucu çıkarılabilir.

Diğer bir sorudaki “Yapacağı değişiklikler ile ilgili çalışanların düşüncelerini alır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.39$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %56.4 olurken, olumsuz bulanların oranı %19.8 olarak bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki, lider değişiklik yaparken çalışanların düşüncesini almaktadır.

Başka bir sorudaki “Yenilikler ile ilgili yapılan planları çalışanları ile paylaşır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.57$ olarak bulunmuştur. İfade %53.5 oranda olumlu bulunurken, %32.6 oranında olumsuz bulunmuştur. Bu sonuca göre lider planları çalışanları ile paylaşmaktadır.

Yine başka bir sorudaki “Yapılacak yeniliklerin amacı ve hedefi konusunda çalışanlarını bilgilendirir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.64$ olarak bulunmuştur. Çalışanlardan ifadeyi olumlu bulanların oranı %66.4 olurken, olumsuz bulanların oranı %20.8 olmuştur. Bu nedenle çalışanların, özellikle yenilik ve değişim konularında liderlerin kendilerini yüksek bir şekilde bilgilendirdiklerini söyleyebiliriz.

“Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.26$ olarak bulunmuştur. Aritmetik ortalaması en düşük olan ikinci ifadedir. Ayrıca bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %45.5 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %30.7 olarak bulunmuştur. Bu da liderlerin yeniliği ve değişimi teşvik etmek için yeterince ödüllendirme yapamadıklarını göstermektedir.

Bu boyutla ilgili son sorudaki “Çalışanları ile açık iletişim kurar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.56$ olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %63.4 olurken, olumsuz bulanların oranı %21.8 olmuştur. Buradan lider çalışanları ile açık iletişim kurmaktadır sonucunu çıkarabiliriz.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından olan zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutunun aritmetik ortalaması $x=3.45$ olarak bulunmuştur. Bu da liderlerin

çalışanlarına koçluk ve danışmanlık yoluyla özel ilgi gösterdiklerini, bireyselliğe önem vererek özel hayatlarıyla ilgili ihtiyaçlarını önemstediklerini göstermektedir. Buradan da örgütsel değişimi gerçekleştirmede zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutunun pozitif etkisinin olduğu ve H₁ hipotezimizin kabul edildiği sonucuna ulaşabiliriz.

4.5.2. H₁ Dönüştürücü Liderlerin Karizma Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
6	3.78					
12	3.44					
13	3.46					
16	3.35					
18	3.58	3.5	4.0	2.169	6.780	61.443
19	3.12					
24	3.23					
25	3.70					
<i>Ortalama</i>	3.45					

Dönüştürücü liderlerin ilhama dayalı, yüksek kabul gören ve benimsenen, başkaları tarafından saygı gören ve güven duyulan özelliklerini ölçmek için 8 adet soru hazırlanarak çalışanlara sorulmuştur.

Tablo 9’da izleneceği gibi “Çalışanların bir lider olarak kendisini kabul etmesini ister” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.78$ ’dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %72.3 iken, olumsuz cevap veren çalışanların oranı %21.7’dir. Buradan da karizma boyutuna ilişkin liderlerin göstermiş olduğu bu davranışın başarılı olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Çalışanların işleri ile gurur duymalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x= 3.44$ ’tür. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %52.5 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %27.7 olmuştur. İfadeden liderin çalışanların işleriyle gurur duymalarını sağladığı ortaya çıkmaktadır.

“Çalışanların alışılmış davranış ve düşünce kalıplarından ziyade yeni bakış açıları kazanmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.46$ ’dır. Çalışanların %57.4’ü

bu ifadeye olumlu cevap verirken. %12.7'si olumsuz cevap vermişlerdir. Buradan da liderlerin çalışanların işlerinde yeni fikirlere açık olmaları ve onların yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlamaya yönelik çalışma yaptıkları sonucuna ulaşabiliriz.

“Çalışanların kabul edebileceği misyon ve vizyon belirler ve bunu açık bir şekilde paylaşır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.35$ 'dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren Çalışanların oranı %49.5 iken, olumsuz cevap veren çalışanların oranı %25.7'tür. Bu ifadeden de liderin çalışanlarının kabul edeceği misyon ve vizyon belirlediği ve bunu çalışanlarına kabul ettirdiği sonucunu çıkarmak mümkündür.

“Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.58$ 'dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %63.3 gibi oldukça yüksek iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %21.8'tir. Bu sonuç liderlerin yeniliklere ve yeni fikirlere çok açık olduklarını göstermektedir.

Karar alırken risk almayı sever” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.12$ 'dir. Çalışanların %39.6'sı bu ifadeye olumlu cevap verirken, %32.7'si olumsuz cevap vermişlerdir. Dolayısıyla şu sonucu çıkarmak mümkündür; liderler karar alırken risk almayı yeterince sevmezler.

“Gerektiğinde (çalışanların başarısı için) mevcut normlar ve kurallar dışında hareket eder” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.23$ 'dir. Aritmetik ifadesi en düşük olan ikinci ifadedir. İfadeyi olumlu bulanların oranı %45.5 iken, olumsuz bulanların oranı %29.7'dir. Dolayısıyla liderler gerektiğinde normlar ve kurallar dışında hareket eder ve risk almayı da severler sonucu çıkarılabilir.

