

## GİRİŞ

XXI. yüzyılda her alanda hızlı bir değişme ve gelişme yaşanmaktadır. Bilgi, teknolojiye, kullanılan yöntem ve sistemleri devamlı eskiten bir değişim sözkonusudur. 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 yada 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. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderlerin değiştirme ve dönüştürme özellik ve yeteneklerinin ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde değişim ve liderlik arasındaki ilişkileri ve dönüştürücü liderliğin örgütsel değişimdeki 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, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve örgütsel değişimde direnç konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde öncelikle liderliğin tanımı yapılarak, özellikleri, yöneticilik ve liderlik kavramlarının karşılaştırılması ve liderlik teorileri üzerinde durulmuştur. Daha

sonra dönüştürücü liderliğe giriş yapılarak, dönüştürücü liderliğin özellikleri, dönüştürücü liderlik tarzları ile bazı liderlik tarzlarının karşılaştırılması yapılmıştır.

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 kamu üniversitesinde, yüz yüze anket yöntemine dayalı uygulamalı bir araştırma yapılmış, araştırmada kurumun alt ve orta kademedeki yöneticilerinin üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca değişim süreci ve bu değişim sürecinde dönüştürücü liderlerde bulunması gereken davranışsal özelliklerinin tespitine çalışılmıştır.

Çalışma sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

#### 1. ÖRGÜTÜN TANIMI VE KAVRAMI

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

Koçel, örgütün sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğunu belirterek örgütü “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş birliği ve koordinasyon sistemi” olarak tanımlamıştır (Koçel, 1998: 86).

Rabins örgütü; “Çoğu kez kendi başlarına, ama zaman zaman da gruplar halinde çalışarak bir takım rolleri üstlenen kimselerin birbirleriyle bağlantılı bir mozayiki” olarak tanımlar (Erturgut, 2000: 3).

Örgütler sosyal ve ekonomik birçok amacı yerine getirmek üzere meydana gelen oluşumlar olduklarından, örgüt kavramı ile, özellikle işletme örgütü kastedilmekle beraber, kamu hizmeti sunan örgütler ile, kar amacı gütmeyen organizasyonlar da bu kavram içerisinde yer almaktadır.

Örgüt kavramı, çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini ve aynı zamanda faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini ifade eder (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 21).

Örgüt kavramı denilince çoğu kez kurallar, yöntemler, standart çalışma yöntemleri, otorite tarafından doldurulan mevkiler akla gelmektedir. Ancak bunlar

örgütün asıl niteliklerini yeterince açıklamaya yetmeyecektir. Örgüt, sosyal bir sistemdir; ona sosyal bir sistem özelliğini kazandıran ise insandır (Erturgut, 2000: 4).

## 2. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI VE KAVRAMI

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).

Başka bir ifade ile değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır veya belli bir durum esas alınmak suretiyle sözkonusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde de tanımlanmaktadır (Tezcan, 1980: 28).

Bütün bu tanımlamaların yanında değişme kavramına oldukça farklı anlamlarda verilebilmektedir. Bunlar arasında; hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş, gelişme, büyüme, kalkınma, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi, daha yüksek bir verimlilik ve etkinlik derecesinin gerçekleştirilmesi sayılabilir. Bu nedenle de örgütsel değişim son yıllarda en sık sözü edilen kavramlardan birisi olmuştur.

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.

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 (Özkara, 1999: 13). 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.

### **3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ**

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).

Örgütler dış çevredeki hızlı değişime ayak uydurmak, yeni teknolojileri takip edebilmek için kendi içindeki geleneksel yapıyı terk edip değişime ayak uydurmaları ve bunu da başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir.

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler (Erdil ve Keskin, 2004: 5):

- 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 sağlamak olmalıdır.
- 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.

Çok boyutlu olan örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi bir çok örgütsel işlerin bir arada başarıyla yürütülmesine bağlı olmaktadır.

## 4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNTEMLERİ

Rensis Likert'in belirtildiği gibi "Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük bazen küçük olurlar, ama ne var ki, değişim her zaman vardır (Çelebioğlu, 1990: 104)." Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim programları çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmıştır (Özkan, 2004: 6). Bu nedenle örgütlerin değişimi sağlama çabalarını, geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür (Çelebioğlu, 1990: 105).

### 4.1. Geleneksel Değişim

Geleneksel değişim bilimin gücünü ön planda tutan bir değişim yöntemidir. Bu yöntem; genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi güçlendirmek için bilimsel açıdan üstün kişilerle desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir. Bilimsel danışma politikalarına yer vermenin amacı, örgüt yönetiminin dışında bulunan bilim çevreleri ile işbirliği kurmaktır. Ancak uygulamada bu yöntemde işbirliğine pek değer verilmemektedir. Örnek olarak danışman, sosyal bilimci özel amaçlı araştırmalara girmektedir. Kendisine getirilen sorunu, bilimsel metodu uygulamak yerine, sorunları yöneticilerin anlayacağı şekilde, bilimsel terminoloji ile ifade etmeye çalışmaktadır. Böylece her işletme için geçerliliğine güvenilir sosyo-psikolojik nitelikte önceden ulaşılmış formüllerin olaylara uygulanması tavsiye edilmektedir (Hotamışlı, 1996: 53).

Uygulamada bilimin ve kuramın oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin, uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmez ise, o bilgilerin geçerliliği tehlikeye girebilir. Bu durumda anılan bilgilerin uygulama alanında denenmesi zorunlu bir koşul olmaktadır. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin başlangıcı olarak ortaya çıkmaktadır.



Geleneksel değişim programları sahip oldukları değer, hedef ve etki vasıtaları yönünden bazı farklılıklar göstermektedirler. Buna karşılık hemen hepsinin birleştikleri nokta; bilime duyulan güven ile bunun işletme örgütünün icraatının geliştirilmesi ve örgütsel değişimin gerçekleşmesinde başarı ile uygulanabileceği konusudur. Sözkonusu programlar, önce bilimin gücüne ağırlık verip, onun kendiliğinden değişim yaratacağı varsayımından hareket etmektedirler. Burada eleştiri, bilimin gücüne değil, onun kendiliğinden eylem yaratacağı ve bu şekilde değişimi sağlayacağı kuramına yönelmiş bulunmaktadır (Hotamışlı, 1996: 54).

Burada, bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Bununla birlikte kuramsal bilgilerin uygulama alanında sınanması zorunludur. Bütün bunlara karşın bilimsel ve kuramsal bilgilerin kendiliğinden bir değişimi kısa dönemde sağlayacağını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Uzun dönemde böyle bir değişim gerçekleşebilir, ancak birden bire yapılması zorunlu olan değişimlerde işi oluruna bırakan bir davranış gütmek sakıncalı olabilmektedir. Ayrıca geleneksel değişimde bilgileri aktaran kurmay ilişkisi de bazı sürtüşmelere yol açacağından verimli olmaktan uzak olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.2. Planlı Değişim**

Planlı değişim ilk kez Kurt Lewince tarafından incelenmiştir. Planlı değişim, hem kuramsal hem de uygulamacı bir nitelik göstermektedir. Bazı toplumsal gruplarda, psikoloji ve davranış bilimleriyle paralel olarak insan davranışlarının gözlenerek buna bağlı değişmelerin gerçekleştirilmesi planlı değişimin konusu içerisine girer. Böylece planlı değişimin; ele alınan toplumsal grupta veya bu grubun bir bölümünden gelen bilinçli bir değişim istemine dayalı bir değişme olduğu söylenebilir (Eren, 2000: 565).

Planlı değişim, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir. Nitekim Bennis bunu şöyle açıklamıştır.: “Planlı değişim; değişim görevlisi ile başvurmacı sistemlerini içine alan serbest ve işbirlikçi bir yöntemdir (Çelebioğlu, 1990: 107).”

Planlı değişim özellikle beşeri ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişinin bakışına ve düşünce boşluğuna cevap veren bir değişimdir. Planlı değişim genellikle değişime direnmeyi azaltıcı faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, planlı değişim yönteminin tam olarak etkin olabilmesi için değişim zamanının iyi belirlenmesi, çalışanlarla değişim konusunda iyi iletişim kurulması, değişime karşı direnişini azaltıcı yolların belirlenmesi ve değişimin maliyetinin hesaplanması gerekmektedir. Buradan da görüleceği gibi planlı değişim, örgütlerin çevreyi ve kendi yapısını gözlemleyerek ve gerekli adımları atarak bilinçli bir şekilde değişmelerini ifade etmektedir. (Özkan, 2004: 6)

Planlı değişim, sanayi örgütlerini ilk kez gözönüne alır. Bu örgütleri belirleyen dört değişken vardır. Bunlar; görev, yapı ve iletişim, teknoloji ve insan değişkenleridir (Çelebioğlu, 1999: 108).

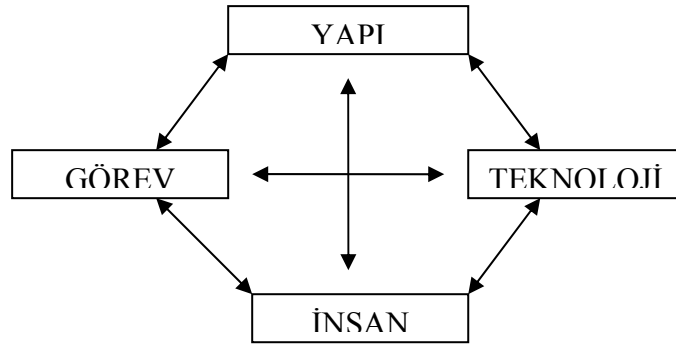
Görev : Sanayi örgütlerinin varoluş nedeni olan, mal ve hizmet üretimidir.

Yapı ve iletişim : Yetki ve iş akışı sistemleri anlamına gelmektedir.

Teknolojik değişkenler : Söz gelimi iş ölçüm teknikleri, bilgisayarla ilgili sorunların çözümleriyle doğrudan ilişkili değişkenlerdir.

İnsan : Aynı zamanda halktır. Değişkenler arasında edilgen durumdadır.

Bu değişkenlerin ilişkisi şekil 1’de belirlenmiştir. (Çelebioğlu, 1990: 108)



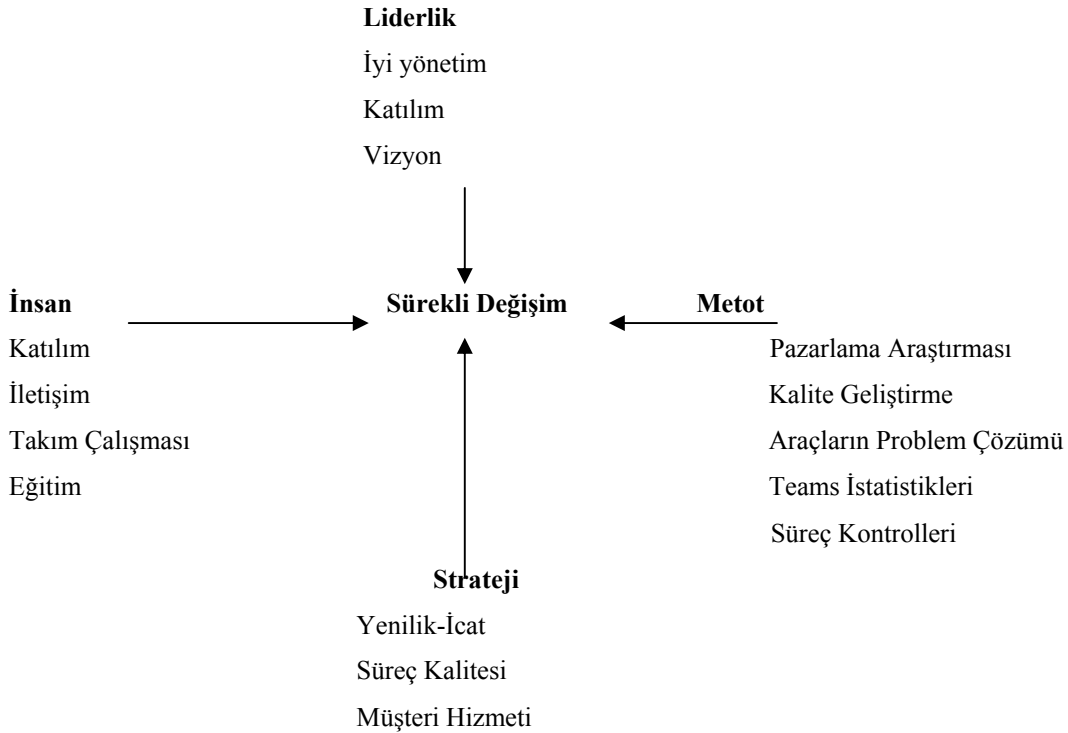
Şekil 1. Planlı Değişimde Değişken İlişkiler

Şekil 1’de görüldüğü üzere planlı değişimdeki dört değişken arasında karşılıklı birbirleriyle bir ilişki söz konusudur. Örneğin işletmede insanda yapılacak bir değişim, örgütsel yapının başarılı olma düzeyini, hatta bunların seçimini bile etkilemektedir.

Öyle ki yapıdaki bir değişiklik teknolojiyi ve örgüt içinde çalışanların sayısını, yapısını ve tutumunu değiştirmekte ve teknolojik araçların, bilgisayarın işletme süreçlerinde yer alması bütün değişkenlerde değişikliğe yol açabilmektedir.

TEAMS'da örgütü, yukardaki yapıya benzer şekilde kısa vadeli kar amacından daha verimli, ileriye bakan, rekabetçi bir yapıya dönüştürecek değişik bir model geliştirmiştir. Bu modelin merkezine bir çok teoriyi ve metodları sentez eden sürekli değişimi koymuştur. Bununla ilişki içinde bulunan ve sağlıklı değişimin sağlanmasında önemli rol oynayan liderlik, insan (çalışanlar), metod ve strateji diğer faktörlerdir. Sürekli gelişim ve değişimin meydana gelmesi için üst yönetimin müdahalesinin gerekmesinden dolayı TEAMS modelinde örgüt değişim sürecinde liderliğin rolüne vurgu yapmıştır. Yine sadece ilhamlı bir lidere sahip olmak değişim için yeterli olmayacağı ve insanların (çalışanların) bu sürece dahil edilmesi gerektiği için insanı da dahil etmiştir. Çünkü örgütteki herkes sürekli değişim sürecine dahil olmalıdırlar. Bu sürekli değişim, uzun vadeli metod ve iş stratejisi gerektirdiği için TEAMS modele metod ve stratejiyi de ilave etmiştir.

TEAMS'ın modeli şekil 2'de gösterilmiştir (Sparks ve Dorris, 1990: 14).



Şekil. 2. Örgütsel Değişim Takım (TEAMS) Modeli

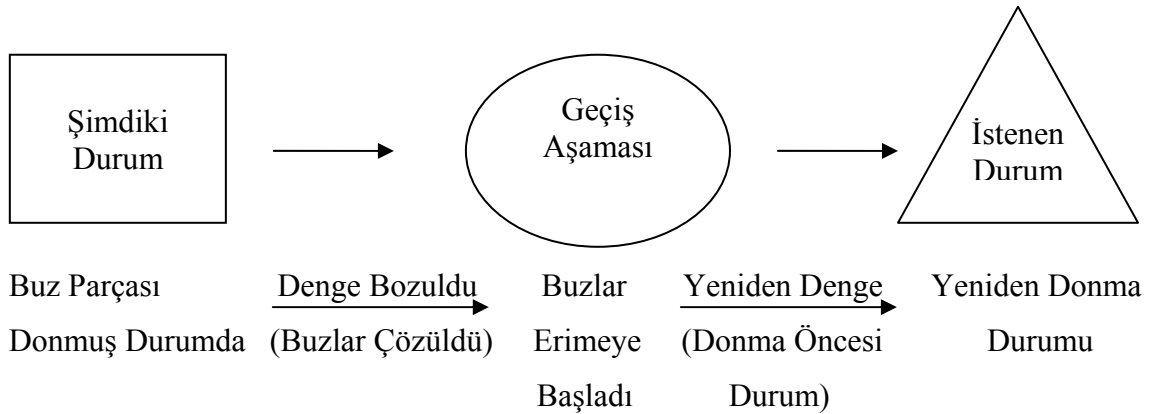
Sonuç olarak planlı değişimin özellikleri Şu Şekilde belirlenebilir (Hotamışlı, 1999: 55):

- Örgütü bir etkinlik aŐamasından, daha üst bir etkinlik aŐamasına yükseltmek ve bu aşamada tutmak amacıyla düzenlenmiŐ uzun süreli bir değişme programıdır.
- Sorun çözme ve gelişme programları için bilinçli, amaçlı açık bir kararı içerir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt ya da toplum olsun değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme sorunlarıyla ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama yeteneğine sahip değişme uzmanı ya da profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişme uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden yararlanmaya çalışır.

## 5. ÖRGÜTSEL DEğİŞİM SÜRECİ

Örgütsel değişme sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin'e göre işletmede değişim üç aŐamadan geçerek oluşmaktadır. Bu aşamalar; davranış çözümlenmesi (buzların çözümlenmesi), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme), yeniden dondurma (istenen durum) aŐamalarıdır (Kozak ve Güçlü, 2003: 3).

Değişim süreci bir akıŐkan kavramında gösterilebilir.



Şekil. 3. Değişim Süreci

Kurt Lewin tarafından ortaya konulan modelde, değişimde dikkate alınması gereken genel aşamalar ve sonrasında izlenecek süreçleri belirlenmiştir. Ancak, daha sonra diğer bilim adamları tarafından geliştirilen modellerde değişim yöntemi devamlı bir süreç olarak ele alınmakta ve Lewin'in modelinin uygulama olanaklarının sınırlı olduğu ileri sürülerek değişim sürecini beş aşamada incelemiştir. Bu aşamalar; tanımlama ve teşhis, danışma, inceleme, planlama, uygulama ve kontroldür. Tanımlama ve teşhis aşamasında; değişime esas olmak üzere değişimin belirlenmesi, içinde bulunulan durumun tespit edilmesi ve varılmak istenen hedefin belirlenmesini içermektedir. Danışma ve inceleme aşamasında; değişimin katılımcılarla tartışılması onların görüşlerinin toplanması ve konu ile ilgili uzman kişilerle muzakere edilerek konunun daha geniş olarak ele alınmasını kapsamaktadır. Planlama aşamasında; işletmede varolan kaynakların kültürün, ihtiyaç duyulan sorumluluk düzeyinin ve yönetimin ikinci aşamada belirlenen konular çerçevesinde yeteneklerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu aşamada, ulaşılmak istenen hedefler ve amaçların zamana göre planlanması ve buna göre uygulanmasını içermektedir. Uygulama aşamasında; değişimin artık fiilen uygulanması yapılır. Kontrol aşamasında; uygulanan değişimin sonuçları kontrol edilmektedir. Değişimin istenen hedefleri uygun mu kontrol edilmekte. Eksiklikleri ve düzeltmeleri yapılacaksa bu aşamada bunlar yapılmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2003: 3).

Değişim süreciyle ilgili değişik bilim adamları tarafından geliştirilen farklı yaklaşımlar olmakla birlikte burada Kurt Lewin tarafından geliştirilen üç aşamalı değişim süreci ele alınarak incelenecektir.

### **5.1. Davranış Çözümlemesi (Buzların Çözülmesi) (Unfreezing)**

İçinde bulunan durumdan başka bir duruma geçiş için, yeni durum hakkında bilgilerin toplandığı, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olunduğu durumdur. Bu aşamada, değiştirilmek istenen durum hakkında çalışanların bilgilendirilmeleri, onların ikna edilmeleri ve değişim sonucu şimdiki durumlarının daha da iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Yine bu

aşamada değişime karşı koyan, mevcut durumların değişmesini istemeyen kişilerin değişime ikna edilmeleri de gerekmektedir.

Değişimin oluşması için varolan durağan dengenin, yine varolan davranış ve tutumların desteğiyle değişimden önce başkalaşması zorunludur (Kozak ve Güçlü, 2003: 3). Bu kavram, toplumsal yaşamdaki görülen koşulların değişimine karşın toplumsal olayların düzenliliğini açıklamaya çalışır.

Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır: İlki, değişime yönlendirilen güçler artırılabilir. İkincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncüsü, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarılıldığında, değişim uygulanabilir. (Özkara, 1999: 21) Çözülmenin başarılabilmesi için ise, kişilerin kuşkularının giderilmesi ve onların ikna edilmesi gerekir. Çünkü kişiler veya örgütler kendi durumuna ilişkin kuşkular, tedirginlikler duymaya başlarlar. Bu nedenle kişi değişimin, istemediği veya taşımakta zorluk çekeceği sonuçlar yaratacağını düşünür. Bu endişeleri giderecek olan da değişim uzmanlarıdır.

## **5.2. Geçiş Aşaması (Değiştirme veya Eyleme Geçme) (Changing)**

Değiştirme denilince, araştırma, yeni algılara, tutumlara ve davranışlara ulaşmak amacıyla bilgiyi kullanma süreçleri anlaşılmaktadır.

Amaç, yeni bilgilere dayanan yeni karşılıkları geliştirmektir. Bunun temeli bilgileri yeniden tanımlamada yatmaktadır. Burada kişi, bazı şeylerin yanlış olduğunu ve bir tür değişimin kendisinden istendiğini bilmektedir. Ne var ki, kendiliğinden hangisinin yanlış olduğunu ve durumu nasıl düzeltileceğini bilmeyebilir. Bunları saptamak için, ilk kez kendisine, başkalarına ve duruma verdiği tanıma ilişkin varsayımları ve inançları yeniden gözden geçirmek zorundadır. İçinde bulunulan duruma ilişkin kuşku ve tedirginlikleri gidermek için eyleme geçme aşamasıdır. Bu aşamada birey ya da örgüt yeni bir durum özlemini duyarak kendinde bir takım değişiklikler yapmaya başlamaktadır.

Değişiklikler sürekli, kısmen, küçük çapta veya belirli bir alanda yapılırsa değişikliklerde pek sorun yaşanmamaktadır. Hatta bazen avantajlarda sağlamaktadır. Satış personelinin yeni bir ürünün satışıyla görevlendirilmesi ona heyecan vermektedir. Ancak köklü, büyük çapta yapılan değişiklikler daha çok kişiyi kapsayacağından bazı sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır (Özkara, 1999: 22).

Örneğin;

- Örgütün durumundaki bazı etkenler belirli bir zaman diliminde değişir.
- Yeni duruma uyan ve iyi işleyen örgütsel yönler ayrılır.
- Örgütsel sorunlar yüzeye çıkmaya başlar.
- Yöneticiler sorunların farkına varmaya başlarlar ve bazı düzeltici önlemler almaya çalışırlar.
- Yönetimin insiyatifi dirence yönelir.
- Yöneticiler dirençle başa çıkarlar, ancak bu örgüte ve kendilerine pahalıya malolur.

Değişimi zorunlu kılan etmenlerin baskısı yüksek olduğunda ve değişimden kaçınmanın veya zamana yaymanın mümkün olmadığı durumlarda, yönetim kendisini zorunlu görmesiyle birlikte ani değişikliğe gidebilmektedir. Bunun yanında değişime zorlayan baskı yüksek olmadığında ve değişim zorunlu hissedilmediğinde yönetim değişimi zorunlu görmeyip daha uzun süreye yayabilmektedir.

### **5.3. Yeniden Dondurma (İstenen Durum) (Kalıcı Kılma)**

Üçüncü aşama değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için yeniden dondurulması aşamasıdır. Literatürde bu konudaki çevirilerde yeniden dondurma yerine kalıcı kılma da kullanılmaktadır. Örgüt bu aşamada gerçekleştirdiği değişimi özümsemektedir. Değişimin kalıcılığını sağlamak için ilke, kural, kalıp ve politikalar benimsemektedir. Artık örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri yeni duruma göre işlemektedir (Kozak ve Güçlü, 2003: 3). Örgüt bir daha eski duruma dönmek için, onu engelleyecek çabalar göstermektedir. Bu aşama olmadığı zaman örgütün değişimi kalıcı olmayacağı gibi tekrar eskiye dönüş

yaşanabilecektir. Onun için bu aşama örgütün değişiminin kalıcı olabilmesi noktasında çok önemlidir.

Birey için olduğu kadar, örgüt için de etkin bir değişimin gerçekleşebilmesi için değişim sürecindeki bu üç aşamanın tam ve doğru olarak yaşanması gerekmektedir. Bunlardan biri yaşanılmazsa ondan sonra gelen sürece hiç geçilmeyecek ve örgüt statükocu bir tutumda direnebilecektir.

Eğer birinci aşama sağlıklı bir şekilde yaşanır ve uygulanırsa, ikinci aşama yani eyleme geçilip yeni durumun hazırlıkları yapılmaz ise, sonuç değişme yerine çözülme olacaktır ki bu da örgüt için hiç istenmeyen bir durumdur.

Örgüt birinci ve ikinci aşamayı sağlıklı geçirse bile bunu örgütün teknik yapı ve davranışsal alanlarına örgüt çapında yayamaz, uygulayamaz ve donduramaz ise, değişim havada kalacak ve olumlu sonuçlarını vermeyecektir. Başka bir anlatımla, değişim sağlıklı başlamış ancak yerleşmemiş, sağlıklı sonuçlanmamış olacaktır.

## **6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER**

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kullanılan ve bu alanda geliştirilen bir çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan belli başlıları; eylem araştırması, duyarlılık eğitimi, t- gurubu çalışmaları, yönetim tarzı geliştirme ölçeği, terapi yöntemi ve diğer yöntemlerdir (Özkalp ve Kırel, 1996: 462).

### **6.1. Eylem Araştırması**

Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan eylem araştırması, bazen planlı örgütsel değişimin sağlanmasında başarıyla kullanılacak bir araç, bazen de örgütsel değişimin en belli başlı yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özünü toplumsal sistemlerin, örgüt dışından getirilecek olan bir değişim uzmanının yardımı ile bilimsel verilere dayanarak, kendi sorunlarını yine kendilerinin keşfetmeleri, analize tabi



tutmaları ve çözümlenmeleri oluşturmaktadır. Sorunlar ve çözüm yolları bu yöntemde sistemin kendisi tarafından saptanmaktadır. Sorunlarla ilgili çözüm yolları sistemin kendi içinde çözüme kavuştuğu için de yapılan değişiklik hiç bir dirençle karşılaşmadan benimsenmekte ve başarı şansı da çok yüksek olmaktadır. Uygulama alanında da eylem araştırmasının örgütlerde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmekte başarı ile kullanılabilir bir yöntem olduğu görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 1996: 427-428).

## **6.2. Duyarlılık Eğitimi**

Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimidir. Duyarlılık eğitimi, eğitim laboratuvarlarında bireylerin kendileri tarafından geliştirilen toplumsal kuvvetlerin etkisinde, kendileri, başkaları ve aralarındaki ilişkiler sistemi hakkındaki bilgilerini artıracak, tutum ve davranışlarını geniş ölçüde etkileyecek ve değiştirecek bir eğitim stratejisidir.

Duyarlılık eğitiminde insanlar işlerini iyi yapabilmeleri için gerekli yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi demektir. Okullarda verilen bilgiler, bir mesleğin yapılabilmesi için temel nitelikteki bilgilerdir. Bu bilgiler teorik düzeyde olup, uygulamaya yönelik çalışmaların anlaşılmasına temel teşkil etmektedir. Bunun için öncelikle teorik bilgilere ek olarak mesleğin gelişimi için uygulamaya dönük daha çok bilgiye ihtiyaç vardır ve bu bilgiler sabit değildir. Sürekli değiştiğinden bilgiler çok ve süratli bir şekilde demode olmaktadır. Bu nedenle mesleki yenilikleri takip etmek de zorunlu olmaktadır (Özçelik, 1998: 18).

Duyarlılık eğitimi, aynı zamanda insanların duygu ve tutumlarını analiz ederek, kişiler arası davranışları geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir. Bu eğitimin ilk amacı, özellikle çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların kendilerini fark etmelerini sağlamak ve dolayısıyla başkası ile daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirmektir. İkinci olarak grup süreçlerini ve insanların etkili bir grup, üyesi olmalarını sağlayabilmektir. Son olarak da başarılı ve etkili bir örgüte ulaşmaktır.

### 6.3. T- Grubu Çalışması

Duyarlılık eğitimi öğrenmeyle ilgili amaçların gerçekleştirmek için t-gruplarını kullanır. Bu nedenle literatürde duyarlılık eğitimi ile t-grubu çalışması kavramları eş anlamlı, olarak da kullanılabilir.

T-grubu, genel anlamda, belli bir konu ve kurala bağlı olmayan, küçük ve yüz yüze gelen bir insan grubu olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kırel, 1996: 464)

“T” kavramı İngilizce “Training” den gelmektedir. Ancak buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Gruba katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. T-grubunda bir konu ele alınıp bir şeyler öğretilmez, ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarfetmeleri söz konusudur. Yani t-grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alış verişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır.

Görün T- grubunun özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemektedir (Görün, 1998: 22):

- Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlanmıştır.
- Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır.
- Burada temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.

#### 6.4. Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği

Robert Blake ve Jane Mauton tarafından geliştirilen modelde, örgütsel değişim sürecinde hedefe ulaşmak için Eren'in belirlediği altı aşamalı bir değişim süreci öngörülmektedir (Eren, 2001: 579).

İlk aşamayı duyarlılık veya laboratuvar eğitimi oluşturmaktadır. Burada amaç kişiler arasındaki iletişimi sağlamaktır.

İkinci aşamanın amacı; grup içi iletişim ve takım oluşturmaktır. Gruplar en üstün basamaklardan başlayarak aşağıya doğru oluşturulur. Bu tür bir gruplaşma, oturumlara katılanlara birinci aşamadakinden daha gerçekçi bir tecrübe kazandırmaktadır.

Üçüncü aşamada; çeşitli uzmanlık grupları ile yatay birimler arasındaki sorunlar ele alınıp çözümlenmeye çalışılır. Amaç örgütteki çeşitli işlevler grupları ve çeşitli düzeylerdeki örgütsel birimler arasında daha iyi bir düzenleme ve bütünleşme sağlamaktır. Bu aşamada gruplar, önce ayrı ayrı çalışıp kendi sorun ve görüşlerini diğer grupların bakış açısından incelemeye tabi tutarlar. Daha sonra gruplar saptanan sorunlar ile aralarındaki uyuşmazlıklar üzerinde durur ve çözüm yolu bulmaya çalışmaktadırlar.

Dördüncü aşama; örgüt hedeflerinin tanımlanmasıdır.

Beşinci aşamada; saptanan amaçların nasıl gerçekleştirilebileceği planlanır, planlar değişim uzmanının yardımı ile uygulama alanına konmaya ve planlanan değişiklikler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Altıncı ve son aşamada; gerçekleştirilen değişiklik ve gelişmelerin daha düzenli bir duruma getirilmesi ve dengeli bir şekilde devam ettirilmesi söz konusu olmaktadır.

### **6.5. Terapi Yöntemi**

Örgütsel değişimin sağlanmasında, çok sık kullanılan ve yararlanılan bir yöntemdir. Terapi, çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden alınarak terapistler tarafından etkilenmeye ve değiştirilmeye çalışılmasıdır. Çalışanlar, buldukları çevreden uzak yerlerde çevrenin etkisinin olmadığı yerlerde daha kolaylıkla etki altında kalabilirler ve tekrar bulunduğu ortama döndüğünde çevresini de etkileyebilecek kadar tutum ve davranışlarını değiştirebilmektedirler (Özkalp ve Kirel, 1996: 465).

Bu yöntemle örgütsel değişimin gerçekleşmesinde iki aşamalı bir değişim söz konusudur. İlk aşamada değiştirilmesi istenen örgüt üyesine yeni düşünce ve görüşler kazandırılmaya, içinde yaşadığı çevrenin tehdit edici niteliklerinin ve güvensizlik kaynaklarının azaltılmasına ve çevresi ile daha etkin ilişkiler kurabilme yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılır. İkinci aşamada ise, tutum ve davranışları değiştirilen üyenin örgütteki rolünü ve diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesi söz konusudur.

### **6.6. Diğer Yöntemler**

Bennis örgütsel değişimin sağlanmasında kullanılan değişik yöntemlerden söz etmektedir. Bunlar; açıklama ve yayma, seçkin hayat, insancıl ilişkiler eğitim programı, kurmay, bilimsel danışma, fikirlerin seçkinlere iletilmesi ve geliştirme araştırması yöntemleri olarak sayılabilir (Davis, 1982: 248).

## **7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE DİRENÇ**

Bir örgütte çalışan insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar dahi değişme olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamaktadırlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

Değişime direnç göstermek değişimin mevcut statüyü bozması bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise, örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir (Koçel, 1998: 485).

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşarlar. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikayetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır (Can, 1997: 215). Örgütteki çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimi taşırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1999: 217). Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkiler ise; örgüte bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması, isteksizliğin meydana gelmesi gibi biçimlerde olabilir. Özellikle gizli direnç zamanında fark edilemezse değişim sekteye uğrar ve geriye dönük telafisi de çok güç olmaktadır (Özkara, 2004: 6).

Sonuç olarak denilebilir ki, her örgütte yapılacak değişim bir direnişle karşı karşıya kalabilir. Bu hem örgütün içinden, hem de örgütün dışından olabilir. Bunun için, değişime karşı oluşabilecek direncin nedenlerini iyi tespit edip, çözümüne yönelik, yeni yöntem ve araçların geliştirilmesi gerekmektedir.

### **6.1. Değişime Karşı Oluşturulan Direncin Nedenleri**

Örgütün değişim sürecine girmesi ile bireyin inancındaki, yaşantısındaki, duygu ve düşünce ile tutumlarındaki çelişkili ve tutarsızlık önem kazanmaktadır. Birey daha önce haberi olmadığı için görmezlikten geldiği veya öyle kabul ettiği gerçeklerle yüz yüze gelir. Bundan dolayı endişeyle birlikte rahatsızlık duyar. İlk önce kayıtsız kalsa da

değişimden haberi olur. Daha sonra her ne kadar kabul etmese de zamanla ilgi duymaya başlar. Kimseden habersiz araştırmaya ve bilgilenmeye başlar. Değişimle ilgili bilgiler edindikçe kendi statüsünü ve alışkanlıklarını kaybedeceği endişesiyle kararsızlık ve kuşkuya kapılır. Bir müddet sonra kaybedecekleri ve kazanacaklarını en ince ayrıntısına kadar hesap eder. Eğer kazanacağı çok şey olacağına inanırsa hemen kabul eder ve değişimi denemeye başlar. Aksi halde direnmeye devam edecektir. Yine araştırmaları sonucu değişimden kaçmanın mümkün olmadığını görürse denemeye karar verecektir. Deneme sonucu olumlu olursa artık kimsenin değişimi anlatmasına gerek kalmadan değişimin en büyük savunucusu durumuna gelmektedir. Bu durumda artık değişimin örgüt içerisinde fazla dirençle karşılaşmadan uygulanması mümkün olacaktır.

Fulmer, insanların değişime direnmelerinde iki etken olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi, değişimin teknik kapsamı insanları korkutmasından dolayı teknik değişimin insani sonuçlarıdır. İkincisi insanların değişim sonucu ortaya çıkan insana özgü rahatsızlıklardan endişe duymasıdır (Çelebioğlu, 1990: 169). İnsana özgü rahatsızlıklar genelde duygusal nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bireyler çıkarlarını korumak için mantık dışı direniş gösterirler bu tür direnişler işletme içi, mantık dışı direnişlerdir.

Değişime karşı oluşturulan direncin, farklı nedenleri vardır. Bunlar aşağıda detaylı olarak inceleneceği gibi; rasyonel nedenler, örgütsel nedenler, psikolojik nedenler, ekonomik nedenler, sosyolojik nedenler ve diğer nedenler olarak sıralanır (Özkan, 2004: 7).

### **7.1.1. Rasyonel Nedenler**

Değişime tepkide, değişimin zamanı, süresi, türü, maliyeti ve niteliği gibi etmenler tepkinin çıkmasında ve değişime tepki gösterilmesinde önemli belirleyicilerdendir (Özkan, 2004: 7).

Her değişimin örgüt içerisinde kabul görmesi ve benimsenmesi için belli bir sürece ihtiyaç vardır. Değişim çıkar çıkmaz, kabul edilir edilmez uygulanmaya kalkılırsa direnişle karşılaşılır. Yine aynı şekilde değişimin uygun zamanda ortaya

atılması gerekmektedir. Yöneticiler bunu yaparken çevre olaylarına, örgüt içi durumlara ve zamanlamaya dikkat etmelidirler.

Ayrıca değişimin maliyeti de dikkate alınmalıdır. Yüksek maliyetli değişimlerde çok ısrarlı olmamak gerekir. Kazandıracığından maliyetli olan değişim programları dirençle karşılaşılabılır.

Değişimin yerleşmesi ve kabul gömesi için, fiziksel ve zihinsel ek çaba gerekir. Bu da örgüt bireyelerinin alıştıkları düzenin değişmesi ve yeni bir kargaşa demek olur ki, bu durum örgütte rahatsızlık yaratır. Burada örgütteki bireyelerin yeni değişiklikleri öğrenmeleri, adapte olmaları için onlara yeni imkanlar ve fırsatlar vermek gerekmektedir. Ayrıca değişimin teknik açıdan işletmeye uygun olması gerekir. Aksi halde işletmede sorun, rahatsızlık meydana getirecek ve doğal olarak tepkilere neden olacaktır (Hotamışlı, 1996: 109).

Değişimin türü, maliyeti, süresi, zamanı gibi etmenler değişime başlamadan önce iyice tartışılıp olgunlaştırıldıktan sonra harekete geçilmelidir. Bu aynı zamanda örgüt içinde tepkilerin azaltılması açısından son derece önemlidir.

### **7.1.2. Örgütsel Nedenler**

Değişim, örgüt içerisindeki birbirine alışmış, birbirine uyumlu iş gruplarını dağıtıp yeni iş grupları oluşturur. Bu, mevcut ilişkileri bozacağından tepki çekebilir. Örgüt bu yapıyı devamlı sürdürebilmek için değişime direnç gösterir. Yine değişim nedeniyle bazı bölümler kapatılacak veya yeni bölümler, servisler meydana gelecektir. Bu durumda bazı çalışanlar eski mevkisini yitirecek veya yeni statüler kazananlar olacaktır. İşte örgüt içindeki alışlagelmiş yapı ve denge bozulacağından örgüt bu değişikliğe tepkili olacaktır (Erturgut, 2000: 77).

Değişime karşı örgüt dinamizm kazanmamışsa, her türlü değişime esnek değilse ve kendisini değişikliklere uydurabilme yeteneği yoksa, örgütte bir durgunluk meydana gelir. Bu nedenle yapılacak bütün yenilik ve değişikliklere örgüt direnç gösterecektir.

Bilindiği gibi her örgüt kendisine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgütün alt sistemlerini etkileyen bir değişim dolayısıyla örgütü de etkiler. Özellikle örgütteki bireylerin ekonomik ve sosyal etkilenmeleri silsile yoluyla büyüyerek örgütü harekete geçirir. Dolayısıyla değişime karşı direncin bireysel değil örgüt bazında yapılması sonucunu doğurur.

Örgüt yoğun değişim ortamında rekabet edebilmesi için, süreçleri, yapıları ve sistemlerini iyi yönetebilmeyi ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlamayı öğrenmesi gerekmektedir (Kırım, 1998: 78). Eğer örgüt bunu yapacak yapıya kavuşmamışsa yine her türlü içsel ve dışsal değişikliklere tepki gösterecektir.

### **7.1.3. Psikolojik Nedenler**

Örgütsel değişime direnç göstermelerin çoğu, çalışanların değişim konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Gündüz, 1998: 28). Her şeyden önce artık günümüzde örgütler büyümektedir. Örgütün yapısı büyüdükçe bilgi akışı da azalacak ve departmanlar arasında bile bilgi akışı yavaşlayacaktır. Hatta çalışanlar arasında diyalog azalacak ve bunun uzantısı olarak bireyler arasındaki etkileşim kaybolacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ve bilgilendirme mekanizmasının iyi çalışmaması belirsizliklere yol açacak ve belirsizlik sonucunda çalışanlar eksik veya yanlış bilgilerle değişime direnç göstereceklerdir.

Örgüt üyeleri devamlı yaptıkları ve özdeşleştikleri işleri bırakıp yeni işlere uyum sağlamada zorluk çekeceklerdir. İşinde uzman olan bir çalışanın işinin bir anda değiştirilmesi, acemilik çekeceği korkusu onu direnç göstermeye itecektir (Başaran, 1992: 300).

