

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE DEĞİŞİME
AÇIKLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Abdullah SAĞIR**

**Tez Danışmanı
Doç.Dr. Ünsal SİĞİRİ**

**Eş Tez Danışmanı
Dr. Ömer TURUNÇ**

ANKARA - 2010

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 14.05.2010

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları ile Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu araştırmada yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Ankara İlindeki ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yönetici pozisyonundaki 235 müdür ve müdür yardımcısı üzerinde kendi kendini değerlendirmeye dayanan bir anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcıların liderlik yaklaşımları Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S) (Bass ve Avolio, 1992), değişime açıklıkları Değişime Açıklık Ölçeği (Dunham vd., 1989) kullanılarak ölçülmüştür.

Yöneticilerin liderlik yaklaşımları kapsamında çalışmada değerlendirilen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının değişime açıklıkla arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı yönde ve her iki liderlik yaklaşımının değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görüldükçe, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla toplam değişime açıklık arasındaki ilişki ve dönüştürücü liderliğin toplam değişime açıklığa etkisi etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişki ve etkiye göre daha yüksek tespit edilmiştir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının her ikisinin de en yüksek seviyede ilişkili olduğu ve etkilediği değişime açıklık boyutu bilişsel değişime açıklık boyutu iken en düşük seviyede ilişkili olduğu ve etkilediği boyut duygusal değişime açıklık boyutudur. Bunun yanında değişime

açıklıkla aralarındaki ilişki ve değişime açıklığa etki bağlamında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farklılığın en fazla görüldüğü boyut ise davranışsal değişime açıklık boyutudur. Buradan yola çıkarak, değişim karşısındaki tutumlarında dönüştürücü liderleri, etkileşimci liderlerden ayıran en önemli özelliğin dönüştürücü liderliğin değişimi başlatma ve destekleme seviyesinin daha yüksek olması söylenebilir.

ANAHTAR KELİMELEER: Örgütsel değişim, değişim yönetimi, liderlik, liderlik tarzları, değişime açıklık.

SAYFA SAYISI: 133

GİZLİLİK DERECESE: Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE DEĞİŞİME
AÇIKLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Abdullah SAĞIR

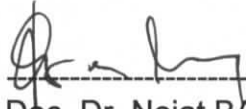
Tez Danışmanı
Doç.Dr. Ünsal SİĞRİ

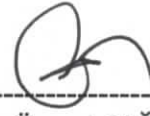
Eş Tez Danışmanı
Dr. Ömer TURUNÇ

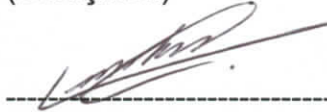
ANKARA - 2010

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Topçu Yzb. Abdullah SAĞIR'ın, **Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları ile Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma** konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Doç. Dr. Nejat BASIM

Üye 
Doç. Dr. Ünsal SİĞRI
(Danışman)

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Cenk SÖZEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2010



(İmza ve Mühür)
Cengiz TAYUKÇUOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Mly. Alb.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, değerli zamanlarını harcayarak çok önemli önerilerde bulunan, tez danışmanım Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ'ya ve tez eşdanışmanım Dr. Ömer Turunç'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bunun yanında, akademik eğitimimizdeki katkılarından ve yönlendirmelerinden dolayı başta Ana Bilim Dalı eski başkanım Yrd. Doç.Dr. Köksal HAZIR olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Akif TABAK, Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI, Prof.Dr. Yaşar TONTA, Yrd. Doç. Dr. Altan ÖZKİL ve Doç.Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e şükran ve saygılarımı sunuyorum. Bununla birlikte, çalışmanın hazırlanmasındaki katkılarından dolayı diğer tüm hocalarıma ve Savunma Bilimleri Enstitüsü personeline, değerli zamanlarını ayırarak çalışmaya katılan tüm okul müdür ve müdür yardımcılara, yüksek lisans eğitimi süresince manevi desteğini eksik etmeyen eşime ve yoğun tez çalışmaları arasında dünyaya gelen ve bana neşe kaynağı olan kızım Ayşe Miray'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2010

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE DEĞİŞİME
AÇIKLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah SAĞIR

ÖZET

Günümüzde değişimin örgütler için yaşamsal olduğu gerçeği bilinmektedir. Ayrıca değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi aynı zamanda yönetilmesi konusundaki çalışmalar da devam etmektedir. Değişimin başarıyla gerçekleştirilmesindeki kritik faktörlerden birisinin de liderlik olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte değişim gerçekleştirmek, liderliğin temel özelliklerinden birisi olarak da ifade edilmektedir. Bu çalışmada, liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ile değişime açıklık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma Ankara İli' ndeki ilk ve orta öğretim okullarından yönetici pozisyonundaki 235 müdür ve müdür yardımcısının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre liderlik yaklaşımları kapsamında çalışmada değerlendirilen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının değişime açıklıkla arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı yönde olduğu ve her iki liderlik yaklaşımının da değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği

görülmüştür. Bununla birlikte, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla değişime açıklık arasındaki ilişki ve dönüştürücü liderliğin değişime açıklığa etkisi etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişki ve etkiye göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin değişime daha açık ve değişimin gerçekleştirilmesinde daha fazla etkili olabilecekleri söylenebilir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının her ikisinin de en yüksek seviyede ilişkili olduğu ve etkilediği değişime açıklık boyutu bilişsel boyut iken en düşük seviyede ilişkili olduğu ve etkilediği boyut duygusal boyut olarak belirlenmiştir. Bunun yanında değişime açıklıkla aralarındaki ilişki ve değişime açıklığa etki bağlamında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farklılığın en fazla görüldüğü boyut ise davranışsal boyut olarak tespit edilmiştir. Yani değişim karşısındaki tutumlarında dönüştürücü liderleri, etkileşimci liderlerden ayıran en önemli özelliğin dönüştürücü liderliğin değişimi başlatma ve destekleme seviyesinin daha yüksek olması söylenebilir.