“Yöneticilik görevlerinde, özel hayatı ile işi arasında dengeyi kurabilir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.70$ 'tir. Çalışanların %62.4'i olumlu yanıt verirken, %10.9'u da olumsuz yanıt vermişlerdir. Bu ifadelerden de liderlerin özel hayatı ile işi arasında dengeyi kurabildiği, birbiriyle ilişkilendirmediği ve birbirini etkilemediği ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik boyuta ilişkin bu ifadelerin toplam, aritmetik ortalaması $x=3.45$ olarak bulunmuştur. Bu da bize dönüştürücü liderlerin karizmatik özelliğe sahip olduklarını, yenilik ve değişimle ilgili soruların çok yüksek çıkması da sahip olunan karizmanın örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ifadelerin bütünü değerlendirildiğinde H_1 hipotezimizin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

4.5.3. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Telkin Yeteneği Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
9	3.82	4.0	4.0	1.373	4.289	65.732
11	4.05					
20	3.76					
21	3.88					
<i>Ortalama</i>	3.87					

Dönüştürücü liderlerin çalışanlarını, gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmaları, vizyonu paylaşımları ve değişime uyum sağlamaları için onları motive ettiklerini ölçmek amacı ile 4 adet soru hazırlanarak çalışanlara yöneltilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

“Çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.82$ 'dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %73.2 iken, olumsuz cevap veren çalışanların oranı %15.9'dur. Bu da telkin yeteneği boyutuna ilişkin liderlerin bu davranışı konusunda başarılı olduklarını göstermektedir.

“Çalışanların işlerini sahiplenmesini önemser” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.05$ 'dir. Bu ifade aritmetik ortalaması en yüksek olan ifadedir. İfadeye çalışanların %81.2'si olumlu cevap verirken %9.9'u olumsuz cevap vermiştir. Bu bulgular liderlerin çalışanların işlerini sahiplenmesini ve kendi işi gibi özen ve itina göstermesini çok yüksek bir oranda desteklediğini ortaya çıkarmaktadır.

“Sorumluluğundaki işleri daha önceden ayrıntılarıyla planlar ve her şeyin planladığı şekilde gerçekleşmesini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.76$ 'dır. İfadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı %72.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %12.9 olmuştur. Bu ifade sonucunda, liderlerin işlerini önceden planladığını, geleceği şimdiden düşündüğünü ve yaptığı planın da gerçekleşmesi yönünde takibini yaptığını söyleyebiliriz.

“İş ortamında çalışmalarıyla, davranışlarıyla ve konuşmalarıyla çalışanların üzerinde etkili olur” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.88$ 'dir. Bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %76.2 iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %12.9'dur. Bu da liderlerin telkin yeteneği özelliğinin çalışanları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Telkin yeteneği boyutuna ilişkin bu ifadeleri birleştirecek olursak, aritmetik ortalamayı $x=3.87$ olarak bulmaktayız. Bu sonuçta bize telkin yeteneği özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Buradan da H_1 hipotezimizin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

4.5.4. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Başlatmada Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
31	4.05					
33	4.15					
<i>Ortalama</i>	4.1	4.0	4.0	1.108	2.633	68.365

Dönüştürücü liderlik süreçlerinden başlatma boyutuyla ilgili 2 adet soru hazırlanmıştır. Bu sorulardan ilkindeki “Yapılacak yenilikler konusunda, çalışanları ile işbirliğine açıktır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.05$ olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %83.8 olurken, olumsuz bulanların oranı %8.8 olmuştur. Bu da liderlerin yeniliği ve değişimi başlatma konusunda her türlü iş birliğine çok açık olduklarını göstermektedir.

İkinci sorudaki “Karar verme ve sorunları çözmeye yeterli beceriye sahiptir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.15$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı % 83.8 olurken, olumsuz bulanların oranı % 5 olmuştur. Her iki ifadeyi olumlu bulanların oranı aynı çıkarken, ikinci ifadeyi olumsuz bulanların oranı daha düşük çıkmıştır.

Bu iki ifadeden liderin örgütsel değişimi başlatmada çok yüksek düzeyde pozitif etkisinin olması nedeniyle H_1 hipotezimizin kabul edildiği sonucunu çıkarabiliriz. Çünkü başlatma boyutunun aritmetik ortalaması $x=4.1$ olmuş. Boyutu olumlu bulanların oranı %90 olurken, olumsuz bulanların oranı %3.8 olmuştur.

4.5.5. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Sürdürmede Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
32	3.99					
34	4.1					
35	4.28	4.0	4.0	1.071	2.164	70.529
<i>Ortalama</i>	4.12					

Dönüştürücü liderlik süreçlerinden bir başkası olan sürdürme boyutuyla ilgili 3 adet soru hazırlanmıştır. Bu sorulardan ilkindeki “Karşılaşılan sorunları zamanında çözer” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=3.99$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı % 75.1 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %6.3 olmuştur. Bu da liderlerin sorunları zamanında çözmeye eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer bir sorudaki “Çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek verir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.10$ olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %81.3 olurken, olumsuz bulanların oranı %6.3 olmuştur. Buradan da lider çalışanların kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine destek verir sonucu çıkmaktadır.