Psikolojik direncin bir başka sebebi, çalışanların yeni teknolojilerin getirilmesiyle meydana gelecek değişimin sonucu kazançlarının azalacağı veya bireysel yaşamdaki ve çalışma ortamındaki önceki denge hali bozulabileceği gibi şüpheleri artacaktır. Bu durumda çalışanlar da işe isteksizlik, işi kabullenmeme ve



benimseyememe gibi durumlar ortaya çıkacaktır ki, bu da değişime direnç meydana getirecektir.

Bazen de çalışanların algılama zorluğu, dikkatsizliği gibi psikolojik nedenlerden dolayı değişimi fark etmemeleri de bir diğer direnç örneğidir.

Örgüt üyelerinin, değişim sözkonusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken değişim sözkonusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler. Burada çalışanlar değişime değil, eksik bilgilerden veya bilgilendirmeden kaynaklanan, yanlış algılamaların sonucu değişime direnç göstermektedirler (Hotamışlı, 1996: 111).

#### **7.1.4. Ekonomik Nedenler**

Örgüt içerisinde ekonomik anlamda sürekli fayda sağlayan, mevcut durumdan maddi anlamda statüleri gereği menfaat sağlayan kişiler olabilir. Bunlar, değişim sonucunda faydalarının yok olacağı düşüncesi ile direnç göstereceklerdir. Gösterilen direnç bu kişilerin sahip oldukları yetki ve güce göre değişiklik gösterir.

Değişim sonucu yine çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacaklar, bunun için belki kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. İşte çalışanlar uzun vadede bunun ekonomik fayda için daha çok getirisi olacağını ve yeni iş imkanları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir (Özkan, 2004: 8).

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendisini yenileyemeyen çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar

arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Eskiden bedenen çok iyi performans gösteren kişiler çok ücret alırken, şimdilerde daha farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar daha çok ücret alacaklardır. Bunun sonucu da ücret dağılımındaki bozulan bu denge örgüt üyeleri arasında huzursuzluk ve çatışma meydana getirecektir.

### **7.1.5. Sosyolojik Nedenler**

Örgütlerde değişim, yalnızca çalışanları etkilemez, çalışanların bir araya gelerek meydana getirdikleri grupları da etkilerler. Özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanlar grubun yok olmasından, zarar görmesinden endişe duyarlar. Çalışanların eski iş gruplarından ayrılma endişeleri hatta gruptaki bazı kişilerin işlerini kaybetmeleri sonucu direnç gösterirler (Özkan, 2004: 9).

Değişim sonucu gruba yeni katılan kişilerle ilişkiler veya çalışanın başka bir gruba katılarak buradaki ilişkileri değişime uğrar. Bu tür sosyal ilişkilerin kurulması uzun süre alacağından, örgütteki sosyal denge de bozulacaktır. Bu da değişime bir başka direnç nedeni olacaktır.

Çalışanlar ilk etapta diğer örgüt üyelerinin tepkilerinden çekindiklerinden dolayı değişimin içinde yer almayı, hazırlık döneminde fiilen bulunmayı istemeyeceklerdir. Bunun sebebi, değişimin örgüt içindeki meydana getireceği olumsuz sonuçlarının, ortaya çıkmasında rol oynamış gibi bir duruma düşüleceğinden endişe duyulmasındandır (Hotamışlı, 1996: 113).

Çalışanlar belirli yöneticiler ile birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Bu yöneticilerin değişmesi çalışanlarda korkuya ve tepkiye neden olabilir. Otokratik / baskıcı bir yöneticinin işten ayrılması ve yerine yine aynı özellikte birisinin gelmesi çalışanlar açısından çok farklılık oluşturmayabilir. Ne var ki liderlik özelliklerine sahip bir yöneticinin ayrılması durumunda çalışanlar bundan çok etkilenebilirler.

### **7.1.6. Diğer Nedenler**

Örgütsel değişim beraberinde belirsizlikte getirir. Değişim sırasında, gerek birey gerekse örgüt açısından gelecekle ilgili şartların neler getireceği açık değildir. Değişim sonucu elde edilecek kazanç ve kayıplar önceden bilinemez. Bu durum hem birey hem de örgüt bazında dirence neden olabilir.

Örgüt içinde veya örgüt dışında değişim uzmanları tarafından hazırlanan değişim programı örgüt yöneticilerine sunulacağı için onların anlayacağı bir teknik dille hazırlanır. Bunu çalışanlara veya sendika yöneticilerine anlatmaya kalkarsak tabii ki anlaşılacaktır. Bu da çalışanlar için bir belirsizlik getirecektir. Çalışanlar değişime bir de güvensizlik ile bakıyorlarsa, değişim tepkiyle karşılanacaktır.

Örgütsel değişimin getirdiği yeni kurallara uyumsuzluk sonucu oluşan direnç, teknolojik yenilikler özellikle bilişim teknolojilerinin her alana girmesiyle çalışma hayatında insan faktörünün azalmasından dolayı oluşan direnç, yine sendikaların değişim karşısındaki tutum ve davranışlarıyla oluşan dirençleri diğer direnç nedenleri olarak sayabiliriz.

## **7.2. Değişime Karşı Direncin Ortadan Kaldırılması**

Örgütlerde değişimin başarısı çalışanların değişimi destekleme oranına bağlıdır. Çalışanların değişime karşı gösterdikleri dirençleri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; etkin vizyon ve misyon, katılım, iletişim, eğitim, pazarlık ve anlaşma, baskı ve zor kullanma olarak sayılabilir (Gündüz, 1998: 30).

### **7.2.1. Etkin Vizyon ve Misyon Oluşturma**

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Örgütün varolan

etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olursa örgüt üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olur.

Vizyon; örgütün gelecekteki fotoğrafı bugünden oluşturma anlamına gelir. Örgütün geleceğine ait resmi demektir. Misyon ise, bu vizyonu gerçekleştirmek için araçtır. Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet ve hedef kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 10).

### 7.2.2. Katılım

Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir.

Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir (Özkan, 2004: 9).

Hussey katılım konusunda göz önüne alınacak noktaları şöyle sıralar (D.E. Hussey, 1997: 39-40):

- İçinde bulunan koşullarda katılım sağlanmalı mıdır? Niçin evet? Niçin hayır?
- Katılımı engelleyen koşullar var mıdır? Varsa bunlar ortadan kaldırılabilir mi?
- Kim katılmalıdır: kilit kişiler; doğrudan size rapor verenler; ilgili herkes mi?
- Katılımın boyutu nedir: karar vermemi, alınan karların uygulanması mı?
- Katılım ne şekilde olmalıdır: çalışanlar ve yöneticiler ile bire bir görüşme; grup toplantıları; çalışma gurupları mı?

### 7.2.3. İletişim

Örgütlerde değişime karşı oluşan direncin azaltılmasında iletişim olmazsa olmazlardan biridir. Örgütlerdeki bir çok temel sorunların altında iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimin çalışanlara neler sağlayacağı, onların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi iletişim kurularak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur. Özellikle örgüt içi iletişim kanalları değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Çalışanların değişime ortak olmaları, bunun savunucuları haline gelebilmeleri ancak planlı bir iletişimle mümkündür.

Hussey iletişimi planlarken göz önüne alınacak noktaları şöyle sıralar (D.E. Hussey, 1997: 40);

- İletişim kurulması gereken hedef grupları kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü çift yönlü iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz iletişim kullanılmalıdır? Tüm gruplarda aynı tarz mı kullanılmalıdır?
- İletilen mesaj değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim aracı kullanılmalıdır?

### 7.2.4. Eğitim

Çalışanların örgütsel değişim aşamasında değişimin amacı, yönetimi ve özellikle teknolojik yenilikler konusunda eğitilmeleri önem kazanmaktadır. Teknoloji hakkında bilgileri olmazsa ve neyi nasıl yapacaklarını bilmezlerse ondan uzaklaşma söz konusu olacağı için direnç gelişecektir. Örgütsel değişime herkesin katkısının bulunması varsayımından hareketle her değişim yeni tehlike ve fırsatlar getireceğinden değişik alanlarda herkes için sürekli eğitim örgütün standart çalışma süreci haline gelmelidir (Sparks ve Dorris, 1990: 17).

Eğer eğitim değişimden önce yapılırsa çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Değişim başladıktan sonra yanlış anlayışları ortadan kaldırmak ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla eğitim çalışmalarına devam edilmelidir. Özellikle teknolojik değişiklik konusunda hem teorik hem de uygulamalı olarak eğitim verilmelidir. Bazen verilen bu eğitimin yeterli olmaması durumunda iş dışındaki eğitici kurumlara göndererek veya özel dersane, atölyelerde eğitime devam edilmelidir. Kısacası örgütlerde değişime karşı oluşan direnci azaltmak için planlı bir eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Hussey eğitimi planlarken göz önüne alınması gereken noktalar şöyle sıralar (D.E. Hussey, 1997: 42);

- Değişimden sonra kapsam ve tarz açısından her çalışanın işi ne kadar farklı olacaktır?
- Kişilerin becerileri, bilgileri ve yetenekleri bu koşullar için uygun mudur?
- İlgili kişiler yeni şartları anladıklarından ve gerekli olan yeterliliğe sahip olduklarından ne kadar emin olabilirler?
- Eğitim girişimi değişim sürecine daha geniş katılımı sağlayacak bir işlerliğe sahip midir, ya da en azından endişelerin dile getirilmesine ve giderilmesine yardımcı olabilecek midir?

#### **7.2.5. Pazarlık ve Anlaşma**

Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir (Hotamışlı, 1996: 122).

Bu yöntemle örgüt içerisindeki bir çok sorun giderilebilir. Çünkü değişimde bütün örgüt ve çalışanlar etkilenecektir. Hemen tepki göstermeleri yerine sorunları

gidermek için pazarlık yapıp anlaşma sağlanabilir. Bu sayede değişime direnç gösterenlerle ödüllendirme yoluyla anlaşmaya varılmış olur. Yine artan üretimden çalışanlara pirim verilmesi gibi ödüller direnci azaltabilir.

#### **7.2.6. Baskı ve Zor Kullanma**

Bu yöntem, örgütsel değişimdeki dirence karşı geliştirilen bütün yöntemler denendikten sonra bir netice alınamazsa en son tercih edilmelidir. Yöntem direnci ortadan kaldırmaktan ziyade bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı içermektedir. Burada çalışanlara değişimi kabul edip uygulamadıkları zaman işlerini kaybedecekleri veya bir daha maaşlarına zam yapılamayacağı gibi baskı ve zorlama yapılabilir. Fakat bu tür davranışlar çalışanlar tarafından kabul edilmeyen bir durumdur. O nedenle içten içe yöneticilere karşı, iş yerine karşı bir isteksizlik ve nefret meydana gelecektir. Dolayısıyla bu durum kısa vadede çözüm gibi görülse de, uzun vadede örgüt için son derece sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilir (Gündüz, 1998: 32).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 1. LİDERLİĞİN TANIMI

Lider kelimesinin sözlük anlamı “yöneten”, “sürükleyen”, “önde giden” demektir. Lider kelimesi Anglo sakson kökenli olmakla birlikte, İngilizce’de “lead”, Almanca’da da “leiten, lietter” yada “führer” olarak kullanılmaktadır (Karamercan, 2001: 113). Bizde de bazı yazarlar liderlik kelimesi yerine “önderlik” kelimesini kullanmaktadırlar.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki, liderliğin farklı kişiler tarafından ortaya atılan bir çok tanımı vardır. “Liderlik, insanları ikna etme sanatı ya da tekniğidir” diye yapılan tanımlamalar yanında “liderlik, ortak bir gayeye ulaşmak için işbirliği ortamı yaratmak ve ikna etmek faaliyetidir” diyerek yapılan tanımlamaları da vardır (Tümer, 1975: 322).

Koçel, liderliği belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamıştır (Koçel, 1999: 423).

Yaygın diğer bir tanıma göre ise liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 335).

L.F. Carter “Liderliğin Tanımlanması” adlı eserinde liderlikle ilgili tanımlamaları beş yaklaşımla ele almaktadır (Tümer, 1975: 323).

- Grubu oluşturan kişilerin belirli bir kişi çevresinde kenetlenmesidir.
- Grubu amaçlara doğru yönetebilen kişidir.



- Grubun bizzat kendisi tarafından kendisine başkanlık etmek için seçtiği kişidir.
- Grubu belirli özgül ölçüler içinde yöneltmeye muktedir olan kişidir.
- Belirli ve özgül davranışları olan kişidir.

Yukarıdaki tanımlamaların ortak noktası liderin bir grubu yada kitleyi amaç ve hedeflere etkin bir şekilde yönlendiren, onları etkileyen ve harekete geçiren kişi olmasıdır.

## 2. LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Lider olabilmek için ise, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Araştırmacılar iyi bir liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle açıklamışlardır (Doğan, 2001: 10).

Eorle'ye göre, liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla gerçekleşir. Byrd, bir liderin sahip olması gereken özellikleri beş ana kategoride incelemiştir. Bunlar; önsüzili olma, vizyon yeteneği, değerlerle uyumlu olma, başkalarına yetki verme ve kendi kendini anlama. Depree'ye göre de, bir liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirlenmiştir. Bunlar; dürüstlük, başkalarına değer verme, anlayış, insan ruhunu tanımak, ilişkilerde cesaret, mizah duygusu, entelektüel enerji ve merak, tutarlılık, belirsizlikten rahatsız olmamak, her an hazırda bulunmak, geleceğe saygı duymak, bugüne bakmak, geçmişi anlamak ve geniş düşünmek olarak sayılmıştır. Morden'e göre ise, bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır; vizyon kullanmak, değer ve kültürler yaratarak bunları diğerlerine aşlamak, örnek davranışlarda bulunarak insanları gayretlendirmek, davranışlarında gözlenebilir ve tutarlı olmak, güvenli ve haysiyetli bir atmosfer yaratmak, iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve bu konuda adeta bir efsane yaratmak.

Yukarıdaki araştırmacıların başarılı bir liderin sahip olması gereken özelliklerine ilave olarak aşağıdaki özellikler 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 görecekleri başarı sevindirir.

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 bağıllık: 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. Öz güvenleri 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 güvenirlere, 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 aşağıdaki gibi açıklar (İzgören, 2001: 216).

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.

### **3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

İki kavramın ortak özelliklerinden dolayı yöneticilik ve liderlik çoğu kez aynı anlamda kullanılır. Buna karşılık sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle aynı anlamda kullanılmamaları gerekmektedir.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Hem yönetici hem de lider başında bulunduğu kişi ya da grupları belli amaçlara ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Her ikisi de ne yapılacağına karar verir, işlerini yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurar ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlarlar.

Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta kullandıkları araçlardır. Yöneticinin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandıkları araçlar ile liderin izleyicilerini yönlendirmek üzere kullandığı araç farklıdır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Özalp vd., 2002: 122);

- Yönetici, yetki sahibidir. Lider, güç sahibidir. Astarın yöneticinin yetkisini kabullenmek ve onun emirlerine uymak zorundadır. Buna karşılık lider gücünü izleyicilerinden aldığı için onların desteği ile yetkisini kullanabilir.
- Yönetici, bu pozisyonda kalabilmek için astlarının amaçlarını dikkate almayabilir. Lider ise, liderliğini sürdürebilmek için izleyicilerin amaçlarına hizmet etmek zorundadır.
- Her yöneticinin astlarını amaçlarına yönlendirmek için, yasal hakkının yanı sıra yeteneğinin de olması aranan bir özelliktir. Lider kavramını tek başına ve gerçek anlamı ile kullandığımızda ortada yasal bir yetki yoktur. Lider yeteneği ve gücü ile ortaya çıkar.

Yöneticilik ve liderlik ayrımında en büyük farklılık olarak yöneticinin vaziyeti idare etmesi yani varolan kalıplar içerisinde faaliyet göstermesi, kuralları takip etmesi, yani mevcudu muhafaza etmesi, liderin ise bunun tam tersi olarak yeniliğe açık olması, yeniliği takip etmesi ve bunu örgütte uygulamasıdır diyebiliriz.

Liderlik ve yöneticiliğin karşılaştırılması Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo. 1. Liderin ve Yöneticilerin Karşılaştırılması (Bennis, 1994: 102-110 ; Zalesnik, 1977: 67-68).

<b>YÖNETİCİLER</b>	<b>LİDERLER</b>
Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yapmaktır.	Liderlik, insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır.
Yöneticiler iter.	Liderler çeker.
Yöneticiler emir verir.	Liderler iletişim kurar.
Yöneticiler işleri doğru yapanlardır.	Liderler doğru işi yapan kişilerdir.
Yönetici idare eder.	Lider yenilik yapar.
Yönetici bir kopyadır.	Lider orijinaldir.
Yönetici sürdürür.	Lider geliştirir.
Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır.	Lider insanlara odaklanır.
Yönetici kontrole bel bağlar.	Lider güven ilham eder.
Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir.	Lider uzun vadeli perspektife sahiptir.
Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.	Lider neden ve niçin diye sorar.
Yöneticinin gözü sonuçtadır.	Liderin gözü ufuktur.
Yönetici taklit eder.	Lider icat eder.
Yönetici statükoyu kabul eder.	Lider ona meydan okur.
Yönetici klasik anlamda bir askerdir.	Lider kendine özgü bir şahsiyettir.
Yönetici işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenir.	Lider işlerin insana ne ifade ettiğiyle ilgilenir.
Yönetici risk almayı sevmez.	Lider risk almadan yaşayamaz.
Yönetici kısa vadeli hesaplar peşindedir.	Lider uzun vadeli hesaplar peşindedir.

## 4. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderliği davranış ve özellikler ve sahip oldukları yetenekler açısından inceleyen bir çok teori geliştirilmiştir. Bunlar: Özellikler Yaklaşımı, Liderlik Davranışı Yaklaşımı, Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı ve R. House'in Yol-Amaç Yaklaşımıdır.

### 4.1. 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.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir.

## 4.2. 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.

### 4.2.1. 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 (consideration) ve inisiyatif (initiating structure) dir (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.

#### **4.2.2. 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 (Keçecioglu, 1998: 121).

Liderin davranışlarını işe yönelik (job-centered style) ve kişiye (çalışana) yönelik (employee-centered style) 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



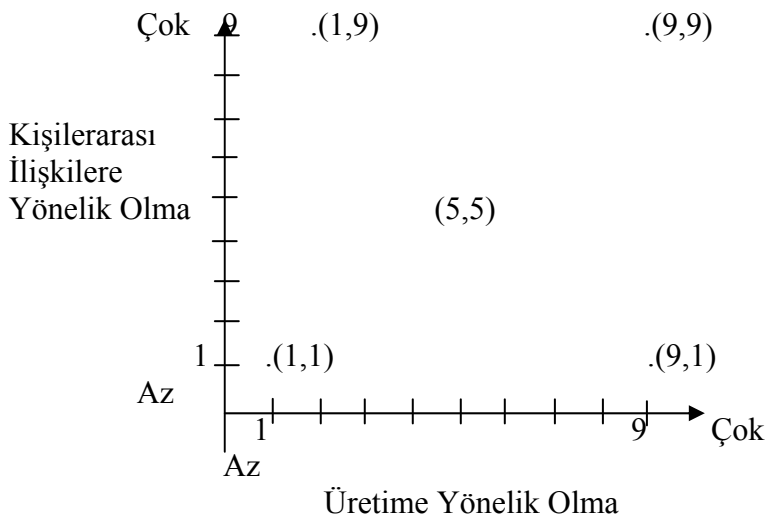
cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel, 2003: 592).

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).

#### 4.2.3. 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 4'de görüldüğü gibi kişilerarası ve üretime yönelik olarak ikiye ayırmışlardır (Koçel, 2003: 593).



Şekil.4. Yönetim Tarzı Matriksi

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.

#### 4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin varsayımlarının onların davranışlarını da etkileyeceği varsayılır.

X ve Y teorisinin temel varsayımları aşağıda bir tablo üzerinde gösterilmektedir (Ataman, 2001: 457).

Tablo. 2. X ve Y Teorisinin Temel Varsayımları

<b>X TEORİSİ</b>	<b>Y TEORİSİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.</li> <li>• Vasat bir insan sorumluluk yüklemeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.</li> <li>• Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.</li> <li>• Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.</li> <li>• Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.</li> <li>• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.</li> <li>• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendisini kontrol ederek çalışır.</li> <li>• Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</li> <li>• Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu</li> </ul>

X teorisinde; lider astlarına onlardan ne beklediklerini söylerler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretirler, yol gösterirler ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini isterler.