Sürdürme boyutu ile ilgili son sorudaki “Alınan kararların uygulanmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.28$ olarak bulunmuştur. Bu ifade en yüksek ikinci

aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Dolayısıyla bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %92.6'lık oranla çok yüksek, olumsuz bulanların oranı %1.3'lük oranlı çok düşük olduğu görülmüştür. Bu ifadeden lider, alınan kararların uygulanmasını ister sonucunu çıkarmak mümkündür. Bu üç sorunun değerlendirmesi bize H₁ hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

4.5.6. H₁ Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Dondurmada Pozitif Etkisi Vardır

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
36	4.15					
37	4.03					
<i>Ortalama</i>	4.09	4.0	4.0	1.029	2.102	72.631

Dönüştürücü liderlik süreçlerinden sonucusu olan dondurma boyutuyla ilgili 2 adet soru hazırlanmıştır. Bunlardan ilk sorudaki “Yapılan yeniliklerin kalıcı olması için çaba gösterir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.15$ olarak bulunmuştur. İfadeye olumlu cevap veren çalışanların oranı % 85 olurken, olumsuz cevap veren çalışanların oranı %5 olmuştur. Bu durum liderin yeniliklere kayıtsız kalmadığını onun kalıcı olması için üstün çaba gösterdiğini göstermektedir.

İkinci sorudaki “Kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.03$ olarak bulunmuştur. Bir önceki ifade de olduğu gibi bu ifadeye de olumlu cevap verenlerin oranı %80'lik oranla yüksek çıkmış, olumsuz cevap verenlerin oranı ise %6.3'lük oranla yine düşük çıkmıştır. Yine bu durum liderin kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır ifadesini doğrulamaktadır.

Dönüştürücü liderlik sürecine ilişkin dondurma boyutunun aritmetik ortalaması $x=4.09$ olarak bulunmuştur. Bu boyuta olumlu cevap verenlerin oranı %86.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %3.8 olmuştur. Bu sonuç dönüştürücü liderin gerek yenilik ve değişimin kalıcılığını sağlamak için çaba göstermesiyle, gerekse yeniliğin ve değişimin

sürekliliğini sağlamak için yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışmasıyla örgütsel değişimi dondurmada pozitif etkisi vardır ve H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir diyebiliriz.

Tablo 9: Faktörlerin Tanımlayıcı Analizi Sonuçları

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
7	3.59					
8	3.05					
10	3.78					
14	3.42					
15	3.28					
17	3.45					
22	3.39	3.5	4.0	17.492	54.663	54.663
23	3.55					
26	3.39					
27	3.57					
28	3.64					
29	3.26					
30	3.56					
Ortalama	3.45					
6	3.78					
12	3.44					
13	3.46					
16	3.35					
18	3.58	3.5	4.0	2.169	6.780	61.443
19	3.12					
24	3.23					
25	3.70					
Ortalama	3.45					
9	3.82					
11	4.05					
20	3.76	4.0	4.0	1.373	4.289	65.732
21	3.88					
Ortalama	3.87					
31	4.05					
33	4.15					
Ortalama	4.1	4.0	4.0	1.108	2.633	68.365
32	3.99					
34	4.1					
35	4.28	4.0	4.0	1.071	2.164	70.529
Ortalama	4.12					
36	4.15					
37	4.03					
Ortalama	4.09	4.0	4.0	1.029	2.102	72.631

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt ve örgütsel değişim konusu XX. yüzyılın başından itibaren bilim adamları tarafından incelenmeye başlanılan, daha sonra geliştirilen ve her geçen gün geçerliliğini arttırarak önemli duruma gelen konulardan biridir. Değişim, işletmelerin canlanmalarını, yenilenmelerini ve yeni fırsatlar yakalamalarını sağlayan örgütsel bir süreçtir. Örgütsel değişimde en önemli konu, örgütün değişime hazır hale getirilmesi ve değişimin yönetilmesidir. Bu açıdan liderlik ve liderler, değişim sürecinde yaşamsal roller üstlenirler.

Dönüştürücü liderler örgütü değiştirme çabasında ilk önce yeni durum hakkında farkındalık oluşturmaya çalışırlar. Örgütü yeni bilgiler, yeni tutumlar, yeni alışkanlıklar konusunda bilgilendirirler ve bu bilgileri kullanarak değişime hazırlarlar. Mevcut durumların değişmesini istemeyen kişileri ikna ederler. Dönüştürücü liderler tarafından ikna edilen örgüt çalışanları bazı şeylerin yanlış olduğunu, değişimden kaçılmayacağını ve kendisinden değişimin istendiğini bilirler. Bu süreçte artık çalışanlar değişime ikna olmuşlardır. Değişimin ilk etapta kısmen, küçük çapta veya belirli bir alanda yapılması, kalıcı ve sürdürülebilir olması için önemlidir. Bunu sağladıktan sonra, değişim sonucu yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için dönüştürücü liderler, yeni ilke, kural, kalıp ve politikalar geliştirirler. Bir daha eski duruma dönmek için, kalıcı tedbirler alırlar.

Değişim kararı alan işletmelerde, değişimin örgüt içerisinde uygulanmasında ve örgütün hedeflenen performansa ulaşmasında liderler kilit rolü üstlenmektedir. Bu etkide dönüştürücü liderlik, lider-izleyen arası ilişkiyi özellik, davranış ve durumsal açıdan bir bütün olarak ele alan, ideale en yakın yönetim tarzını ifade ettiği için gittikçe artan bir öneme haizdir.

Organizasyonel değişim beraberinde bir dönüşümü de ifade etmektedir. Dönüşüm kavramı ekinin yerine yeni olanı getirme, radikal değişimler, hedeflenen vizyona ulaşmak için organizasyonda yapısal veya kültürel değişimleri bünyesinde barındırmaktadır. Değişim dönüşümün temel şartıdır ve bir süreci ifade etmektedir. Fakat her değişim gibi

organizasyonel dönüşümlerde örgütsel direnç, değişimi benimsememe, gelecekle ilgili belirsizlikler gibi faktörler nedeniyle kolay uygulanamaz ve sonuçları beklendiği gibi olmayabilir.

Bu nedenle örgüt içerisinde değişimi etkin bir biçimde uygulayabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderler doğaları gereği dönüşümü karakterlerinde barındırdıkları için; organizasyonel değişim sürecinde, bu sürece en iyi uyum sağlayacak ve süreci koordine edebilecek lider tipi olarak karsımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler bünyelerinde barındırdıkları yönetsel ve karizmatik liderlik özellikleri ile diğer liderlik tarzlarından farklılaşmaktadır. Her şeyden önce dönüştürücü liderler, liberal yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu nedenle de günümüzün modern yönetim anlayışlarıyla tam bir uyum içerisinde çalışabilmekte; örgütün sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakları en etkin biçimde kullanabilmektedirler. Bunu yaparken dönüştürücü liderlik karakterleri gereği izleyenlerini bireysel olarak gözetir, şahsi ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır, daha iyiye ulaşmaları için onları motive eder, bunun için güçlendirici tedbirler alır ve yetkilendirmeler yapar; değişik çözümler üretmeleri için onları teşvik eder ve davranışlarıyla izleyenlerine örnek olur.

Uyum, yenilik yapma ve değişme yeteneği günümüzde örgütlerin kazanması gereken en önemli özelliklerdendir. Günümüz yüksek değişim ortamında, örgütlerin rekabetçi olmaları, büyüme ve sürekliliklerini devam ettirmeleri bu yeteneklere bağlıdır.

Değişim yönetiminde başarılı olma şartlarından belki de en önemlisi tepe yönetiminin liderliğidir. Örgüt içinde değişim için bir başlatıcı olarak yöneticilere olan ihtiyaç göz ardı edilemez önemdedir. Örgütsel değişimin, iyiyi, mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç asılayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişen şartlara örgütün uyum göstermesini sağlamak yönetimin öncelikli hedefi olmalıdır.

Dönüştürücü lider doğası gereği reformisttir, çevresel etkilere sadece tepki göstermekle kalmaz yeni bir çevre yaratır; bir nevi değişim ustasıdır. İzleyenleri üzerinde karizmatik etkisi vardır ve çevresine örnek olur; geleceği şekillendirmek için bir vizyon ortaya

koyar ve izleyenlerini bu vizyona ulaşmada destekler.Bunun için izleyenlerini birey olarak gözetir, onlara ilave görevler verir, güçlendirici yetkilendirmelerde bulunur, onları daha iyi nasıl yapabilirizi sorgulamaları için teşvik eder ve beklenenin üzerinde performans göstermeleri için motive eder.

Bütün bunları sağlayacak olan dönüştürücü liderde de iyi bir karizma, çalışanların değişime uyum sağlamaları yönünde göstereceği telkin yeteneği, çalışanların problemlerinin farkındalıklarının oluşmasını sağlayacak zihinsel teşvik ve çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate alarak yakın kişisel ilgi göstermesini sağlayacak bireysel düzeyde ilgi özelliklerinin bulunması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin sonuçları ve bu sonuçların ışığında aşağıdaki önerileri sunmak değişimin liderliği ve değişimin başarısı açısından önemlidir.

- Araştırma sonucunda dönüştürücü liderin davranışsal özellikleri karizma. telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum üst yöneticilerin dönüştürücü liderliğin boyutlarına ilişkin özellikleri büyük ölçüde taşıdıkları anlamına gelmektedir.
- Dönüştürücü liderlik süreçleri başlatma, sürdürme ve dondurma boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlerin davranışsal özellikleri boyutlarına göre dönüştürücü liderlik süreçleri ortalaması yüksek çıkmıştır. Bu da üst yöneticilerin örgütsel değişimi başlatma, sürdürme ve dondurma boyutlarında daha başarılı olduklarını göstermektedir.
- Araştırmayı bir bütün olarak ele alacak olursak. %55.9 olumlu cevapla çalışanlara göre, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları dönüştürücü liderlik özellikleri örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde olumlu etki yapmaktadır.

Araştırma sonuçlarının ışığında aşağıdaki öneriler oluşturulabilir.