Y teorisinde; liderler astlarına danışır, onların fikirlerini alır, planların içinde yer almaları ve kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirirler.

X teorisini benimseyen lider; otoriter, Y teorisini benimseyenler katılımcı demokratik davranış göstermektedir.

#### 4.2.5. 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.3'de özetlenmiştir (Koçel, 2003: 596).

Tablo.3. Likert'in Sistem 4 Modeli Özellikleri

Önderlik Değişkeni	Sistem I (istismarcı otokratik)	Sistem II (Yardımsaver 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.

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.

#### 4.2.6. Güçlendirme Modeli

Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını yani yetkilerini arttırma ve kişilerin geliştirilme sürecidir. Güçlendirme yalnızca bir yetki devri değildir. Güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin

uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek, kısaca işin sahibi haline getirmektir (Eraslan, 2002: 19).

#### **4.2.7. Liderlik Tarzları ile İlgili Diğer Sınıflamalar**

Liderlerin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili sözü edilenlerden başka pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinenleri “Otokratik Katılımcı” ve “Tam Serbesti” liderler olarak sınıflayan ayırımdır. Bir diğeri ise “Otokratik Lider”, “Bürokratik Lider”, “Diplomatik Lider”, “Katılımcı Lider” şeklindeki sınıflamadır. Bir diğeri sınıflama da Tannenbaum-Schmidt tarafından geliştirilen “Önderlik Tarzları Seçimi Ölçeği”dir (Koçel, 2003: 596).

### **4.3 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 açıklayan bu teoriye göre, liderlik davranışını etkileyen faktörleri; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, 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.

#### **4.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli**

Bu modelin öne 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 çözmeli, belirli şartları-durumları tespit etmeli ve daha sonra bunlar arasında bir eleştirme yapmalıdır.

Ya lidere uyması için durum değiştirilir ya da liderlik rolu durumuna uygun lidere verilir.

Fiedler'e göre iki tarz tanımlanmıştır (Keçecioğlu, 1998: 132):

- 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 üç 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.
- Başarılabak 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.

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.

### 4.3.2. 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 onların katılımını sağlar.

### 4.4. 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 (Keçecioğlu, 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 (Güney, 2001: 294-295):

- 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 onların 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.

## **5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARINDAN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**

Değişimin her alanda kaçınılmaz bir zorunluluk olduğu çağımızda, özellikle çevresel değişiklikleri zamanında hissedip değerlendirerek, buna göre örgütün mevcut yapı ve işleyişini değişime uyarlamak gerekmektedir. Bu bağlamda etkili bir liderin değişiklikleri zamanında algılayıp gerekli stratejileri ve politikaları geliştirerek bunları uygulama kabiliyetine sahip olması gerekir. İşte bunu gerçekleştirecek lidere dönüştürücü liderlik denir (Güney, 2001: 297).

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci James MacGrepör Burns tarafından kullanılmıştır. Burns 1978 yılında yazdığı “liderlik” isimli kitabında, politik liderliği işe yönelik ve dönüştürücü olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 209).



Burns'a göre dönüştürücü liderler, örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi ve beklentilerinin karşılanması üzerinde yoğunlaşırlar.

Dönüştürücü liderlik, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Hem Bass hem de Burns dönüştürücü liderin adalet ve mükemmellik gibi değerleri içeren kişisel değer sistemine sahip olduklarını belirtir. Burns bu değerleri amaç değerler olarak kabul eder ve bunların hiçbir zaman hiçbir biçimde bireyler arasında değiştirilemeyeceğini belirtir. Kişisel standartların tanımlanmasıyla birlikte dönüştürücü liderler, kendilerini takip edenleri birleştirmeye ve hatta alt çalışanların amaç ve inançlarını kendi vizyonu doğrultusunda değiştirmeye çalışırlar. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Dönüştürücü liderin başarısının altında bir karizmaya sahip olmak yatmaktadır. Bu tür bir lider, ortak bir vizyon oluşturmaktadır ve yüksek bir performans beklentisine sahiptirler. Bu liderler, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar göstermektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987: 650).

Gory Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır (Özalp, 2000: 346). Bu tanım, liderin çalışanlarına yetki vermesini onlarla örgütün geleceğine ilişkin amaçlarını paylaşmasını ve onların değişimin içinde yer almalarını sağlamak için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmelerini amaçlamaktadır.

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütte reform ve yenilik başlatan kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir (Erturgut, 2000: 48). Örgütleri içinde buldukları halden gelecekteki hale götürür,

erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur, enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler oluşturur.

## 6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü lider, dış çevresiyle bütünleşir, uzmandır, insan sarrafıdır, deneyimlerine dayanan önsezisini kullanır. Örgütün önünden bayrağı alarak koşan ve kitleleri arkasından sürükleyen, daima örgütü için kendisini feda edebilecek özelliğe sahiptir.

Dönüştürücü lider, astlarına, gelişme ve büyümesini teşvik için anlamlı işler verir. Astlarını çok iyi tanır, onlara gerektiğinde nasihatta bulunur, rehberlik eder ve astlarının performansını arttırmak için yıkıcı değil yapıcı eleştirilerde bulunur.

Bass, dönüştürücü liderlik tarzını diğer liderlik tarzından ayıran bazı özelliklerinin olduğunu 5'li soru form kullanarak değerlendirmiş ve değerlendirmesi sonucunda bu özelliklerin karizma, bireysel saygınlık, ilham olma ve entellektüel destek olduğunu araştırmalarında vurgulamıştır (Deluga, 1988: 460).

Tichy ve Devanna'da dönüştürücü liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Tichy ve Devanna, 1990: 271-280).

- Vizyonerdirler.
- Kendilerini değişim unsuru olarak görürler.
- Bireyleri cesaretlendirirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Hayat boyu öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir.
- Belirsizlik, şüphe ve karmaşıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptir.

Dönüştürücü liderliğin özellikleri ile ilgili çok geniş açıklamalar yapılmıştır. Tichy ve Devanna'nın dönüştürücü liderliğin özelliklerine benzer de olsa ilave görüşler bulunmaktadır (Akdemir, 1998: 71-72). Bunlar;

Ortak vizyon belirleme ve yön çizme: Örgütte vizyonun belirlenmesi ve onun örgüte anlatılmasından lider sorumludur. Yine lider bu vizyonunu çok açık bir şekilde örgütüyle paylaşır, onları vizyonu doğrultusunda motive eder ve vizyonun gerçekleşmesini sağlar.

Shelton'ın büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında : “Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirebilmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş, sonuçları gözlerinde canlandırabilmiş kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır” diyerek lider ile vizyonun ilişkisini açık bir şekilde vurgulamıştır (Eraslan, 2002: 11).

Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturabilme: Lider kendisi ne kadar güçlü, karizmatik olursa olsun, her zaman fikir alışverişinde bulunabileceği güçlü bir ekibe ihtiyacı vardır. İleride yapacağı işleri gerçekleştirmek için güçlendirilmiş ekip oluşturmak zorundadır.

Derinliğine bilgi sahibi olmak ve polimatik kişilik: Dönüştürücü lider eleştirmeye açık olmalı, kendi eksikliklerini görüp çözüm üretmelidir. Bir çok konuda bilgi sahibi olmalı ve olaylara çok yönlü bakabilmeli ve o şekilde değerlendirebilmelidir. Bu değerlendirme sırasında diğerlerinin de yardımını alabilmelidir. Buna da açık olmalıdır.

Yetki ve sorumluluk devretmek: Yetkiyi devretmekle çalışanlar güçlü kılınırken, yanında sorumlulukta devredilerek çalışanların etkilerini uygun bir şekilde kullanmaları sağlanmalıdır. Uygulamada sorumluluk devredilip yetki verilemeyeceği gibi veya yetki devredilip sorumluluğun devredilemeyeceği gibi değişik anlayışlar vardır. Her iki yaklaşımda da insanlar işlerine gerekli önemi vermemekte “bu işin yetkisi başkasınıdır” diyerek işleri gerektiği gibi yapmamaktadır. Bunun için yetki devrinin mutlaka sorumluluk devriyle bütünleşmesi gerekmektedir (Aksu, 2003: 83).

Yaratıcılık: Dönüştürücü liderler yaratıcılığın gücüne inanırlar. Yaptıkları işlerde, daha önceden yapıldığı gibi yapmanın bir erdem olmadığını kabul ederler ve ona göre hareket ederler. Farklı bakış açısıyla olaylara bakarlar ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüştürücü liderler izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltirler.

Sorun çözme yeteneği: Dönüştürücü lider çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenir. Onların sorunlarının çözümünde üstün gayret gösterir. Çünkü onların işlerinde motive olmaları için sorunlarının çözülmesi gerektiğine inanır. Sorun çözme de bir çok alternatifler üretir. Her sorunun çözüm noktasında farklı yollar deneyebilir.

Hayal gücü yeteneği: Dönüştürücü liderliğin aşamalarından biri de yeni kendine özgü vizyon belirlemesidir. Gerçekte vizyon liderin kafasında oluşturduğu bir hayaldir. Dönüştürücü liderde de birikimi sezebilme, herhangi bir şeyi göz önüne getirebilme, gözle görülmeyen herhangi bir şeyi beyinde yaratabilme yetisinin yani hayal gücünün var olması gerekmektedir. Lider bu hayalini açık seçik bir şekilde çalışanları ile paylaşabilmeli, bunları çalışanlara kabul ettirebilmeli ve onların aynı yönde bakmalarını sağlayarak hayaline bir gerçeklik kazandırmaya çalışmalıdır.

Paradigma erozyonuna açık olma (Değişime açık olma): Dönüştürücü liderin varoluş nedeni değişimdir. Kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler. Tichy ve Devanna dönüştürücü liderleri ; “Ulusal şampiyonlara dönüştürme amacıyla problemlili takımların idaresini üstlenen atletizm koçları gibi, önceliklerini yeniden belirleyip takımları harekete geçirecek bir yol bulurlar, bunlar dönüşüme açık profesyonel kişilerdir” olarak nitelendirmektedirler (Eraslan, 2002: 16).

Bu bağlamda, liderlerin dönüşümü sağlayabilmeleri; önyargıdan uzak saplantılarının olmaması, yerleşik düşünme ve iş yapma biçimlerini dönüşüm yaratmak için terk etmelerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Pozitif bakış açısı: Psikolojik açıdan insanların bakış açısı pozitif, negatif ve nötralize olmak üzere üç grupta incelenebilir. Negatif bakış açısı insanlar her şeye eleştirel yaklaşır. Fakat ortaya bir çözüm koymazlar. Bu kişiler her yapıya muhaliftirler. Nötralize bakış açısı peşin ve garantidir. Verilen her şeyi yaparlar, bunun yanlış ve doğru olduğuna bakmazlar. Kendilerinin farkında değildirler, her şeyi kabul ederler, tamam efendimcilerdir. Pozitif bakış açısı ise, her işe eleştirel yaklaşır ama kafasında birden fazla çözüm önerisi vardır. Yaptıkları işi sorgularlar bununla ilgili bir çok alternatif üretirler ve görüş bildirerek direk çözüme giderler. Dönüştürücü liderler kin tutmazlar, eleştirel bir gözle alternatif çözüm önerileri ile sonuca giderler.

Cesaret ve korkuyla yüzleşmek: Dönüştürücü liderler dayanıklı ve güçlülere göğüs gerebilecek yapıdadırlar. Olumsuzlukları bertaraf etmek, yapıları değiştirerek, örgüt içinde veya dışından gelecek her türlü olumsuzluklara dayanmak ve aynı zamanda büyük bir kararlılıkla örgütünü değiştirmek büyük bir cesaret işidir. İşte dönüştürücü lider, bütün bunlarla yüzleşebilen, akıllı bir şekilde bu riskleri ve olumsuzlukları örgütün menfaatları doğrultusunda bir fırsata dönüştüren kişidir.

Duygusal zeka sahibi olmak: Duygusal zeka dönüştürücü lider için çok önemli bir niteliktir. İyi bir eğitim, analitik bir beyin, müthiş fikirler üretme yeteneği, dönüştürücü liderlerin sahip olması gereken özelliklerdir. Duygusal zekanın beş bileşeni vardır. Bunlar; kendini bilme, kendini yönetme, birleştiricilik, empati ve sosyal beceridir (Aksu, 2003: 87-88).

İlk üç bileşen, kendini yönetme becerisi ile ilgili iken, son iki bileşen, kişinin başkasıyla ve çalışanlarıyla sosyal ilişki kurabilme becerisi ile ilgilidir.

Güvenilirlik ve öz-güven: Güven insanı motive eden en önemli güçtür. Çalışanlar güvendikleri kişiye tabi olurlar. Onun fikirlerine saygı duyarlar, değerlerini kabul ederler. Dönüştürücü liderin güven problemi olmadığı zaman örgütünü arkasından sürükleyebilir ve değişimi de gerçekleştirebilir.

Drucker, “gelecek için yönetim” adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir (Eraslan, 2002: 22).

“Etkin liderin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbirleriyle tutarlı ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan-bu da eski bir anlayıştır-zeka değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır.”

Dönüştürücü liderler aynı zamanda özgüvenleri gelişmiş kişilerdir. Kendilerine güvenirler. Kendilerinin farkındadırlar. Başkalarının takdirini beklemezler ve öz disiplin ve irade sahibidirler. Çalışanlarına güvenir ve onları güçlendirirler. Dolayısıyla karşılıklı güven meydana getirirler.

Dönüştürücü liderliğin özellikleri elbette ki bu kadarla sınırlı tutulmamalıdır. Değişen ve gelişen bir ortamda bu özellikler değişebilir. Çünkü dönüştürücü liderliğin özü mükemmelliyetçiliktir. Yukarıda belirtilen özellikler bir lideri dönüştürücü lider olarak tanımlayabilmemizi sağlayan özellikler olarak belirtilebilir.

## **7. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI İLE DİĞER LİDERLİKLERİN KARŞILAŞTIRMASI**

### **7.1. Dönüştürücü Liderlik - Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik, otokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzıdır. Liderler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Lider davranış biçiminde yetki, merkeze toplanmıştır. Liderler daha çok ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine güvenirler fakat örgütün diğer üyeleri, bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler. Ayrıca, bu tip liderlik anlayışı, liderin davranışlarına daha fazla ağırlık verdiği için “patron davranışlı” liderlik tipi olarak da adlandırılmaktadır (Doğan, 2001: 29).

Otokratik lider, McGregor'un X kuramına yönelik bir liderdir. Uzun dönemde gerek moral gerekse de üretimle ilgili sorun çıkarma konusunda potansiyeli vardır. Otokratik lider tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir. Otokratik liderlik, Blake ve Mounton'un yönetsel diyagram modelindeki (9.1), yani görev liderliği tanımına ve Likert'in yaklaşımındaki sistem 1 ve 2'ye, yani duruma göre sömürücü veya babacan otokratik lider tipine uyduğu düşünülebilir.

Dönüştürücü liderlik ise, otokratik liderlikten çok yönlü olarak ayrılmaktadır. Bir kere dönüştürücü lider astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini artırır. Onların işlere tam katılımını sağlar ve yaptıkları işlerde hem yetkili hem de söz sahibidirler.

Dönüştürücü liderlikte yetki dağıtımı ve çalışanlar güçlendirilerek kendi işinin patronuymuş gibi çalışmaktadırlar. Ayrıca dönüştürücü liderlikte patron davranışlı lider tipi değil, örgütsel davranışlı liderlik tipi bulunmaktadır.

## **7.2. Dönüştürücü Liderlik - Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkanı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir (Goleman vd., 2002: 80). Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlenmesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir.

Tannenbaum ve Schmidt, çalışmaları sonucunda bir liderin, durumunun gerektirdiği şekilde hem demokratik hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur. Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda; lider, astların karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda, otokratik tarza bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı vermektedir. Ayrıca, astların yetenekleri

düştükçe, liderlerin otokratik tarzı benimsemeleri doğaldır. Demokratik liderler, yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel görüşler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler.

Demokratik liderlik, McGregor'un Y kuramının varsayımları ile uyumludur. Bu liderlik tipi, Blake ve Mouton'un modelindeki (9.9) noktasındaki ekip liderliğine ve Likert'in sistem 4'üne, katılmalı yönetim sistemine, uygundur denilebilir.

Dönüştürücü liderlikte ise, karar mekanizması yavaş işlemez. Çünkü kararı alan aynı zamanda işi uygulayan kişidir. Basık bir örgüt yapısı olduğu için kararı almak ve uygulamak çok çabuk olmaktadır. Yine dönüştürücü liderler örgüt bazlı oldukları için ve örgütteki her çalışanın belli bir yetki ve sorumluluğu bulunduğu için, yerine göre başka liderlik anlayışına bürünmeleri mümkün değildir. Bu sebeplerden dolayı dönüştürücü liderlik anlayışı demokratik liderlik anlayışından ayrılmaktadır.

### **7.3. Dönüştürücü Liderlik – Yönetmel Liderlik**

Burns ve Bass tarafından geliştirilen yönetmel ve dönüştürücü liderliği, Burns yönetmel ve dönüştürücü liderliği iki siyasi liderlik tipi olarak belirtmiş; Bass'da dönüştürücü liderlik özelliklerinin yönetmel liderlik özelliklerinden ayrılabilceğini belirtmiştir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648-650).

Bass'a göre yönetmel liderler en fazla performansın nitelik ve niceliğinin nasıl yükselmesi gerektiğini, bir amacın diğerinin yerini nasıl alacağını, belli eylemleri nasıl yüceltileceğini ve kararların nasıl uygulanacağını düşünmektedir. Halbuki dönüştürücü liderler, çalışanlar, alt yöneticiler, şefler ve hatta müşteriler nasıl daha fazla tatmin elde ederler, nasıl çok kazanırlar ve nasıl çalıştıkları ortamda güçlü olurlar bunu düşünürler (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).



Yönetmel lider çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşük düzeyde tutar ve kendi amaçlarını belirler. Bu, alışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, diğer ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve örgütün mevcut durumunun devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. Halbuki dönüştürücü liderlikte çalışanların amaçlara doğru çabası, iş tatmini ve örgütsel amacı gerçekleştirmeye yönelik etkinlikleri artırılır. Bass 1986 yılındaki bir makalesinde; “yönetmel liderlik örgütün yaşamı devam ettiği sürece kabul edilebilir, ancak her an için bir sıkıntı çıkabilir” demiştir (Deluga, 1998: 458).

Yönetmel liderlik, belirlenmiş ilkelere ve sınırlar çerçevesinde iyi birer uygulayıcı ve geliştiricidir. Buna karşılık dönüştürücü liderler hiçbir zaman belli kalıplar içerisinde kalmayı kabul etmezler. Dönüştürücü liderlerin amacı kalıplaşmış ilke ve sınırları yıkararak yeni ilkelere getirmek üzerine kuruludur. Dönüştürücü liderler yeni kurum kimliği başlatırken, yönetmel liderler durumu olduğu gibi kabul ederler. Dönüştürücü liderler ile çalışanlar arasında duygusal bağ vardır, yönetmel liderler ile çalışanlar arasında ise zihinsel kapasite önemlidir.

Yönetmel lider davranışları, yetkinin çalışanların ödüllendirilmesi ve daha çok çaba göstermeleri için çaba ve statü verme yönünde yoğunlaşırken, dönüştürücü liderlikte astların bir görevinin farkına varması ve oluşturulan vizyonun bir dş ve hayal özlemi ile algılayarak yüksek motivasyonun sağlanması esastır. Yönetmel lider geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek ve onu gelecek nesillere aktarmada çok yararlı hizmetler grrlere. Dönüştürücü liderler ise riskleri göze alan, farklılık isteyen, çalışanları etkisi altına alarak onları sürükleyen, davranışlarında reformun gerekliliğini hissettirerek değişimi gerçekleştiren kişilerdir.

Dönüştürücü ve yönetmel liderlik arasındaki farklı davranışsal boyutlar Tablo 4’de yer almaktadır (Erturgut, 2000: 60).

Tablo. 4. Dönüştürücü Liderlik – Yönetmel Liderlik Arasındaki Farklı Davranış Boyutları

<b>Dönüştürücü Lider</b>	<b>Yönetmel Lider</b>
<b>Karizma :</b> Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.	<b>Koşullu ödüllendirme :</b> Yüksek performansla dayalı ödül verme.
<b>Telkin Etme :</b> Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma.	<b>Beklentilere Göre Yönetim (Aktif) :</b> Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma.
<b>Entelektüel Uyarım :</b> Zekayı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma.	<b>Beklentilere Göre yönetim (Pasif) :</b> Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme.
<b>Bireysel Destek :</b> Personelle hakkaniyetle uygun ödül verme.	<b>Müdahale Etmeme :</b> Sorumlulukları bırakma, karar vermektan kaçınma.

#### 7.4. Dönüştürücü Liderlik – Karizmatik Liderlik

Dönüştürücü liderlik zaman zaman karizmatik liderlikle aynı anlamda kullanılsa da farklı kavramlardır. En belirgin ayrılık, karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin öne çıktığı gözlenir, dönüştürücü liderlik ise, hem örgütün hem de örgüt elemanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda değişmesinin önemini vurgulandığı kabul edilir (Erturgut, 2000: 60). Karizmatik liderlikte kişilik öne çıktığı için birisi için karizmatik bulunan bir lider başka birisi için karizmatik bulunmayabilir. Örneğin film yıldızları kişilikleri ön plana çıktığı için karizmatiktirler. Taraftarları sadece onlar gibi giyinir, onlar gibi davranır ve bir neden aramazlar.

Karizmatik lider izleyenleri zayıf kılarak kendine bağımlı olmalarını sağlarlar, izleyenler için karizmatik lider vazgeçilmez hale gelir. Dönüştürücü liderler ise, izleyenlerin güçlülük duygularını tetikleyerek onları yönlendirir ve harekete geçirir. Onları güçlü kılar, güvenlerini kazanmalarını sağlarlar (Sevinç, 2003: 48).

Karizma dönüştürücü liderliğin bileşenlerinden biridir. Ancak karizma tek başına bir lideri dönüştürücü lider veya karizmatik lider yapan bir unsur değildir.

### **7.5. Dönüştürücü Liderlik – Etkileşimci Liderlik**

Dönüştürücü lider etkileşimci lidere göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir. İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, davranışlarıyla model olması, onların katılımcılığını sağlaması, izleyicilerin örgüte bağlılığını, tatminlerini ve tüm performanslarını sergileyecek motivasyonu sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderliğin alt boyutları karizma, telkin edici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel-entelektüel teşvik olurken, etkileşimci liderliğin alt boyutları koşulsuz ödül, istisnalarla yönetim ve bırakınız yapınlar tarzındaki liderlik söz konusudur (Deluga, 1988: 457; Eraslan, 2002: 8).

Etkileşimci liderlikte izleyenleri ile bir değiş tokuş vardır. İzleyicilerin ödül alabilmeleri için neleri başarmaları gerektiği açıkça ortaya konur. Ceza ve disiplin etkileşimci liderlikte istisnalarla yönetimin bir aracıdır (Brestrich, 1999: 114). Dönüştürücü liderlikte ise, koçluk ve danışmanlık yoluyla izleyicilerine özel ilgi gösterilir. Onların gelişimi için sürekli destek verilir. İzleyicilerini dinler onların her zaman fikir ve düşüncelerini alır. Takım ruhunu harekete geçirir. Şevk ve iyimserlik sergiler. İzleyicileriyle riski paylaşır ve keyfi olmaktan uzaktır. Lidere her zaman doğruyu yapacağına ilişkin güven duyulur. Lider net bir misyon ve vizyon sahibidir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında farklılıklar ayrıca Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo. 5. Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar (Serinkan, 2002: 80)

<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>
Değişimle uğraşır.	Statükoyu korur.
Yetki devreder.	Pazarlık yapar.
İdealleri ve örgütü düşünerek vizyonu vardır ve insan odaklıdır.	Görevi ve görevi yapan insanı düşünür. Görev odaklıdır.
Uzun döneme odaklıdır.	Kısa veya orta döneme odaklıdır.
İş ve evi birleştirir.	Sadece işi düşünür.
Başarı azmi yüksektir.	Başarı azmi pek yüksek değildir.
Bireysel ödül ve bilgi verir.	Formel ödül verir.
Heyecanlı ve coşkuludur.	Rahat ve emredicidir.
İşleri basitleştirir.	İşleri karmaşıklaştırır.
İnsanlara rehberlik yapar.	Organize eder ve kadrolama yapar.
Motive eder ve cesaretlendirir.	Kontrol eder ve cesaret çözer.
Personelin işlerini can-ı gönülden yapmalarını sağlar.	Personelden görevin yapılmasını zorlayarak ve korkutarak ister.
Bütün değerleri gözönünde bulundurur.	Değerlere pek önem vermez.
Farklılıkları sever.	Farklılıkların sorun olacağını düşünür.
Astlarının hislerine önem verir.	Astlarından pürüzsüz ilişki ister.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BAŞARILI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

#### 1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN GEREKLİLİĞİ

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. 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 hemde etkin bir şekilde paylaşır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder.

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 (Marşap, 1995: 15).

**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 değişimle ilgili konularda çalışanlara danışır. Çalışanları motive etmek için yaratıcı fikirlere değer verir.

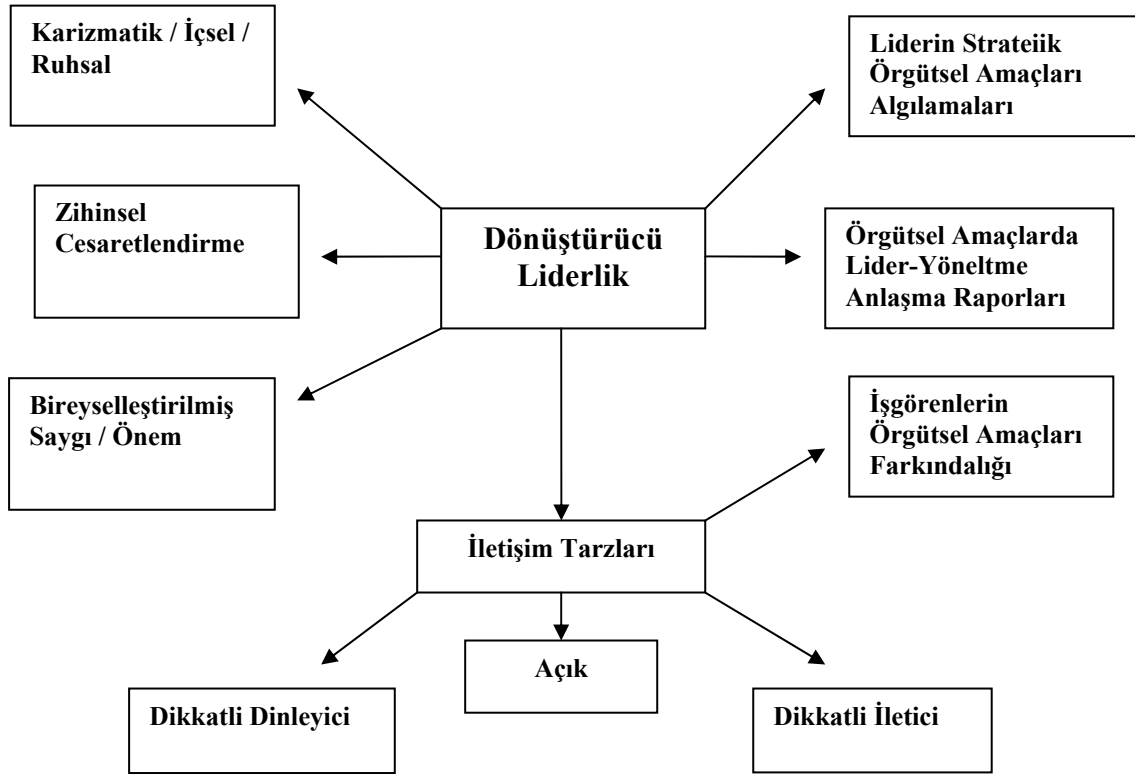
**Yönlendirici tutum:** Örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması ve örgütsel değişim konusunda yönetsel otorite kullanılır. Yaratıcı fikirlere imkan tanınmaması ve demokratik olmaması nedeniyle değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmayabilir. Bu da değişimin başarılı olma şansını 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.

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 ahlakı 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. 5. Dönüştürücü Liderlik Süreci

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.

## **2. DEĞİŞİM SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERDE BULUNAN DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLER**

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 teŖvik ve bireysel düzeyde ilgidir (Matey, 1991: 604; Deluga, 1988: 457).

### **2.1. Karizma**

Karizma; dođuŖtan, ilhama dayalı, oldukça yüksek kabul gören ve benimsenen, baŖkaları tarafından saygı gören ve yüksek inanç ve güven duyulan bir davranıŖ Ŗeklidir (Matey, 1991: 601).

Karizmatik dnŖtrc lider, kendini güçlü bir Ŗekilde ifade eder. alıŖanların önünde heyecan yaratan konuŖmalar yapar. Örgütün içinde bulunduğu Ŗartları gerçekçi olarak değerlendirir ona göre çareler belirler. KalıplaŖmıŖ davranıŖların dıŖına çıkararak alıŖılmamıŖ davranıŖlar gösterir. Bunu da kendine özgü davranıŖlar biçiminde sergiler. alıŖanların yararına olacak her alanda risk almaktan çekinmez ve onların ihtiyaçlarına aŖırı duyarlılık gösterir. İŖlerin kendilerinden öncekiler gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı veya kökten deđerıŖtirmeyi tercih eder ve statükoyu deđerıŖtirmek için elinden geleni yapar (BaltaŖ, 2002: 136,137).

Karizmaya sahip bir dnŖtrc liderlik, örgüt amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin alıŖanları arasında sözü dinlenir ve alıŖanları tarafından peŖinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir (zalp ve cal, 2000: 215). Yani alıŖanların güvenini ve saygısını kazanıp onların davranıŖlarını etkilemesi ve böylelikle örgütün dnŖtrlmesindeki hedefe ulaŖılmasını sağlar. Bu gibi özelliklere sahip olan liderler alıŖanlarının baŖarılı olması için g kullanmaktan kaçınırlar. Bunun yerine onlara yn gösterirler ve rehberlik yaparlar. Sonuçta alıŖanlar tüm bu özelliklerinden dolayı dnŖtrc liderlere güven, saygı ve takdir duyguları beslerler. Onlara benzemeye alıŖır ya da onları örnek alırlar. Bunun sonucu olarak da alıŖanların deđerıŖime ayak uydurmaları ve onu kabul etmeleri kolaylaŖır.

## 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, paylaşmalarını 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.

## 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

çözümlemelerine 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).

#### **2.4. Bireysel Düzeyde İlgi**

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. BAŞARILI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ SAĞLAMADA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN İZLEDİĞİ 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 bir çok 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).

### **İvedilik Duygusu Oluşturmak.**

Piyasa ve rekabet gerçeklerini incelemek.

Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak.

### **Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek.**

Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak.

Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek.

### **Bir Vizyon Belirlemek**

Değişim çabasına yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon belirlemek.

Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek.

### **Vizyonu İletmek.**

Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü amacı kullanmak.

Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek.

### **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.

### **Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak.**

Kayda değer performans artışları planlamak.

Bu artışları sağlamak.

Bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek.

### **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.

### **Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak.**

Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek.  
Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek.

### **3.1. İvedilik Duygusu Oluşturmak**

İvedilik duygusu; değişim çabasını yönetebilecek güçlü bir platform oluşturmak demektir. Bireyler, kendi çabalarını ve fikirlerini grup/takımlar şeklinde örgütlenerek daha verimli değerlendirilebilirler. Bunlar toplumun çeşitli kademelerinde kendi alanlarında veya verdikleri uğraşlarda değişimin gerekliliğini gören ve bunun için de örgütlenme bilincinde olan bireylerdir. Bu bireyler değişim şampiyonlarıdır. Statükocu yaklaşımları yoktur, kendilerine olan öz güvenleri yüksektir ve bir ivedilik duygusu içinde çalışırlar. Ama bireylerin bu ortak fikir ve çabalarını üst yönetimden (dönüştürücü liderler) birinin bir araya getirmesi, örgütün sorunları ve fırsatları konusunda ortak bir değerlendirme yapmalarına yardımcı olması, asgari düzeyde bir güven ve iletişim ortamı oluşturması gerekir. Yine değişimi gerçekleştirirken ortak akıl oluşturmak ve asgari müşterekler üzerinde mutabakat sağlamak konularında yoğun çabalar gösterilmelidir.

Örgütte oluşturulacak ivedilik duygusu, değişime karşı ciddi direnişler gösterilmeden değişimin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütteki birliği, birlikte hareket etmeyi ve dayanışmayı artırarak örgüt ruhunu meydana getirecektir. İvedilik duygusu örgütün bütünü üzerinde oluşturulmaya çalışılmalıdır. Çünkü örgütün çalışanlarından azı bile ivedilik duygusuna sahip değilse ilerde çok ciddi sorunlar yaratabilirler. Onun için başarılı bir değişim çabasının ilk aşamasında dönüştürücü liderler ivedilik duygusu oluşturulurken bunlara dikkat ederek hareket ederler.

Örgütlerde başarılı bir değişim çabaları, liderlerin şirketin rekabet durumunu, piyasa konumunu, teknolojik yaklaşımı ve finansal durumu üzerine dikkatle eğilmeye başladığında, eğer önemli bir patentin süresi dolduğunda söz konusu olacak gelir düşüşü ve kar marjındaki yıllık düşme eğilimi gibi durumlarda liderler bir arayış içine gireceklerdir. İşte bu durumda yani işletmelerin düşüş seyri gösterdiğinde liderler değişimi özellikle krizlerle, potansiyel krizlerle ya da zamanlaması son derece uygun büyük fırsatlarla bağlantı kurarak geniş ve çarpıcı bir biçimde yaymanın yollarını bulurlar. Güçlü ve başarılı bir değişim programını başlatmak, çok sayıda çalışanın güçlü bir işbirliğini gerektirecektir. Burada eğer çalışanlar iyi motive edilmezlerse değişime yardımcı olmayacaklar ve gösterilen çaba da karşılıksız kalacaktır (Kotter, 1999: 13).

İvedilik duygusu örgütün değişim hareketinin başlangıç noktası olacaktır. Krizlerle beraber gelen fırsatları tanımlamak ve tartışmak gerekecek. Çünkü değişim çabasını yönetebilecek güçlü bir platform oluşturmak gerekmektedir. Çalışanlar, kendi çabalarını ve fikirlerini grup şeklinde örgütlenerek daha verimli değerlendirebileceklerdir. Bu platformda ortak akıl oluşturmak ve asgari müşterekler üzerinde mutabakat sağlamak konularında dönüştürücü liderler tarafından yoğun çabalar gösterilmeye çalışılmalıdır. Eğer örgütte ivedilik duygusu yeterince arttırılmazsa dönüşüm süreci başarıya ulaşmaz ve örgütün uzun vadeli geleceği tehlikeye atılmış olur.

### **3.2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek**

Yönetim kademelerinde bir ivedilik duygusunun var olması, rehberlik koalisyonu oluşturma konusunda son derece yardımcı olur. Örgütte değişim çabaları ilk önce birkaç kişiyle başlar. Bu kişilerin içinde örgütün başındaki sorumlu kişinin bulunması gerekir. Çünkü örgütün başındaki lider değişimin etkin bir şekilde destekleyicisi olmadığı sürece değişim başarısından söz etmek çok zor olacaktır. Değişimde esas olan, birinin değişime istekli olan kişileri bir araya getirerek bir grup oluşturmalarıdır. Burada dönüştürücü liderler örgütteki değişime istekli kişileri biraraya getirerek, örgütün sorunları ve fırsatları konusunda ortak değerlendirme yapmalarına yardımcı olurlar. Asgari düzeyde bir güven ve iletişim ortamı yaratırlar. Meydana

getirdikleri grubu takım halinde çalışmak için yüreklendirirler. Çünkü yeterince güçlü bir rehberlik koalisyonu sahip olmayan çabalar değişimi sağlamakta zorlanacaktır (Kotter, 1999: 16, 17).

Örgütte değişim hemen ani bir şekilde yapılırsa çalışanlar tarafından benimsenmez. Değişim sürecinde çalışanların bilgilendirilmeleri, daha sonra değişimin nasıl gerçekleştirilmesi yönünde yönlendirmeleri ve onların motive edilmeleri gerekmektedir. Değişimin nasıl gerçekleştireceği, çalışanlara neler kazandıracığı ve yaşamlarını nasıl değiştireceği açık ve inandırıcı bir şekilde açıklanmalıdır. Böylece insanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine dönük yenilikler yapılabilir. Bu da çalışanların moral ve motivasyonunu artıracaktır. Her değişim kademesinde iyileşme ve buna bağlı olarak karlılık oranının artması devamındaki değişimlerin daha kolay yapılmasını sağlayacaktır. Zamanla da köklü değişim meydana gelecektir

### **3.3. Bir Vizyon Belirlemek**

İşletmelerde değişen koşullara uygun bir yapılanma gerçekleştirebilmek için, genellikle örgütün yapılarını, stratejilerini yeniden değerlendirerek, temel faaliyetlerini yeniledikleri, bunun yanında iş süreçlerini radikal bir biçimde yeniden tasarladıkları gözlenmektedir. Bu değişim başarısı, örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun oluşturulması ve bunun tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir. Ayrıca değişimi destekleyecek bir örgüt ikliminin oluşturulması ve yeni kültürel değerlerin örgüte benimsetilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler açısından böyle bir değişimi gerçekleştirmek, örgütün geleceği için yeni bir yön tayin etmede ve örgütsel dönüşümü destekleyebilecek bir iklim yaratmada, gerekli bilgi ve yeteneklere sahip yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bütün bu özellikleri kendisinde toplayan dönüştürücü liderler yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla yetinmeyerek, örgüt içinde ve dışında değişime öncülük eden ve değişim vizyonunu oluşturan yöneticilerdir (Özalp, 2000: 332).

Vizyon belirleme yeteneği dönüştürücü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden birisidir. Onun geleceği görebilmesi, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne



şekilde olacağını önceden bilebilmesi, yani geleceğin fotoğrafını şimdiden çekebilmesi, bulunduğu örgüte, ülkeye, dünyaya yenilikler sunması ve bunu kabul ettirmesi en büyük vizyoner öncelikleri olarak sayabiliriz (Akdemir, 1998: 71).

Dönüştürücü liderlerin, karizmalarıyla, alanındaki bilgi, beceri ve uzmanlıklarıyla, çalışanların moral ve motivasyonunu artırmalarıyla, insanları çalıştırma onlara yön vermeleriyle yada ödüllendirmeleri ve cezalandırmalarıyla lider olarak farklılıklarını ortaya koymaktadırlar. Bu özelliklerine ilave olarak vizyon ile de dönüştürücü liderliğe dönüştürmeleri gerekmektedir. Bunun için de dönüştürücü liderler geleceği şimdiden görüp, buna ilişkin yön çizip bunu çalışanlarına kabul ettirmesi en büyük özelliğidir.

Dönüştürücü liderler sürekli olarak büyük fotoğrafı görürler. Onlar duygularının esiri olmazlar. Ayrıca ayrıntılara takılıp, neyin önemli olduğunu gözden kaçırma yanılığısına düşmezler. Yazar Alfred Armond Montapert “çoğunluk engelleri görür; az kişi objektifleri görür; tarih ikincisini kaydeder” demiştir (Maxwell, 1999: 113).

Dönüştürücü liderler, değişim vizyonunu oluştururken, sürekli değişiklikler peşinde koşan, gözleri gelecekte, daima daha iyi ve daha mükemmelin arayışında olan, asla mevcutla yetinmeyen insanlardır. Bu insanlar, daha önce kimsenin dalmadığı alanlara belirli bir model ve yol haritası olmaksızın, farklı bir yöntem deneme tutkuları ve güçlü vizyonları ile dalabilen liderlerdir.

Gözleri gelecekte demek, örgütün geleceği ile ilgili olarak, sürekli yeni fikirler geliştirmesi, örgütün amaçları ve stratejik gelişimiyle ilgili olarak görüşler sunması, gelecekte doğacak imkanlar konusunda öngörü sahibi olması demektir (Baltaş, 2002: 136). Dönüştürücü lider tarafından sağlam ve doğru bir vizyonun oluşturulamaması, dönüşüm çabasını boşa çıkaracak ve örgütü kolaylıkla yanlış yöne götürebilecek ya da hiçbir yere götüremeyecek bir dizi karışıklıkları ortaya çıkaracaktır. Onun için dönüştürücü liderler ne elde etmek istediklerini önceden bilmeli ve sonuçları gözlerinde canlandırarak geleceğe dönük bir vizyon oluşturan kişiler olmalıdırlar.