- Üst yöneticiler çalışanlarını iyi işler yaptıklarında ödüllendirmelidirler. Anketimizde ortalaması en düşük olan ifadelerindendir. Bu ifadenin “Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir” cümlesi olması üst yöneticilerin ödüllendirme konusunda eksikliklerini ortaya koymaktadır. Liderler çok çeşitli olan ödül araçlarını kullanarak teşvik oranını arttırabilirler. Çalışanların kendi çabalarının boşa gitmediğini, karşılığını aldığını hissettiğinde, göstereceği gayret de o derece yüksek olacaktır.
- Üst yöneticiler yetkilerini astları ile paylaşmalıdırlar. Anketimizde ortalaması en düşük ifadelerinden olan bu konuya ilişkin “Yetkilerini astları ile paylaşır” cümlesi olması üst yöneticilerin bu alandaki eksikliklerini ortaya koymaktadır. Katılım, değişimin başarısı açısından en önemli olgulardan birisidir. Yöneticiler, değişim uygulamalarında bireyin değil takımın başarılı olabileceğini kabullenmelidirler.
- Dönüştürücü liderler, değişimin gerekliliğini iyi anlatarak, durum hakkında farkındalık oluşturmaya çalıştıkları taktirde, değişimi doğru başlatmış olurlar. Aynı zamanda değişimin işletmeye olduğu kadar, iş görenlere de sağlayacağı kısa, orta ve uzun vadeli katkıların açık bir şekilde ortaya konması ve gelecek endişelerinin giderilmesi gerekir. Aksi taktirde, iş görenlerin kabullenmediği ve içinde olmadığı bir değişimi başarmak mümkün olmayacaktır.
- Değişim sürecinde aktif katılımın sağlanması, iş görenlerin endişelerinin giderilmesi, onlara karşı moral ve motivasyon desteğinin sağlanması önemlidir. Bu çaba, değişim sırasında oluşabilecek muhtemel dirençlerin önlenmesi için olumlu katkı yapacaktır.
- Doğru stratejiler ile başlatılan ve yine iş görenlerin aktif katılımı ve destekleri ile sürdürülen bir değişimin uzun süreli sonuç vermesi o değişimin kalıcılığına bağlıdır. Değişim sürecinde oluşturulan yeni vizyon, strateji, politika ve

değerlerin iş görenlerin katılımı ile hazırlanması onların kabulünü kolaylaştıracaktır. Dönüştürücü liderin kalıcı bir değişim kültürünü oluşturması buna bağlıdır.

- Araştırmacılara yönelik olarak ise, araştırmada kullanılan anket soruları, dönüştürücü liderlikle ilgili çalışmalarda yol gösterici olabilir.
- Çalışmada kullanılan anket özel ve kamu kurumlarında uygulanarak karşılaştırması yapılabilir.

Örgütsel değişim konusu, 1990'da ve 2000'li yıllarda bilim çevresinde de çok popüler olmasına rağmen liderlik ile ilişkilendirilerek yeterince çalışılmamıştır. Bu nedenle, değişimde liderlin sahip olduğu özelliklerin önemi ve etkilerinin daha geniş kapsamlı çalışmalara yol gösterici olarak konu edilmesi gerekmektedir.

Çalışma ulaşılabilirlik açısından yalnızca Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Müdürlüğü evren olarak aldığından genelleme yapılması söz konusu değildir.

Bu çalışmanın bilim literatürüne ve uygulamalarına katkıda bulunacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İter vd. (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKDEMİR, Ali (1998), *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali (1995), *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir.
- AKTAN, Çoşkun Can (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul Sanayi Odasının Armağanı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALİÇ, Mehmet (1989), “Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı”, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- ALİMO- Metcalfe, B. ve R. Alban- Metcalfe. (2001) “The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire”, *Leadership Quarterly*, Vol. 74, No. 1, s.1-27.
- ALPUGAN, Oktay, Demir Hulusi, Üner Nurel, Oktav Mete,(2000) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yay, İstanbul.
- ASRANSKY, Davood (2002), “Characteristics of Adopters and Organizational Changes” , *Thunderbird International Business Review* , vol:48.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve COŞKUN, Bayram.(2000), “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, İzmir.
- ATAMAN, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATIKAN Selami. (1992). *Örgütsel Değişme ve Önderlik* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- AYDOĞAN, Enver ve Semiz, Süleyman, (2007)“İşletmelerde Teknoloji Yönetimi Bağlamında İleri Üretim Teknolojileri”,
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler>,(Erişim Tarihi: 07.03.2007).
- AYDIN, Melek, (2001). “ Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve Radikal Değişim Yönetimi Tekniği: Değişim Mühendisliği” , Yüksek Lisans Tezi.
- AYKUT, Berber (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yönetim,11(36), İstanbul, s. 1-25.

- BALTAŞ, Acar (2002), *Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇU Esin, Akatay Ayten, (2001), “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, *Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y. O. Dergisi*, Sayı:4.
- BEER, Michael ve Nohria Nitin, (2000), “Cracking The Code of Change”, *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 3, s.133-141.
- BENNET, T, and Percy, P, (1994), “Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 54(3), s.44.
- BIOSCIENCES (2004) et. al. “From Leaders to Leadership: Managing Change” , *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4.
- BİLDİÇ Veysel Ve Göksu Turgut, (2004) “Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye’de Kamu yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri” , *2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları*, DPT.
- BİNGÖL, Dursun, Naktiyok, Atlıhan ve İşcan, Ömer Faruk. (2003), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, On üçüncü oturum, Afyon.
- BOAS, S. (1999), “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10,pp. 285–306.
- BROWN, John ve Lloyd, C., (1991), “The Future Management and Development of Human Resource”, *Optimum (OPT)*, Vol. 21, No.3, s.18-26.
- BULUÇ, Bekir, (2007)“Milli Eğitim Bakanlığında İnsan kaynaklarının Geliştirilmesi”, <<http://w3.gazi.edu.tr/web/buluc/elazig.DOC>> (Erişim:04.03.2007).
- CEYLAN, Adnan ve BEGEÇ, Suat, (2001), “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı’nda Yapılan Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, s.601-616.
- CONGER, A. Jay (1999), “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Stream Of Research”, *Leadership Quarterly*, 10, pp.145–170.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat (1990), *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul.
- DAFT L. R. (1991). *Management*, 2.Ed. The Dryden Press, Chicago