### 3.4. Vizyonu İletmek

Dönüştürücü liderin yeteneklerinden bir tanesi de sahip olduğu vizyonu net bir şekilde açıklayabilmesidir. Çünkü vizyon örgütte kültürel bir değişimin motivasyonunu taşıyabilir. Vizyonunu başkaları için net bir şeyler ifade edecek kadar açık bir şekilde ifade edemeyen bir lider, herkesin işe aynı kararlılıkta asılmasını sağlamakta zorlanacaktır. Thompson, büyük değişimler arasında en çok başarıya ulaşan liderlerin, etrafta dolaşarak, kişisel temaslar sağlayarak, vizyonlarını ve örgüt bünyesinde duydukları heyecanı çalışanlarına açıklayabilen liderler olduğunu belirtmiştir (Erturgut, 2000: 53).

Çalışanları ile iyi bir iletişim kuran dönüştürücü liderler, iletişimlerine bütün çabalarını katarlar. Rutin görüşmelerde önerilen çözümlerin vizyona ne kadar uygun olduğundan söz ederler. Bir performans değerlendirilmesinde, ilgili çalışanın davranışlarının vizyona ne kadar yardımcı olduğundan bahsederler. Okunmayan, sıkıcı örgüt yazışmalarını vizyon hakkında canlı makalelere dönüştürürler. Törenselle ve bıktırıcı yönetim toplantılarını heyecan verici dönüşüm tartışmaları haline getirirler. Örgütün eğitiminin büyük bir bölümünü iş sorunları ve yeni vizyon üzerinde yoğunlaşarak işlerler. Değişimin başarılı olabilmesi amacıyla var olan bütün iletişim kanallarını kullanırlar (Kotter, 1999: 21).

Dönüştürücü liderler aynı zamanda vizyonu kendi kişiliklerinde cisimleştirmeyi bilmiş kişilerdir. Örgüt kültürünün simgesi olmaya çalışırlar. Çünkü hiçbir şey değişime, dönüştürücü liderlerin kendi sözleriyle çelişen davranışlarından daha çok zarar veremez. Onun için dönüştürücü liderler kurum kültürü meydana getirirler ve onu yaşayarak çalışanlarına empoze ederler. Bunu yaparken kendi başarıları olarak değil de, kurumun başarısı olarak anlatırlar. Kendi örgütüne özgü kurum felsefesi oluşturarak, bir inanç sistemi meydana getirirler (İzğören, 2001: 215).

### **3.5. Çalışanlara Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek**

Örgütün geleceğine yön vermek için dönüştürücü liderlerin vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşması, onların vizyona göre hareket etmelerini sağlaması en az yeni bir vizyon meydana getirmek kadar önem taşımaktadır. Çalışanların yeni yaklaşımları denemesi, buna göre yeni düşünceler geliştirmesi ve vizyona göre hareketlerinin oluşması sağlanır. Bu ne kadar çok çalışanda gerçekleştirilirse, sonuç da o kadar iyi olacaktır (Demirci, 2000: 113). Çünkü çalışanlarına hizmet etmeyen bir vizyon, büyük olasılıkla çok küçük bir vizyondur.

Dönüştürücü liderler çalışanlarını cesaretlendirir ve onları mevcut yapıya, değişimin önündeki engelleri kaldırmaya ve bu gibi anlayışlara karşı koymaya yöneltirler. Çalışanların problemlerinin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iterler ve onları motive ederek işe yöneltirler. Çalışanlarına negatif düşünceleri ve değişimin önündeki vizyona zarar verebilecek bütün olumsuz sistem, yapı ve yaklaşımları da reddetmeyi öğretirler.

Dönüştürücü liderler çalışanlarının, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemlerini açığa çıkarmalarını sağlarlar. Çalışanlar, bu özelliklerinin ortaya çıkarılması değişimin daha kolay yapılacağını bilincindedirler. Bu sürecin oluşumunda dönüştürücü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Fakat risk dönüştürücü liderliğin doğasında olan bir özelliktir. Risksiz yaşanmayacağını bilirler ve kendilerini buna göre hazırlarlar.

### **3.6. Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak**

Örgütsel değişimde motive edecek kısa vadeli amaçlar yoksa, değişimin çabası hız kaybeder ve çok sayıda çalışan ya değişimden vazgeçer ya da değişime direnenler arasına katılırlar. Çalışanlar değişimin kendilerine yönelik kısa ve uzun devrede bir takım faydalar sağlayacağı inancına sahip olmalıdırlar. Bu inancı oluşturma liderlerin en önemli görevlerindedir.

Bu durumu yaşamamak için dönüştürücü liderler etkin bir şekilde, net performans iyileştirmelerini sağlamanın, yıllık planlarda amaçlar belirlemenin, amaçları gerçekleştirmenin ve ilgili insanları tanıtım, destekleme, hatta para aracılığıyla ödüllendirmenin yollarını ararlar (Kotter, 1999: 24). Kısa vadeli kazanımlara katılımın, ivedilik düzeyini yüksekte tutmaya yardımcı olacağını ve vizyonları aydınlatan ya da yenileyen ayrıntılı analitik düşünmeyi zorlayacağını bilirler ve buna göre hareket ederler. Kısa vadeli kazanımları kutlamak sağlanan ilerlemeyi gözönüne sermek ve değişim konusundaki kararlılığı sürdürmek için güzel bir yaklaşım olduğunu bilirler, fakat sonuca ulaşmak için ne kadar çok çalışılacağını ve gayret gösterileceğini de unutmazlar.

### **3.7. İyileştirmeyi Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Meydana Getirmek**

Örgütsel değişimde, dönüştürücü liderler tarafından yapılan değişimin örgütün bütün alanlarına yaygınlaştırılıp iyileşmenin örgütte kalıcı olması, pekiştirilmesi sağlanamazsa ve değişimin köklü bir değişime dönüşme süreci tamamlanamazsa daha fazla değişimden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Bu nedenle, dönüştürücü liderler değişimin sonuçlarını saptarlar ve meydana gelen değişikliklerin tanımlanmasını yaparlar. Vizyona uygun olmayan sistem, yapı ve politikaları değiştirirler. Değişim programının sonuçlarını sürekli izlerler ve istenen değişikliklerin geliştirilmesi ve örgüt ortamında kullanımın devamlılığının sağlanmasına çalışırlar. Bunu yaparken vizyona gerçekleştirebilecek kişileri işe alırlar, onlardan başarılı olanların terfi etmelerini sağlarlar ve kendilerine işin sahibiymiş gibi güç verirler. Değişim sürecini yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirirler. Bu sayede daha fazla değişimin sağlanacağına inanırlar. Örgütsel değişimin iyileştirilmesi ve daha fazla değişimi sağlama adına aşağıdaki soruları sorarlar.

- Yapılan değişim uygun ve yerinde mi?
- Çalışma programının ortaya koyduğu sonuçlar, istediğimiz, beklediğimiz sonuçlar mıdır? Değilse niçin farklı sonuçlar alınmıştır?

- Kişilerin veya örgütün değişim programına olan ilgisi devam etmeli midir?
- Programın örgütün diğer bölüm, grup ve kişilerine nasıl bir etkisi olmuştur? Bu etkiler bekleniyor muydu? Bu etkiler istenmeyen etkiler midir? Eğer öyleyse bu etkiler nasıl giderilebilir?
- Sorun etkili bir şekilde çözülebildi mi?

Dönüştürücü liderler bu sorular sonucunda değişime yönelik faaliyetini sürdürüp sürdürmeyeceğine karar verirler. Bu değerlendirmelerin sonucu olumlu çıkarsa iyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim meydana getirmek gerekir. Aksi halde istenmeyen durum ortaya çıkar ki örgütsel değişimde başa dönülmesine ve bütün çabaların boşa çıkmasına neden olur.

### **3.8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak**

Artık bu son aşamaya kadar geçen sürede örgütte yeni davranışlar, toplumsal normlarda ve ortak değerlerde kök salmıştır. Örgüt çocukluk, gençlik ve büyüme devrelerini bitirmiş artık yetişkinlik devresine gelmiştir. Bu aşamada yeni gerçekler, uygulamalar ve deneyimler paylaşılmalıdır ki değişiklikler kurumsal hale gelebilsin. Örgüt bu dönemde disiplini ve kontrolü elden bırakmayacak, uzmanlığı, kararlılığı, birliği yeniden kurmayı, vizyonu gerçekleştirme yönünde ilerlemeyi sağlayacaktır.

Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir. İlk etken, çalışanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak liderin yeni yaklaşımın temsilcisi olacak kişiler olmalarına önem verilmelidir. Çünkü lider değişimi kurumsallaştırmak için, kendi düşüncesine uygun, değişimi savunan, yetenekli ve sorumluluk sahibi kişileri kilit noktalara getirerek ekibini kuvvetlendirecektir (Kotter, 1999: 27). Örgütün önemli yerlerinde görev alan kişilerin değişimi çok iyi anlayıp bunu özümsemiş olmaları kurumsallaşma sürecinde dönüştürücü lidere büyük kolaylıklar sağlayacaktır. Ayrıca dönüştürücü liderler değişimi kurumsallaştırmak için özel çalışma grupları, planlama toplantıları, ödül ve terfi mekanizmalarında değişiklikler gibi teknikler kullanacaklardır.

Değişimin kurumsallaşması aşamasında bütün bu sayılanların yapılmaması halinde örgüt yetişkinlik döneminden bir anda yaşlanma dönemine geçecektir. İşte o zaman örgütte durgunluk, bürokrasi ve suçlama olacaktır. Örgütte kaos dönemi başladığında çalışanlar enerjisini ve heyecanlarını yitireceklerdir. Sonuçta ölüm kaçınılmazdır. Bütün bunları yaşamamak için yukarıda da değinildiği gibi bu aşamada örgüt disiplinli, kararlı ve kontrollü olmak zorundadır.

Dönüştürücü liderin örgütünü başarılı bir şekilde değiştirmedeki izlediği aşamaları üç perdelik bir oyuna benzetecek olursak. Birinci perdede yeniden canlanma sözkonusudur. Krizler, potansiyel krizler ya da büyük fırsatlar tanımlanır ve tartışılarak ivedilik duygusu oluşturulur ve grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirilir. İkinci perdede dönüştürücü lider bir vizyon meydana getirerek gelecek için plan oluşturur. Örgüt içinde haberleşmeye ve iletişime önem verilerek çalışanların fikirleri dikkate alınır. Üçüncü perdede ise kurumsallaşmaya önem verilir. Burada önemli olan değişimin sabit değil süreklilik kazanması önemlidir. Onun için disiplinli ve kararlı bir şekilde tüm çalışanların inanacağı ve benimseyeceği değerler ortaya konulur.

#### **4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNE KATILMALARINDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN 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.

Dönüştürücü liderlikte karar verme; tek başına karar verici değil, karara örgütteki bütün çalışanların katılımı esas alınmaktadır. Dönüştürücü liderlikte işlere tam katılım ve güç paylaşımı sözkonusudur. 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 güvenirlir, 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).

## **5. DİRENCİN YÖNETİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN 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.

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 dıştakilere 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.

**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 iletişiminde 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 iletişiminde 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.

**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 yanısıra, 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 yanısıra, 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.

## **6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMALARININ SONUCUNDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER**

Örgütsel değişim uygulamalarının sonucu bazen olumsuz da olabilir. Olumsuz sonucun ortaya çıkması geri bildirim sisteminin olmaması, örgüt vizyonunun

paylaşılması, 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 yada 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.

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.

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: 220). Uygulama sonucuyla yetinmeyecekler daha iyisinin arayışı içinde olacaklardır. Burada dönüştürücü liderler, yine devreye girerek çalışanların motivasyonunu arttırıcı 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.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BAŞARILI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü ölçmeye yönelik, dönüştürücü liderin davranışsal özelliklerini ve örgütsel değişim sürecine katkısının belirlenmesine çalışılmaktadır. Araştırma liderlerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini ortaya koymak amacıyla bir kamu üniversitesinde orta ve alt kademe yöneticileri arasında yapılmıştır. Bu genel amaç ile birlikte diğer amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- 1- Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi özelliklerinin değişimin gerçekleşmesine etkisinin incelenmesi,
- 2- Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatmada, sürdürmede ve kurumsallaşmasını sağlamada etkisinin incelenmesi,
- 3- Dönüştürücü liderlerin değişim üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bir kamu üniversitesindeki görevli toplam 58 alt ve 79 orta derecedeki yöneticilerden, kişilere ulaşılabilirlik kolaylığına göre ve ankete katılmak isteyen istekliler dikkate alınarak 49 alt ve 31 orta derecedeki toplam 80 ayrı yöneticiyle yüz yüze görüşerek anket uygulanmıştır. Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (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 11

tanisi dönüştürücü liderliğin karizma özelliği, 5 tanesi telkin yeteneği özelliği, 4 tanesi zihinsel teşvik özelliği ve 5 tanesi de 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 13.0 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri (hipotezleri) test etmek için faktör, anova, korelasyon ve çapraz değerlendirme analizleri yapılmıştır. Değişkenlerle ilgili ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Değişkenlerin Alpha güvenirlik katsayıları belirlenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin karizma özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.

2-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin telkin yeteneği özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.

3-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin zihinsel teşvik özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.

4-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin bireysel düzeyde ilgi özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde pozitif etkisi vardır.

5-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatmada pozitif etkisi vardır.

6-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi sürdürmede pozitif etkisi vardır.

7-  $H_1$  Dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi dondurmada pozitif etkisi vardır.

8- H<sub>1</sub> Dönüştürücü liderlerin değişim üzerinde etkileri vardır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma hakkında yapılan faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen KMO=0.842, Bartlett test değeri=1300.491 ve P=0.000 anlamlılık değerleri ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar ve maddeler Tablo 6'da, faktör analizi sonuçları ise Tablo 8'de verilmiştir.

Verilenin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Anketin tümü için Alpha=0.948, karizma boyutu için 0.82, telkin yeteneği boyutu için 0.75, zihinsel teşvik boyutu için 0.74, bireysel düzeyde ilgi boyutu için 0.82, 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 yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar. Bu hesaplamalardan sonra ölçeğin güvenilirliğinin yeterli ve kabul düzeyinin üstünde ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo. 6. Dönüştürücü Liderlik Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik Süreçleri

<b>Dönüştürücü Liderlik Boyutları</b>		
<b>BOYUTLAR</b>	<b>İFADELER</b>	<b>ANKET SIRA NO</b>
<b>KARİZMA</b>	Çalışanların bir lider olarak kendisini kabul etmesini ister.	6
	Çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.	9
	Yetkilerini astları ile paylaşır.	15
	Çalışanların kabul edebileceği misyon ve vizyon belirler ve bunu açık bir şekilde paylaşır.	16
	Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır.	18
	Karar alırken risk almayı sever.	19
	İş ortamında çalışmalarıyla, davranışlarıyla ve konuşmalarıyla çalışanların üzerinde etkili olur.	21
	Çalışanlar üzerinde hiyerarşik yaptırım gücünden daha ziyade kişisel özellikleriyle etkili olur.	22
	Yenilikten ve değişimden korkmaz, onlara çabuk adapte olur.	23
	Gerektiğinde (çalışanların başarısı için) mevcut normlar ve kurallar dışında hareket eder.	24
Yöneticilik görevlerinde, özel hayatı ve işi arasında dengeyi kurabilir.	25	
<b>TELKİN YETENEĞİ</b>	Çalışanların işlerini sahiplenmesini önemser.	11
	Çalışanların işleri ile gurur duymalarını sağlar.	12
	Çalışanların, alışılmış davranış ve düşünce kalıplarından ziyade yeni bakış açıları kazanmalarını sağlar.	13
	Çalışanlarını, değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırır.	17
	Sorumluluğundaki işleri daha önceden ayrıntılarıyla planlar ve her şeyin planladığı şekilde gerçekleşmesini sağlar.	20



BOYUTLAR	İFADELER	ANKET SIRA NO
ZİHİNSEL TEŞVİK	Çalışanların çalışma koşullarına dikkat eder, onların moral ve motivasyonunu artırmaya çalışır	7
	Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini açıkça ortaya koymalarını ister.	10
	Astların yenilik yapma konusunda yetkilerini kullanmaları için onları destekler.	14
	Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir.	29
BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ	Çalışanların özel hayatları ile ilgili ihtiyaçlarını önemser.	8
	Yapacağı değişiklikler ile ilgili çalışanların düşüncelerini alır.	26
	Yenilikler ile ilgili yapılan planları çalışanları ile paylaşır.	27
	Yapılacak yeniliklerin amacı ve hedefi konusunda çalışanlarını bilgilendirir.	28
	Çalışanları ile açık iletişim kurar.	30
<b>Dönüştürücü Liderlik Süreçleri</b>		
SÜREÇLER	İFADELER	ANKET SIRA NO
BAŞLATMA	Yapılacak yenilikler konusunda, çalışanları ile işbirliğine açıktır.	31
	Karar verme ve sorunları çözmeye yeterli beceriye sahiptir.	33
SÜRDÜRME	Karşılaşılan sorunları zamanında çözer.	32
	Çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek verir.	34
	Alınan kararların uygulanmasını sağlar.	35
DONDURMA	Yapılan yeniliklerin kalıcı olması için çaba gösterir.	36
	Kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır.	37

Araştırmaya katılanların 58'i erkek ve 22'si kadınlardan oluşmaktadır. 3'ünün yaşı 30 ve altında, 57'sinin yaşı 31-40 arası, 16'sının yaşı 41-50 arası ve 4'ünün yaşı ise 51 ve üzerindedir. Yine araştırmaya katılanların 14'ü (%17.5) önlisans mezunu, 53'ü (%41.3) lisans mezunu, 7'si (%8.8) yüksek lisans mezunu ve 26'sı (%32.5) doktora

mezunudur. Yöneticilik görevlerindeki çalışma süreleri 58'inin (%72.5) 5 yıl ve altında, 14'ünün (%17.5) 6-10 yıl arasında, 6'sının (%7.5) 11-20 yıl arasında ve 2'sinin (%2.5) ise 21yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo.7. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler.

<b>Yaş</b>		
	Sayı	Yüzde
30 ve altı	3	3,8
31-40	57	71,3
41-50	16	20,0
51 ve üzeri	4	5,0
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>
<b>Cinsiyet</b>		
	Sayı	Yüzde
Erkek	58	72,5
Kadın	22	27,5
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
	Sayı	Yüzde
Önlisans	14	17,5
Lisans	33	41,3
Yüksek Lisans	7	8,8
Doktora	26	32,5
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışma Süresi</b>		
	Sayı	Yüzde
5 yıl ve altında	58	72,5
6-10 yıl	14	17,5
11-20 yıl	6	7,5
21 yıl ve üzeri	2	2,5
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Tablo. 8. Faktörlerin Tanımlayıcı Analizi Sonuçları

Soru No.	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
6	3,65	3,7	3,5	5,636	17,611	17,611
9	3,65					
15	3,33					
16	3,56					
18	4,11					
19	3,51					
21	4,00					
22	3,89					
23	4,19					
24	3,50					
25	4,05					
<b>Ortalama</b>	<b>3,77</b>					
11	4,41	4,0	4,0	4,261	13,315	30,927
12	3,73					
13	3,75					
17	3,64					
20	3,93					
<b>Ortalama</b>	<b>3,89</b>					
7	3,97	4,0	4,0	4,205	13,141	44,068
10	3,91					
14	3,80					
29	3,31					
<b>Ortalama</b>	<b>3,75</b>					
8	3,60	4,0	4,0	3,605	11,267	55,334
26	3,85					
27	3,95					
28	3,97					
30	3,90					
<b>Ortalama</b>	<b>3,85</b>					
31	4,05	4,0	4,0	2,075	6,486	61,820
33	4,15					
<b>Ortalama</b>	<b>4,1</b>					
32	3,99	4,0	4,0	1,771	5,534	67,354
34	4,10					
35	4,28					
<b>Ortalama</b>	<b>4,12</b>					
36	4,15	4,0	4,0	1,635	5,109	72,464
37	4,03					
<b>Ortalama</b>	<b>4,09</b>					

#### 4.1. H<sub>1</sub> Dönüştürücü Liderlerin Karizma Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır

Dönüştürücü liderlerin ilhama dayalı, yüksek kabul gören ve benimsenen, başkaları tarafından saygı gören ve güven duyulan özelliklerini ölçmek için 11 adet soru hazırlanarak yöneticilere sorulmuştur.

Tablo 8’de izleneceği gibi “Çalışanların bir lider olarak kendisini kabul etmesini ister” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.65$ ’dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %62.5 iken, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %23.8’dir. Buradan da karizma boyutuna ilişkin liderlerin göstermiş olduğu bu davranışın başarılı olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.65$ ’dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %62.3 iken, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %12.6’dır. Bu da karizma boyutuna ilişkin liderlerin bu davranışı konusunda başarılı olduklarını göstermektedir.

“Yetkilerini astları ile paylaşır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.33$ ’tür. Bu ifade en düşük aritmetik ortalamaya sahip ikinci ifadedir. Ayrıca bu ifade yöneticiler tarafından %10’luk en fazla kesinlikle katılmıyorum ifadesi olması açısından da ilginçtir. Yöneticilerin %53.8’i bu ifadeyi olumlu bulmakla birlikte, %31.3’ü ifadeyi olumlu bulmamaktadırlar. Tüm bu bulgular sonucunda diyebiliriz ki, liderler yetkilerini astları ile yeterli oranda paylaşmamaktadırlar. Çünkü ifadenin sonucu kararsızıma daha yakın çıkmaktadır.

“Çalışanların kabul edebileceği misyon ve vizyon belirler ve bunu açık bir şekilde paylaşır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.56$ ’dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %62.6 iken, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %16.3’tür. Bu ifadeden de liderin çalışanlarının kabul edeceği misyon ve vizyon

belirlediği ve bunu az da olsa çalışanlarına kabul ettirdiği sonucunu çıkarmak mümkündür.

“Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.11$ 'dir. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %80 gibi oldukça yüksek iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %6.3'tür. Bu sonuç liderlerin yeniliklere ve yeni fikirlere çok açık olduklarını göstermektedir.

“Karar alırken risk almayı sever” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.51$ 'dir. Yöneticilerin %48.8'i bu ifadeye olumlu cevap verirken, %20.1'i olumsuz cevap vermişlerdir. İfadelerin içinde %31.5'lik oranla en çok kararsız kalınan ifadelerden biridir. Dolayısıyla şu sonucu çıkarmak mümkündür; liderler karar alırken risk almayı yeterince sevmezler. Bu sonucun çıkma nedeni anketin yapıldığı yerin bir kamu kurumu olmasından kaynaklandığı da düşünülebilir.

“İş ortamında çalışmalarıyla, davranışlarıyla ve konuşmalarıyla çalışanların üzerinde etkili olur” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.00$ 'tür. Bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %77.6 iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %8.8'dir. Bu da liderlerin karizmasıyla çalışanları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

“Çalışanların üzerinde hiyerarşik yaptırım gücünden daha ziyade kişisel özellikleriyle etkili olur” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.89$ 'dur. Bu ifadeye yöneticilerin %73.8'i olumlu cevap vermişler, %13.8'i ise olumsuz cevap vermişlerdir. Bu bulguya göre, bir önceki ifade gibi bu ifadeden de liderlerin karizmasıyla çalışanların üzerinde etkili olduğu yargısı çıkarılabilir.

“Yenilikten ve değişimden korkmaz, onlara çabuk adapte olur” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.19$ 'dur. Yöneticilerin %82.6'sı bu ifadeye olumlu cevap verirken, %5.0'ı bu ifadeye olumsuz cevap vermişlerdir. Bu ifade “Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır” ifadesiyle hemen hemen aynı oranları içermektedir. Bu da yöneticilerin ifadelere cevap verirken gerçekçi ve objektif davrandıklarını göstermektedir. Bu ifade de aritmetik ortalaması en yüksek olan 3'üncü ifadedir.

Buradan liderlerin değişimden korkmadığı (çekinmediği) ve çabuk adapte olabildiği sonucu çıkarılabilir.

“Gerektiğinde (çalışanların başarısı için) mevcut normlar ve kurallar dışında hareket eder” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.50$ 'dir. Aritmetik ifadesi en düşük olan 3'üncü ifadedir. Ayrıca %25'lik oranla en çok katılmıyorum ifadesi yer almaktadır. İfadeyi olumlu bulanların oranı %55.0 iken, olumsuz bulanların oranı %25.0'dir. Bu ifade kararsızım ve katılıyorum arasında bir ifade içermektedir. İfade “Karar alırken risk almayı sever” ifadesiyle benzerlik gösterdiği için birbirine yakın sonuçlar çıkmıştır. Dolayısıyla liderler gerektiğinde normlar ve kurallar dışında yeterli oranda hareket etmezler ve risk almayı da sevmezler sonucu çıkarılabilir.

“Yöneticilik görevlerinde, özel hayatı ile işi arasında dengeyi kurabilir” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.05$ 'tir. Yöneticilerin %78.8'i olumlu yanıt verirken, %7.3'ü de 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  $x=3.77$  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.

#### **4.2. $H_1$ Dönüştürücü Liderlerin Telkin Yeteneği Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır**

Dönüştürücü liderlerin çalışanlarını, gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurlmaları, vizyonu paylaşmaları ve değişime uyum sağlamaları için onları motive ettiklerini ölçmek amacı ile 5 adet soru hazırlanarak yöneticilere yönlendirilmiş ve aşığıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8’de görüleceği gibi “Çalışanların işlerini sahiplenmesini önemser” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.41$ ’dir. Bu ifade aritmetik ortalaması en yüksek olan ifadedir. İfadeye yöneticilerin %91.3’ü olumlu cevap verirken %6.3’ü olumsuz cevap vermiştir. Yine bu ifade %57.5 (46 kişi)’lik oranla en çok kesinlikle katılıyorum ifadesinin yer aldığı ifadedir. Tüm bu bulgular liderlerin çalışanların işlerini sahiplenmesini ve kendi işi gibi özen ve itina göstermesini çok yüksek bir oranda desteklediğini ortaya çıkarmaktadır.

“Çalışanların işleri ile gurur duymalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x= 3.73$ ’tür. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %70 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %12.5 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  $x=3.75$ ’tir. Yöneticilerin %66.3’ü bu ifadeye olumlu cevap verirken, %15’i olumsuz cevap vermişlerdir. Buradan da liderlerin çalışanların işlerinde yeni fikirlere açık olmaları ve onların yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlamaya yönelik çok yüksek olmasa da çalışma yaptıkları sonucuna ulaşabiliriz.

“Çalışanlarını, değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.64$ ’dür. Yöneticilerin %64.3’ü bu ifadeye olumlu cevap verirken, %20’si olumsuz cevap vermişlerdir. Bu da lider çalışanlarının az da olsa ortalamanın üstünde değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırdığı sonucunu göstermektedir.

“Sorumluluğundaki işleri daha önceden ayrıntılarıyla planlar ve her şeyin planladığı şekilde gerçekleşmesini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.93$ ’tür. İfadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %75.1 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %8.8 olmuştur. Bu ifade sonucunda, liderlerin işlerini önceden planladığını, geleceği şimdiden düşündüğünü ve yaptığı planın da gerçekleşmesi yönünde takibini yaptığını söyleyebiliriz.

Telkin yeteneği boyutuna ilişkin bu ifadeleri birleştirmek olursak, aritmetik ortalamayı  $x=3.89$  olarak bulmaktayız. Telkin yeteneğine olumlu cevap verenlerin oranı %71.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %3.8 olmuştur. Bu sonuğa bize telkin yeteneği özelliğinin örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Buradan da  $H_1$  hipotezimizin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

### **4.3. $H_1$ Dönüştürücü Liderlerin Zihinsel Teşvik Özelliğinin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır**

Dönüştürücü liderlerin, çalışanların problemlerinin farkındalıklarının oluşmasına yardım etmelerini, anlamlı söz söyleme yeteneğini, belirsizlik ve karmaşıklıkları ele alma yeteneğini ölçmek için 4 adet soru hazırlanarak yöneticilere sorulmuştur.

Bunlardan 7'ci sorudaki “alışanların çalışma koşullarına dikkat eder, onların moral ve motivasyonunu artırmaya çalışır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.97$  olarak bulunmuştur. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %77.6 olurken, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %11.3 olarak bulunmuştur. Buradan sonuç olarak, liderlerin çalışanların çalışma koşullarına dikkat ettikleri ve onların bu anlamda moral ve motivasyonunu artırıcı tedbirler aldıklarını söylemek mümkündür.

10'uncu sorudaki “alışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini açıkça ortaya koymalarını ister” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.91$  olarak bulunmuştur. İfadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %71.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %11.3 olarak bulunmuştur. Bir önceki ifadeyle bu ifadenin aynı oranlara yakın çıkması, 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  $x=3.80$  olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %71.3 olurken, olumsuz bulanların oranı %16.3 olarak bulunmuştur. Bu ifadenin diğerlerine nazaran biraz düşük çıkmasının sebebini, liderlerin yetki kullanma konusundaki tutumlarında aramak mümkündür. Yine de



liderlerin çalışanların yenilik yapmaları konusunda yetkilerini kullanmalarını destekledikleri söylenebilir.

Zihinsel teşvik boyutuna ilişkin son sorudaki “Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.31$  olarak bulunmuştur. Aritmetik ortalaması en düşük olan ifadedir. %31.3'lük oranla kararsızım ifadesi en yüksek çıkan ikinci ifadedir. Ayrıca bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %47.6 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %21.3 olarak bulunmuştur. Bu da liderlerin yeniliği ve değişimi teşvik etmek için yeterince ödüllendirme yapamadıklarını göstermektedir.

Bu dört soru sonucunda zihinsel teşvik boyutunu değerlendirecek olursak, dört sorunun aritmetik ortalaması  $x=3.75$  olarak bulunmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi hariç, problemlerinin çözümünde, yenilik yapmaları konusunda, moral ve motivasyonların artırılmasında liderin kendilerine yardımcı olduğu ve bu nedenle de zihinsel teşvik boyutunun örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde pozitif etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Buradan da  $H_1$  hipotezimizin kabul edildiği sonucu çıkarılabilir.

#### **4.4. $H_1$ Dönüştürücü Liderlerin Bireysel Düzeyde İlgililiğin Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Pozitif Etkisi Vardır**

Dönüştürücü liderlerin davranışsal özelliklerinden sonuncusu bireysel düzeyde ilgi boyutudur. Bu boyutta da liderin çalışanlarını değişimin unsuru haline getirmek ve değişime katmak için özel ihtiyaçlarını dikkate alması ve çalışanlarına yakın ilgi göstermesini ölçmek amacı ile 5 adet soru hazırlanarak yöneticilere sorulmuştur.

Yöneticilere “Çalışanların özel hayatları ile ilgili ihtiyaçlarını önemser” sorusu sorulmuş, değerlendirme sonucu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %51.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %17.6 olmuştur. Ayrıca ifadenin aritmetik ortalaması  $x=3.60$  olarak bulunmuştur. Sonuç olarak liderler çalışanların özel hayatlarına sınırlı da olsa dikkat ettiklerini ve onu önemsediklerini söyleyebiliriz.

Diğer bir sorudaki “Yapacağı değişiklikler ile ilgili çalışanların düşüncelerini alır” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.85$  olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %78.8 olurken, olumsuz bulanların oranı %11.3 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  $x=3.95$  olarak bulunmuştur. İfade %78.1 oranda olumlu bulunurken, %8.8 oranında olumsuz bulunmuştur. Bir önceki ifade gibi bu ifade de yüksek bir oranda olumlu bulunmuştur.

Yine başka bir sorudaki “Yapılacak yeniliklerin amacı ve hedefi konusunda çalışanlarını bilgilendirir” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.97$  olarak bulunmuştur. Yöneticilerden ifadeyi olumlu bulanların oranı %83.8 olurken, olumsuz bulanların oranı %5 olmuştur. %65’lik oranla en çok katılıyorum ifadesinin yer aldığı ifadedir. Bu nedenle yöneticilerin, özellikle yenilik ve değişim konularında liderlerin kendilerini yüksek bir şekilde bilgilendirdiklerini söyleyebiliriz.

Bu boyutla ilgili son sorudaki “Çalışanları ile açık iletişim kurar” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=3.90$  olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %77.5 olurken, olumsuz bulanların oranı %12.5 olmuştur. Buradan lider çalışanları ile açık iletişim kurmaktadır sonucunu çıkarabiliriz.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından sonuncusu olan bireysel düzeyde ilgi boyutunun aritmetik ortalaması  $x=3.85$  olarak bulunmuştur. Ayrıca bu boyutu olumlu bulanların oranı % 77.5 olurken, olumsuz bulanların oranı %6.3 olmuştur. Bu da liderlerin çalışanlarına koçluk ve danışmanlık yoluyla özel ilgi gösterdiklerini, bireyselliğe önem vererek özel hayatlarıyla ilgili ihtiyaçlarını önemsediklerini göstermektedir. Buradan da örgütsel değişimi gerçekleştirmede bireysel düzeyde ilgi boyutunun pozitif etkisinin olduğu ve  $H_1$  hipotezimizin kabul edildiği sonucuna ulaşabiliriz.

#### **4.5. H<sub>1</sub> Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Başlatmada Pozitif Etkisi Vardır**

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<sub>1</sub> 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.

#### **4.6. H<sub>1</sub> Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Sürdürmede Pozitif Etkisi Vardır**

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 yöneticilerin 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. Yöneticiler bu ifadeyi bir önceki ifadeden daha olumlu bulmaktadırlar. Buradan da lider sorunları zamanında çözer, fakat çalışanların kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine daha çok 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. Demek ki bu ifadeden lider, alınan kararların uygulanmasını çok ister sonucunu çıkarmak mümkündür. Bu üç sorunun değerlendirmesi bize  $H_1$  hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

#### **4.7. $H_1$ Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Dondurmada Pozitif Etkisi Vardır**

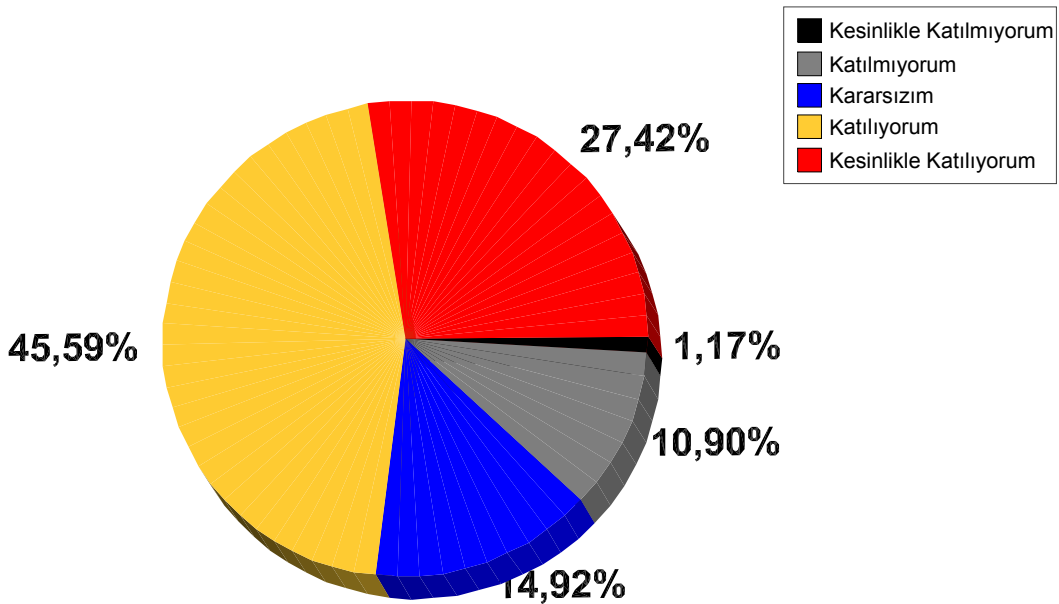
Dönüştürücü liderlik süreçlerinden sonuncusu olan dondurma boyutuyla ilgili 2 adet soru hazırlanmıştır. Bunlardan ilk sorudaki “Yapılan yeniliklerin kalıcı olması için çaba gösterir” ifadesinin aritmetik ortalaması  $x=4.15$  olarak bulunmuştur. İfadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı % 85 olurken, olumsuz cevap veren yöneticilerin 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  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir diyebiliriz.

#### 4.8. $H_1$ Dönüştürücü Liderlerin Değişim Üzerinde Etkileri Vardır

Dönüştürücü liderlerin değişim üzerinde etkilerini incelemek için anketi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, ankete katılan 80 alt ve orta düzeydeki yöneticilerin 32 soruya verdikleri toplam 2560 cevabın, Şekil 6'da da görüleceği gibi %73.01'i olumlu, %12.07'si olumsuzdur. Tercihlerin %14.92'si ise kararsızdır. Bu sonuçlar ankete katılan alt ve orta düzeydeki yöneticiler açısından üst düzeydeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olduklarını göstermektedir.



Şekil.6.Tüm Ankete Katılanlara İlişkin Seçeneklerin Dağılımı.

Dönüştürücü liderliğin davranışsal özelliklerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalaması  $x=3.83$  olması ve örgütsel değişim sürecine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalaması  $x=4.06$  olarak bulunması hipotezimizin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 8’de de görülebileceği gibi dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri arasında zihinsel teşvik boyutu en az ortalamaya sahip boyuttur. En yüksek ortalamaya sahip boyut ise telkin yeteneği boyutudur. Boyutlar arasında özellikle yeniliklerle ve değişimle ilgili ifadelerin çok yüksek oranda çıkması liderlerin değişim üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

Örgütsel değişim sürecine ilişkin bütün boyutların ortalaması çok yüksek çıkmıştır. Sürdürme boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, liderlerin değişimi sürdürmede en çok başarılı olduklarını göstermektedir.

Ayrıca dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Bütün faktörler arasında da pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum tablo 9’de gösterilmiştir.

Tablo.9. Faktörler Arasındaki Korelasyon Matrisi

		DLDÖ	ÖDS	karizma	telkin yeteneği	zihinsel teşvik	bireysel düzeyde ilgi	başlatma	sürdürme	dondurma
Dönüştürücü Liderin Davranışsal Özellikleri	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)									
Örgütsel Değişim Süreci	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,826 ,000								
karizma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,949 ,000	,734 ,000							
telkin yeteneği	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,886 ,000	,741 ,000	,811 ,000						
zihinsel teşvik	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,893 ,000	,710 ,000	,760 ,000	,755 ,000					
bireysel düzeyde ilgi	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,863 ,000	,822 ,000	,730 ,000	,648 ,000	,798 ,000				
başlatma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,710 ,000	,900 ,000	,609 ,000	,655 ,000	,585 ,000	,753 ,000			
sürdürme	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,770 ,000	,934 ,000	,680 ,000	,725 ,000	,679 ,000	,729 ,000	,758 ,000		
dondurma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,772 ,000	,891 ,000	,715 ,000	,630 ,000	,668 ,000	,770 ,000	,709 ,000	,750 ,000	

Tablo 9’da faktörler arasındaki korelasyon değerleri karşılaştırılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki ve önem derecesini ölçer. Bu analiz değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, aynı yönde tam bir ilişki varsa (+1), aksi yönde tam bir ilişki varsa (-1) değerlerini alır. Bu incelemede faktörlerin korelasyon değerleri aşağıdaki oranlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. (Akgül, 2003: 384)

<u>r</u> (Korelasyon değerleri)	
0.00-0.25	Çok zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok yüksek

Dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında 0.826 ( $p<0.05$ ) oranında aynı yönde (pozitif) yüksek bir ilişki vardır. Birisinde bir artma yada azalma olduğunda diğeri de bundan etkilenmektedir.