- DELUĞA, Ronald J., (1988), "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group & Organization Management*; Dec; 13, 14; ABI/INFORM Global P. 456.
- DEMİRÇİ, M. Kemal. (2000), "Dönüştürücü Liderlik", *Azerbaycan İktisat Üniversitesi Dergisi* S:6, Azerbaycan.
- DERELİ, Toker. (1976), *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul Yayın Dağıtım, İstanbul.
- DİĞMA Lester A. (2001), *Strategic Management*, Irwin Publishing, USA.
- DOĞAN, Selen (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Seçil Ofset, İstanbul.
- EİSENBAUGH, R., Watson, K., Pillai, R. (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 12(2).
- EKVALL, G. ve ARVONEN J. (1991), "Change –centred Leadership: An extension of the two dimensional model", *Scandinavian Journal of Management*, 7, pp.7-26.
- EMSHOFF, James R., (1994), "How To Increase Employee Loyalty While You Downsize" *Business Horizons*, Vol.37, No. 2, pp.49-57.
- ERARSLAN, Levent. (2002), "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1.
- ERÇETİN, Şule (1998), *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- ERDAL Mehmet, (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışı Analizi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDİL, Oya ve KESKİN, Halit. (2004), "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler", *Yönetim Dergisi*, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E Yayını, İstanbul.
- ERDİL, Oya (1997), "Lider Yönetici Geliştirme'nin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", *Human Resources*, 2(1), s.23.
- ERDOĞAN, İlhan (1983), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

- EREN, Erol (1987), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İ.F., Yayın No: 183, İstanbul.
- EREN, Erol (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 236, İstanbul.
- EREN, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi, 3.Baskı, İstanbul.
- EVANS, R. (1996), *The Human Side of The School Change: Reform, Resistance and The Real Life Problems of Innovation*, Jossey-Boss AWilley Company, San Francisco.
- FİLİZÖZ, Berrin (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.4, S.1, s.162-163.
- GOULD Stephen J. (2000), *Darwin ve Sonrası*, TÜBİTAK Yay, İstanbul,
- GÖKBUNAR, Ramazan ve ÜNAL, Aylin, (2007), “Özel ve Kamu Sektörde Değişim”, <<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/diger-yazilar/gokbunar-ozelsektordedeğişim>>, (Erişim:02.04.2007).
- GÜÇLÜOL, Nezahat, (2007), “Örgüt Kültürü”, <<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>>, (Erişim:05.03.2007).
- GÜMÜŞELİ Ali (2006), “Eğitimde Reform ve Liderlik Standartları”, www.agumuseli.com_(10.09.2006)
- GÜNEY, Salih (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRAK, Hasan, (2007), “Verimlilik ve MPM”, <http://e-kütüphane/hasangurak/verimlilik_mpm.pdf> (Erişim:09.06.2007).
- GÜLEÇ, Hüseyin Başol, (2007), “İşletmelerde Yenilik Politikası “, <http://www.geocities.com/ceteris_tr2/hbg3.doc>, (Erişim:03.03.2007).
- GÜNDÜZ, Rukiye Gökkaya. (1998), “*Değişimde Liderlik*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÜNEŞ, Hasan, (2007), “Örgütlerde Değişmeye Karşı Direnme Kaynakları ve Engelleme Yolları”, <<http://web.inonu.edu.tr/~hgunes/odkdk.htm>>, (Erişim:02.03.2007).
- GÜZELCİK, Ebru, (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yay. No:222, 1.Baskı, İstanbul.
- HALİS, Muhsin, (2007), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, <<http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>>, (Erişim:12.03.2007).

- HANSON E. M. (2003), *Educational Administration and Organizational Behaviour*, 5th Edition, Pearson Education, America.
- HATCH M. J. (1997). *Organization Theory, Modern Symbolic and Post-Modern Perspectives*.
- HICKS G. vd. (1975), *Organizations: Theory and Behaviour*, Mc.Grow- Hill Book Company, New York.
- HIGGS Malcoms And Rowland Deborah, (2005) “Exploring Approaches to Change and its Leadership” , *Journal of Change Management*, 5 (2)., pp. 121-151.
- HİNTERHUBER, Hans H., (1984), *İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Stratejik İşletme Yönetimi*, (Çev. Lale URAZ) (Der. Mehtap KÖKTÜRK), Erler Matbaası, İstanbul.
- HİNKİN, Timothy R. Ve Tracey, J. Bruce, (1999), “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization,” *Journal of Organizational Change Management*, s.2.
- HİTT M. A. (1989), *Management*, 3.Ed, West Publishing Company, New York.
- HOPKİNS, D. (1997). *The practice and theory of school improvement: international handbook of educational change*. Netherlands, Springer.
- HUCZYNSKI A. A., Buchanan D. A. (1991). *Organizational Behaviour*, 2.Ed., Prentice Hall, New York.
- İZGÖREN, Ahmet Şerif (2001), *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- KARAMAN, Mustafa (2004), “İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch’in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, s. 9-36.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (1998), *Liderlik ve Liderler (Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen)*, Kal Der Yayınları, İstanbul.
- KEN Parry, (2006) “Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership is Different”, www.psmc.gov.au/media/parry.html,
- KESER, Aşkın (2007), “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, <http://www.isguc.org/askink.htm>, (Erişim: 02.03.2007).
- KESKEN, Jülide vd (2006), “Madalyonun Diğer Yüzü: İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Uzmanlarının Yetkinlikleri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma” *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 471-478.
- KILIÇ, Taner, (1997),“Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*,25(2).

- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2005), *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KOLB D. A.(1991), *The Organizational Behavior Reader*, 5.Ed. Prentice-Hall International Editions, New Jersey.
- KOTTER, John P. , (1996), *Değişim*, (Çev. Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- KOTTER, John P. (1990), “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, May June: 103-11.
- KOZAK, Meryem Akoğlan ve GÜÇLÜ, Hatice. (2003), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, Kocaeli.
- LANSISALMI, Hannakaise and KIVIMAKI Miki, (1999) “ Factors Associated with Innovative Climate: What Is The Role Of Stres” , *Stress Med.* 15,.
- LUTHAND F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7.Ed., McGrow- Hill,Inc, New York Lanssisalmi Hannakaise and Kivimaki Miki, “ Factors Associated with Innovative Climate: What Is The Role Of Stres” , *Stress Med.* 15, 1999.
- MARŞAP, Akın (1995), *Yönetim Kontrol Sistemleri*, KHO Basımı, Ankara.
- MATEY, Douglas B. , (1991), “Significance of Transactional and Transformational Leadership Theory on the Hospital Manager”, *Journal of Healty Care Management*; Winter.
- MAXWELL, John C.,(1999), *Liderlik Nitelikleri*, (Çev.: İbrahim ŞENER) Beyaz Yayınları, İstanbul.
- MİNK O. G. (1979). *Developing and Managing Open Organizations A Model and Methods for Maximizing Organizational Potential, Lerning Concepts*, Learning Concepts, Austin.
- NAYLOR J. (1999). *Management*, Financial Times Pitman Publishing, London.
- ÖNCÜ A. N. (2003). *Plandan Uygulamaya*,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=771>
(20.12.2005)

- ÖZALP, İnan (1985), *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş Yayınları, Eskişehir.
- ÖZALP, İnan ve Öcal, Hülya. (2000), “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt:3 Sayı:4, Balıkesir.
- ÖZDEMİR, Servet (1997), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÖZKALP, Enver VE Kirel, Çiğdem, (2000), “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir, , s. 447- 462
- ÖZKARA, Belkıs (1998), *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, İleri Ofset, Afyon.
- ÖZMEN, Ömür ve Saatçioğlu, Ömür, (2006), “Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma”, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s.399-403.
- PAKSOY, Mahmut (2002), “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İşletme Fak. No: 282, İstanbul, s.11.
- POLESTİNİ R. H. (2002). *Educational Administration Leading With Mind and Heart*, The Scarecrow Press, Lancaster Rennings Klaus, Ziegler Andreas and Zwick Thomas, “ The Effect of Environmental Innovations on Employment Changes: An Econometric Analysis” , *Business Strategy and the Environment*, *Bus. Strat. Env.* 13, 2004.
- RENNINGS Klaus, ZIEGLER Andreas and ZWICK Thomas, (2004) “ The Effect of Environmental Innovations on Employment Changes: An Econometric Analysis” , *Business Strategy and the Environment*, *Bus. Strat. Env.* 13.
- RANDALL B.Dunham and JON L.Pierce, (1989), *Management*, (USA: Scott, Foresman and Co.), aktaran www.gençbilim.com
- ROST, J. C. (1993), *Leadership for the 21st Century* New York, Praeger.
- SAVAŞÇI, İpek ve Kazançoğlu, Yiğit, (2007), “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, <http://66.102.9.104/search?q=cache:_XNuTl9hBy4J:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03>, (Erişim: 03.03.2007).
- SAYLI, Halil. (2002), “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- SELEN, Doğan (2001), “Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3-4), s. 247–278.
- SERGİOVANNİ T. J. (1995), *The Principalship A Reflective Practice Perspective*, 3.Ed., A Simon&Schrust Company, Boston
- SERİNKAN, Celaleddin.(2002), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, *Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yıl 2002, Sayı 1-2, İstanbul.
- SEYMEN, Oya Aytemiz (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Basım Yayın A.Ş.:957, İstanbul.
- ŞAHİN, Mehmet (1995), *Üretim Yönetimi*, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, Mehmet. (1997), *Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik*”, 21.yy *Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5.Baskı, Nobel Yayın, Ankara
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Geliştirilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve AKIN, H.Bahadır. (2003), *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- TAŞTAN, Seçil, (2006) “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü “
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>..
- TANRIÖGEN, Abdurrahman (1995), “Değişikliğe Karsı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karsısında Rollerini”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Yıl: 20, Sayı: 211, s.8- 12
- TAYMAZ, Halil. (2003). *Okul Yönetimi*, 7. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara
- TETİK, Semra. (2008), “*Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*”, Basılmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOKAT, Bülent (1998), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 6, Kütahya.