Aynı şekilde karizma boyutu ile; telkin yeteneği boyutu arasında 0.811 ( $p<0.05$ ) oranında, zihinsel teşvik boyutu arasında 0.760 ( $p<0.05$ ) oranında, bireysel düzeyde ilgi boyutu arasında 0.730 ( $p<0.05$ ) oranında, başlatma boyutu arasında 0.609 ( $p<0.05$ ) oranında, sürdürme boyutu arasında 0.680 ( $p<0.05$ ) oranında, dondurma boyutu arasında 0.715 ( $p<0.05$ ) oranında, aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Telkin yeteneği boyutu ile; zihinsel teşvik boyutu arasında 0.755 ( $p<0.05$ ) oranında, bireysel düzeyde ilgi boyutu arasında 0.648 ( $p<0.05$ ) oranında, başlatma boyutu arasında 0.655 ( $p<0.05$ ) oranında, sürdürme boyutu arasında 0.725 ( $p<0.05$ ) oranında, dondurma boyutu arasında 0.630 ( $p<0.05$ ) oranında, doğru yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Zihinsel teşvik boyutu ile; bireysel düzeyde ilgi boyutu arasında 0.798 ( $p<0.05$ ) oranında, başlatma boyutu arasında 0.585 ( $p<0.05$ ) oranında, sürdürme boyutu arasında 0.679 ( $p<0.05$ ) oranında, dondurma boyutu arasında 0.668 ( $p<0.05$ ) oranında, pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bireysel düzeyde ilgi boyutu ile; başlatma boyutu arasında 0.753 ( $p<0.05$ ) oranında, sürdürme boyutu arasında 0.729 ( $p<0.05$ ) oranında, dondurma boyutu arasında 0.770 oranında, birebir aynı yönde ilişkinin yüksek olduğu gözlenmektedir.



Başlatma boyutu ile; sürdürme boyutu arasında 0.758 ( $p<0.05$ ) oranında ve dondurma boyutu arasında 0.709 ( $p<0.05$ ) oranında, birbir aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Son olarak sürdürme boyutu ile dondurma boyutu arasında 0.750 ( $p<0.05$ ) oranında birbir aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik davranışsal özelliklerinin bütünü ile her bir boyutları arasında yüksek bir ilişkinin olduğu gözlenmekte, aynı şekilde örgütsel değişim süreci bütünü ile boyutları arasında çok sıkı bir ilişkinin olduğu bu nedenle birindeki bir değişikliğin diğerini de etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin karizma ile telkin yeteneği boyutları arasında olduğu söylenebilir. Bunu zihinsel teşvik ile bireysel düzeyde ilgi ve bireysel düzeyde ilgi ile dondurma boyutları izlemektedir. Boyutlar arasındaki bu pozitif ilişkinin ve bulunan korelasyon değerlerinin anlamlı ve önemli çıkması, dönüştürücü liderin değişim üzerinde etkisinin var olduğunu ve  $H_1$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

## **5. ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ**

Tablo 10'dan da izlenebileceği gibi karizma ( $x=4.18$ ), zihinsel teşvik ( $x=4.09$ ) ve bireysel düzeyde ilgi ( $x=4.21$ ) boyutlarına göre önlisans mezunları en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Telkin yeteneği ( $x=4.27$ ,  $x=4.13$ ), başlatma ( $x=4.39$ ,  $x=4.14$ ), sürdürme ( $x=4.55$ ,  $x=4.18$ ) ve dondurma ( $x=4.57$ ,  $x=4.14$ ) boyutlarına göre ise önlisans ve lisans mezunları en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptirler. Bu sonuç bize öğrenim seviyesi yükseldikçe dönüştürücü liderlikle ilgili değerlendirmelerin olumlu olarak daha objektif yapıldığını göstermektedir.

Tablo.10. Öğrenim Durumuna Göre Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	Ortalama	S.sapma
karizma	Önlisans	14	4,18	,49
	Lisans	33	3,90	,54
	Yüksek Lisans	7	3,45	,77
	Doktora	26	3,46	,48
	Toplam	80	3,77	,60
telkin yeteneği	Önlisans	14	4,27	,54
	Lisans	33	4,13	,48
	Yüksek Lisans	7	3,69	,81
	Doktora	26	3,43	,58
	Toplam	80	3,89	,65
zihinsel teşvik	Önlisans	14	4,09	,59
	Lisans	33	3,96	,70
	Yüksek Lisans	7	3,39	1,08
	Doktora	26	3,39	,58
	Toplam	80	3,75	,74
bireysel düzeyde ileri	Önlisans	14	4,21	,58
	Lisans	33	3,91	,59
	Yüksek Lisans	7	3,34	1,12
	Doktora	26	3,73	,63
	Toplam	80	3,85	,69
başlatma	Önlisans	14	4,39	,66
	Lisans	33	4,14	,70
	Yüksek Lisans	7	3,79	1,07
	Doktora	26	3,98	,85
	Toplam	80	4,10	,79
sürdürme	Önlisans	14	4,55	,41
	Lisans	33	4,18	,61
	Yüksek Lisans	7	3,95	,87
	Doktora	26	3,86	,66
	Toplam	80	4,12	,66
dondurma	Önlisans	14	4,57	,55
	Lisans	33	4,14	,69
	Yüksek Lisans	7	3,71	1,04
	Doktora	26	3,87	,71
	Toplam	80	4,09	,75

Konuyla ilgili tablo 11’de gruplar arası fark olup olmadığını test etmek için yapılan anova testinde öğrenim durumuna göre başlatma boyutu hariç bütün boyutlar  $p < 0.05$  önem seviyesine göre önemli ve anlamlı çıkmıştır. Yani başlatma boyutu dışındaki diğer boyutların birbirleri arasında anlamlı ve önemli ilişki bulunmaktadır. Başlatma boyutuna önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları benzer cevaplar verdiklerinden öğrenim durumları arasında farklılık anlamlı çıkmamıştır ( $p=0.295$ ).

Tablo.11. Öğrenim Durumuna Göre Boyutların Anova Testi

**ANOVA**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi (P)
karizma	Gruplar arası	6,165	3	2,055	7,100	,000
	Gruplar içi	21,997	76	,289		
	Toplam	28,163	79			
telkin yeteneği	Gruplar arası	9,766	3	3,255	10,525	,000
	Gruplar içi	23,506	76	,309		
	Toplam	33,272	79			
zihinsel teşvik	Gruplar arası	7,280	3	2,427	5,163	,003
	Gruplar içi	35,720	76	,470		
	Toplam	43,000	79			
bireysel düzeyde ileri	Gruplar arası	4,141	3	1,380	3,174	,029
	Gruplar içi	33,057	76	,435		
	Toplam	37,198	79			
başlatma	Gruplar arası	2,305	3	,768	1,259	,295
	Gruplar içi	46,395	76	,610		
	Toplam	48,700	79			
sürdürme	Gruplar arası	4,654	3	1,551	4,010	,010
	Gruplar içi	29,400	76	,387		
	Toplam	34,054	79			
dondurma	Gruplar arası	5,615	3	1,872	3,717	,015
	Gruplar içi	38,272	76	,504		
	Toplam	43,887	79			

Varyans analizi ile karşılaştırılan gruplar arasındaki farklılığı yaratan grup ya da grupların belirlenmesi için ikili karşılaştırma testlerinden LSD (Least Significant Difference) testi, öğrenim durumları arasında boyutlara göre farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılmış ve sonucunda; karizma boyutunda önlisans ve lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiştir. Telkin yeteneği boyutunda önlisans mezunlarının yüksek lisans ve doktora mezunları ile lisans mezunlarının doktora mezunları ile farklılıkları elde edilmiş. Zihinsel teşvik boyutunda önlisans ve lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiş. Bireysel düzeyde ilgi boyutunda önlisans mezunlarının yüksek lisans ve lisans mezunları ile lisans mezunlarının yüksek lisans mezunları ile farklılıkları elde edilmiş. Başlatma boyutunda biraz önce de değindiğimiz gibi öğrenim seviyeleri arasında hiçbir farklılık elde edilmemiş. Sürdürme boyutunda sadece önlisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılık elde edilmiş. Son olarak dondurma boyutunda yine önlisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiştir. Bu da bize öğrenim seviyeleri arttıkça değerlendirmelerin daha anlamlı ve gerçekçi yapıldığını göstermektedir.

## **6. YÖNETİCİLERİN YAŞ DAĞILIMLARINA GÖRE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ**

Yöneticilerin yaş dağılımlarına göre boyutların değerlendirilmesinde karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi ve dondurma boyutlarında “51 ve üzeri” yaşa sahip yöneticilerin ortalaması en yüksek çıkmış, başlatma ve sürdürme boyutlarına göre ise “41-50” yaşa sahip yöneticilerin aritmetik ortalaması en yüksek çıkmıştır. Bu sonuç da bize yöneticilerin yaşları arttıkça dönüştürücü liderlik değerlendirmeleri de olumlu yönde artmakta olduğunu göstermekle birlikte, yaşa göre her bir boyut ( $p>0.05$ ) anlamsız çıkmıştır. Yani bu analiz bize yaşlara göre yöneticilerin görüşlerinde bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Yaş dağılımlarına göre boyutların değerlendirilmesi anlamsız çıkması nedeniyle konu ile ilgili tablolara yer verilmemiştir.

## 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.

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.

1- 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.

2- 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.

3- Dönüştürücü liderlerin davranışsal özellikleri ile dönüştürücü liderlik süreçleri arasındaki ilişki önemli çıkmıştır. ( $p < 0.05$ )

4- Eğitim ve hizmet süresi arttıkça alt ve orta derecedeki yöneticilerin üst düzey yöneticiler hakkındaki düşünceleri daha objektif ve olumlu olmaktadır. Kadınlar erkeklere göre karizma, telkin yeteneği ve sürdürme boyutlarında daha olumlu düşünmekte, diğer boyutlarda kadınlarda erkeklerde aynı görüşü paylaşmaktadır.

5- Araştırmayı bir bütün olarak ele alacak olursak, %73.1 olumlu cevapla alt ve orta düzeydeki yöneticilere göre, üst düzey yöneticiler dönüştürücü lider özellikleri taşımaktadır ve örgütünü değiştirmede üstüne düşen görev ve sorumlulukları yapmaktadırlar diyebiliriz.

Bu araştırmaya benzer İŞCAN'ın (2002: 200) çalışmasında ankete katılan 363 üst düzey yöneticinin 23 ifadeye verdikleri yanıtın %68.7'si olumlu, %9.1'i olumsuz ve %22.6'sı kararsızım sonucu çıkmıştır. Bu çalışmada da işletme liderlerinin dönüştürücü lider vasıflarına sahip olarak algılandıkları sonucunu çıkarabiliriz.

Araştırma sonuçlarının ışığında aşağıdaki öneriler oluşturulabilir.

1. Üst yöneticiler çalışanlarını iyi işler yaptıklarında ödüllendirmelidirler. Anketimizde ortalaması en düşük olan ifadedir. Bu ifadenin “Değişim ve yeniliği teşvik etmek amacı ile çalışanlarını ödüllendirir” cümlesi olması üst yöneticilerin ödüllendirme konusunda eksikliklerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması bu bakımdan bir kısıt sayılsa bile, 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.

2. Üst yöneticiler yetkilerini astları ile paylaşmalıdırlar. Anketimizde ortalaması en düşük ikinci ifadenin 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.

3. “Üst yöneticiler gerektiği zaman çalışanlarının başarısını düşünerek mevcut normlar ve kurallar dışında hareket etmelidir.” Yine anketimizde bu ifade ortalaması düşük olan üçüncü ifadedir. Çalışanların başarısı için üst yöneticilerce risk alınması, kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissetmelerine neden olur. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır.

4. Araştırmacılara yönelik olarak ise, araştırmada kullanılan anket soruları, dönüştürücü liderliğin herhangi bir davranış boyutunu ağırlıklı olarak ölçmek için veya boyutları karşılaştırmalı ölçmek için genişletilebilir.

5. Dönüştürücü liderlik konusunun çalışanların performansına, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine etkisi gibi değişik örgütsel alanlarda ilişkilendirilebilir.

6. Örgütsel değişim anketinin farklı kurumlarda yapılarak 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 liderliğin rolünün önemi ve etkileri açısından konunun amprik olarak çalışılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın bilim literatürüne ve uygulamalarına katkıda bulunacağı ümit edilmektedir.



## KAYNAKÇA

Akdemir, Ali. 1998, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul.

Akgül, Aziz. 2003, Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara

Aksu, Müge. 2003, “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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.

Baltaş Acar, 2002, “Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Başaran, E. İbrahim. 1992, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Gül Yayıncılık ve Bilim Kitabevi, Ankara.

Bennis, Warren G., 1994, “Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer.”, J.Renesch(ed), Leadership in a New Era: Visionary Approches to the Biggest Crisis of Our Time (s. 102-110), San Fransisco: New Leaders Press,

Bingöl, Dursun, Naktiyok, Atlıhan ve İşçan, Ömer Faruk. 2003, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, On üçüncü oturum, Afyon

Bresctick, Emel Topçu. 1999, “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Can, Halil. 1997, Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çelebioğlu, Fuat. 1990, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul.

Davis, Keith. 1982, İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), Çeviren: Tosun Kemal, İşletme İktisat Enstitüsü.

Deluga, Ronald J., 1988, “Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies”, Group & Organization Management; Dec; 13, 14; ABI/INFORM Global P. 456.

Demirci, M. Kemal. 2000, “Dönüştürücü Liderlik”, Azerbaycan İktisat Üniversitesi Dergisi S:6, Azerbaycan.

Dereli, Toker. 1976, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Yayın Dağıtım, İstanbul.

Dinçer, Ömer. 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. 1996, İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Doğan, Selen. 2001, Vizyona Dayalı Liderlik, Seçil Ofset, İstanbul,

Ekvall, Göran ve Arvonen, Jouko. 1991, “Change- Centered Leadership: on extension of the Two-Dimensional model”, Scand. J. Mgmt. Vol. 7.no.1. p.17-26. Printed in Great Britain

Eraslan, Levent. 2002, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

Erçetin, Şule. 1998, Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara.

Erdil, Oya ve Keskin, 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.

Eren, Erol. 1991, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 236, İstanbul,

Eren, Erol. 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, Erol. 2001, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Erturgut, Ramazan. 2000, "Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Goleman, Daniel. 2002, Yeni Liderler, (Çeviren: Nayir Filiz ve Deniztekin Osman), Varlık Yayınları, İstanbul.

Gündüz, Rukiye Gökkaya. 1998, "Değişimde Liderlik", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Güney, Salih. 2001, Editör, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürün, Mustafa. 1998, “Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Hotamışlı, Mustafa. 1996, “Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Hussey, DE. , 1997, Kurumsal Değişimi Başarmak, (Çeviren: Tülay Savaşer), 1. Baskı, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.

İşcan, Ömer Faruk. 2002, “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

İzğören, Ahmet Şerif. 2001, Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Academyplus Yayınevi, Ankara.

Karamercan, Erdal. 2001, Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, İstanbul.

Keçecioglu, Tamer. 1998, Liderlik ve Liderler (Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen), Kal Der Yayınları, İstanbul.

Kırım, Arman. 1998, Yeni Dünya Strateji ve Yönetimi, Şirket Kültürü Dizisi, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, Tamer. 1998, İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Koçel, Tamer. 1999, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, Tamer. 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kotter, John P. , 1999, Değişim, (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.

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.

Kuhnert, Karl W. ve Lewis, Philip. 1987, “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct;12, 4; ABI/INFORM Global P. 648.

Maxwell, John C., 1998, İçinizdeki Lideri Geliştirmek (Çeviren: Selim Yeniçeri) Beyaz Yayınları, İstanbul.

Maxwell, John C.,1999, Liderlik Nitelikleri (Çeviren: İbrahim Sener) Beyaz Yayınları, İstanbul.

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.

Özalp, İnan. 2000, İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özalp, İnan ve Öcal, Hülya. 2000, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:3 Sayı:4, Balıkesir.

Özalp, İnan. , Koparal, Celil ve Berberoğlu, Güneş. 2002, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: 521, Eskişehir.

Özçelik, A. Oya. 1998, “Duyarlılık Eğitimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, S: 18, İstanbul.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. 1996, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları: 111, Eskişehir.

Özkan, Yelda. 2004, “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli.

Özkara, Belkıs. 1999, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, İleri Ofset, Afyon.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. 1999, Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa.

Saylı, Halil. 2002, “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Serincan, Celaledin. 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.

Sevinç, Erdener. 2003, “Dönüştürücü Liderliğin İşletmenin Başarısındaki Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Skogstad, Anders ve Einarsen, Stale. 1999, “The Importance of a Change- Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures”, Scend. J. Mgmt. 15. 289-306.

Sparks, Richard ve Dorris, James M., 1990, “Organizational Transformation”, S.A.M. Advanced Management Journal; Summer; 55, 3; ABI/INFORM Global P. 13

Şimşek, M. Şerif ve Akın, H.Bahadır. 2003, Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, Konya.

Tengilimoğlu, Dilaver. 2005, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ISSN: 1304-0278, C.4.S.4 (1-16).

Tezan, Mahmut. 1980, “Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:5, Sayı:25, İstanbul.

Tichy, Noel M. ve Devana, Mary Anne. 1990, Transformational Leader, John Wiley & Sons, New York.

Tümer, Melih. 1975, Yönetim ve Yönetici, Üçler Matbaası, İstanbul.

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.

Zalesnik, Abraham, 1977, “Managers and Leaders: Are They Different?” Harvard Business Review, 55,

**EK. 1**

Sayın Yönetici:

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 önemseniz bu araştırmaya katkı sağlayacaktır.

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

Saygılarımla

Ahmet TÜFEKÇİ

<b>Anketi dolduran kişinin bilgileri</b>	
<b>1- Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> <b>a</b> 30 ve altında <input type="checkbox"/> <b>b</b> 31-40 <input type="checkbox"/> <b>c</b> 41-50 <input type="checkbox"/> <b>d</b> 51 ve üzeri
<b>2- Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> <b>a</b> Erkek <input type="checkbox"/> <b>b</b> Kadın
<b>3- Yönetici olarak ne kadar süredir çalışmaktasınız?</b>	<input type="checkbox"/> <b>a</b> 5 yıl ve altında <input type="checkbox"/> <b>b</b> 6- 10 yıl <input type="checkbox"/> <b>c</b> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> <b>d</b> 21 ve üzeri
<b>4- Öğrenim durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> <b>a</b> İlk veya Ortaöğretim <input type="checkbox"/> <b>b</b> Önlisans <input type="checkbox"/> <b>c</b> Lisans <input type="checkbox"/> <b>d</b> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> <b>e</b> Doktora
<b>5- Çalıştığınız sektör</b>	<input type="checkbox"/> <b>a</b> Özel <input type="checkbox"/> <b>b</b> Kamu



<b>Bağlı olduğunuz biriminizin üst amiri veya yöneticisi, bir lider olarak aşağıdaki durumlarda nasıl davranır? Size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>6-</b> Çalışanların bir lider olarak kendisini kabul etmesini ister.					
<b>7-</b> Çalışanların çalışma koşullarına dikkat eder, onların moral ve motivasyonunu artırmaya çalışır.					
<b>8-</b> Çalışanların özel hayatları ile ilgili ihtiyaçlarını önemser.					
<b>9-</b> Çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.					
<b>10-</b> Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini açıkça ortaya koymalarını ister.					
<b>11-</b> Çalışanların işlerini sahiplenmesini önemser.					
<b>12-</b> Çalışanların işleri ile gurur duymalarını sağlar.					
<b>13-</b> Çalışanların, alışılmış davranış ve düşünce kalıplarından ziyade yeni bakış açıları kazanmalarını sağlar.					
<b>14-</b> Astların yenilik yapma konusunda yetkilerini kullanmaları için onları destekler.					
<b>15-</b> Yetkilerini astları ile paylaşır.					
<b>16-</b> Çalışanların kabul edebileceği misyon ve vizyon belirler ve bunu açık bir şekilde paylaşır.					
<b>17-</b> Çalışanlarını, değişimin doğal bir yaşam tarzı olduğuna inandırır					
<b>18-</b> Her türlü yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır.					
<b>19-</b> Karar alırken risk almayı sever.					
<b>20-</b> Sorumluluğundaki işleri daha önceden ayrıntılarıyla planlar ve her şeyin planladığı şekilde gerçekleşmesini sağlar.					
<b>21-</b> İş ortamında çalışmalarıyla, davranışlarıyla ve konuşmalarıyla çalışanların üzerinde etkili olur.					
<b>22-</b> Çalışanlar üzerinde hiyerarşik yaptırım gücünden daha ziyade kişisel özellikleriyle etkili olur.					
<b>23-</b> Yenilikten ve değişimden korkmaz, onlara çabuk adapte olur.					
<b>24-</b> Gerektiğinde (çalışmaların başarısı için) mevcut normlar ve kurallar dışında hareket eder.					
<b>25-</b> Yöneticilik görevlerinde, özel hayatı ve işi arasında dengeyi kurabilir.					
<b>26-</b> Yapacağı değişiklikler ile ilgili çalışanların düşüncelerini alır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.					