- TOKAT, Bülent ve Kara, Hakan. (1999), "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 3, s.237-252, (Kasım 1999).
- TÖREMEN, Fatih, (2006), "Öğrenen Okul", *Eğitim Bilim ve Kültür Dergisi*, <<http://www.egitimbilim.com/makaleler4.htm>>, (Erişim Tarihi:12.09.2006).
- ÜLKER, Gönül, (1997), "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul
- ÜNER Vedat (1993), İş Planlaması, Rota Yayınları.
- WISSEMA, Hans, (1996), Ünite Yönetimi Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon, Milliyet Yayını, İstanbul.
- VERGİLİEL TÜZ, Melek (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Basın Yayım, Bursa.
- YALÇIN, Azmi (2002), *Değişim Yönetimi*, ISBN:975-8561-13-8, Nobel Kitapevi, Ankara.
- YAIR, Berson ve Bruce, J. Avolio. (2004), "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Atelecommunication Firm", *Lincoln, NE 68588*, United states.
- YILDIZ Murat, (2002)" Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, Ankara.
- YUKL, Gary (1994), *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ZALEZNIK, Abraham (1999) "Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?", Çev: Meral Tüzel, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, İstanbul, No: 292, s.8.

EKLER

EK. 1: Anket

Bu anket çalışması, “başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü” inceleme amacı ile yapılmaktadır.

Lütfen bu anketi doldururken, sizin bağlı olduğunuz üst amiriniz veya yöneticinizin özelliklerini kendinize en yakın bulduğunuz seçeneğe (x) koyarak yansıtmaya çalışınız. Çok kısa zamanınızı alacak olan bu çalışmayı önemsemeyiz bu araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Vereceğiniz bilgiler tamamıyla bilimsel amaçlı (yüksek lisans tezinde) kullanılmakla birlikte gizlilik ilkesine de sadık kalınacaktır.

Saygılarımla

Ayşe ESEN

Anketi dolduran kişinin bilgileri

1- Yaşınız

30 ve altında 31-40 41-50 51 ve üzeri

2- Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

3- Öğrenim durumunuz

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4- Çalıştığınız sektör

Özel Kamu

5- Bulduğunuz sektörde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

5 yıl ve altında 6- 10 yıl 11-20 yıl 21 ve üzeri

Bağlı olduğunuz biriminizin üst amiri veya yöneticisi. bir lider olarak aşağıdaki durumlarda nasıl davranır? Size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Çalışanların bir lider olarak kendisini kabul etmesini ister.					
7. Çalışanların çalışma koşullarına dikkat eder. onların moral ve motivasyonunu artırmaya çalışır.					
8. Çalışanların özel hayatları ile ilgili ihtiyaçlarını önemser.					
9. Çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.					
10. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini açıkça ortaya koymalarını ister.					
11. Çalışanların işlerini sahiplenmesini önemser.					
12. Çalışanların işleri ile gurur duymalarını sağlar.					
13. Çalışanların. alışılmış davranış ve düşünce kalıplarından ziyade yeni bakış açıları kazanmalarını sağlar.					
14. Astların yenilik yapma konusunda yetkilerini kullanmaları için onları destekler.					
15. Yetkilerini astları ile paylaşır.					
16. Çalışanların kabul edebileceği misyon ve vizyon belirler ve bunu açık bir şekilde paylaşır.					
17. Çalışanlarını. değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırır					
18. Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır.					
19. Karar alırken risk almayı sever.					
20. Sorumluluğundaki işleri daha önceden ayrıntılarıyla planlar ve her şeyin planladığı şekilde gerçekleşmesini sağlar.					
21. İş ortamında çalışmalarıyla. davranışlarıyla ve konuşmalarıyla çalışanların üzerinde etkili olur.					
22. Çalışanlar üzerinde hiyerarşik yaptırım gücünden daha ziyade kişisel özellikleriyle etkili olur					
23. Yenilikten ve değişimden korkmaz. onlara çabuk adapte olur.					
24. Gerektiğinde (çalışmaların başarısı için) mevcut normlar ve kurallar dışında hareket eder.					
25. Yöneticilik görevlerinde. özel hayatı ve işi arasında dengeyi kurabilir.					
26. Yapacağı değişiklikler ile ilgili çalışanların düşüncelerini alır.					
27. Yenilikler ile ilgili yapılan planları çalışanları ile paylaşır.					
28. Yapılacak yeniliklerin amacı ve hedefi konusunda çalışanlarını bilgilendirir.					
29. Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir.					
30. Çalışanları ile açık iletişim kurar					
31. Yapılacak yenilikler konusunda. çalışanları ile işbirliğine açıktır.					
32. Karşılaşılan sorunları zamanında çözer.					
33. Karar verme ve sorunları çözmeye yeterli beceriye sahiptir.					
34. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek verir.					
35. Alınan kararların uygulanmasını sağlar					
36. Yapılan yeniliklerin kalıcı olması için çaba gösterir.					
37. Kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır.					

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Esen 05.03.1986 tarihinde Bafra'da doğdu. 19 Mayıs Anadolu Lisesi'ni iyi derece ile bitirdi. 2006 yılında başladığı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü 3 yılda başarı ile tamamlayarak fakülte birincisi ünvanı ile 2009 yılında mezun oldu. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2010 yılından bu yana Tarım Kredi Kooperatifleri Kütahya Bölge Birliği Müdürlüğü'nde Muhasebe Servisinde çalışmaktadır.