ANAHTAR KELİMELELER: Örgütsel değişim, değişim yönetimi, liderlik, liderlik tarzları, değişime açıklık.

TEZ YÖNETİCİSİ: Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ

Dr. Ömer TURUNÇ

SAYFA SAYISI:133

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2010

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF
MANAGERS AND THEIR OPENNESS TO CHANGE: A RESEARCH AT
THE EDUCATION SECTOR**

MASTER THESIS

Abdullah SAĞIR

ABSTRACT

It is known that change is vital for organizations and the studies about making and managing change successfully are continued. One of the critical factors in the success of change is leadership. Furthermore, making change is stated as one of the basic characteristics of leadership. In this study, the relationship between leadership styles (such as transformational and transactional leadership) and openness to change is observed. The study is implemented with the participation of 235 managers in the primary and secondary schools in Ankara City.

According to the results of the study, the correlation between leadership styles (transformational and transactional leadership behaviors) and openness to change is significantly positive and both leadership styles significantly effect the openness to change. Furthermore, the correlation and effect of transformational leadership is higher than the transactional leadership. So, it can be said that the managers showing transformational

leadership behaviors are more open to change and more effective about making change.

For both transformational and transactional leadership styles, the highest correlation and effect belongs to cognitive factor of openness to change while the lowest correlation and effect belongs to affective factor of openness to change. Furthermore, it is found that according to the correlation and effect on openness to change, the highest difference between transformational and transactional leadership is seen on behavioral factor. So, in the context of attitudes toward change, it can be said that the most important property that differs transformational leadership from transactional leadership is its talent about making and supporting change.

KEYWORDS: Organizational change, change management, leadership, leadership styles, openness to change.

ADVISOR: Assoc. Prof.Dr. Ünsal SIĞRI

Dr. Ömer TURUNÇ

NUMBER OF PAGES:133

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

1.DEĞİŞİM KAVRAMI.....	4
a. Değişim Nedir?	4
b. Değişimin Türleri	5
(1) Kişisel Değişim.....	6
(2) Toplumsal Değişim	7
(3) Teknolojik Değişim.....	7
(4) Ekonomik Değişim	8
(5) Örgütsel Değişim	9
c. Değişim Kavramına Farklı Disiplinler Açısından Yaklaşım	10
(1) Sistem Yaklaşımı	10
(2) Politik Yaklaşım.....	11
(3) Biyolojik Yaklaşım	12
(4)Kuvvet-Alan Analizi	13
ç. Değişimle İlgili Diğer Kavramlar	14

(1) Dönüşüm.....	14
(2) Örgüt Geliştirme	14
(3) Değişim Mühendisliği	15
(4) Diğer kavramlar	15
2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	17
a. Örgütsel Değişimin Önemi	17
b. Örgütsel Değişimin Amaç ve Nedenleri	19
(1) Dış Etkenler	20
(2) İç Etkenler	21
c. Örgütsel Değişim Yöntem ve Türleri	22
(1) Planlı Değişim-Plansız Değişim	23
(2) Makro Değişim- Mikro Değişim	24
(3) Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim	25
(4) Proaktif Değişim- Reaktif Değişim.....	25
(5) Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim	26
(6) Aktif Değişim- Pasif Değişim	26
(7) İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim	26
ç. Örgütsel Değişim Faaliyetlerini Etkileyen Hususlar	27
(1) Değişime Karşı Direnç	27
(2) Değişime Karşı Oluşan Tepkilerin Biçimi	30
(3) Belirsizlik.....	31
(4) Örgüt Kültürü ve İklimi.....	33
3.DEĞİŞİM YÖNETİMİ	34
a. Değişim Süreci ve Yönetimi	34
(1) Değişimi Süreci	34
(2) Değişim Yönetimi	36
b. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması	39
c. Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri	42
(1) Vizyon	43
(2) İletişim.....	44
(3) Katılım.....	46
(4) Güven	47

(5) Diğer Başarı Faktörleri	48
ç. Değişim Stratejileri	49
(1) Evrimsel Strateji	49
(2) Sarsma ve Yeniden Odaklanma	49
(3) Lideri Takip Et	50
(4) Çokyönlü İdare	50
(5) SistematiK Yeniden Dizayn	50
(6) Birim Seviyesinde Hareket	50

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DEĞİŞİMDE LİDERLİK

1.LİDERLİK KAVRAMI	52
2.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK.....	54
3.GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	56
a. Özellikler Yaklaşımı	56
b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	57
c. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	58
4.MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	60
a. Etkileşimci Liderlik.....	60
(1) Koşullu ödüllendirme.....	62
(2) İstisnalarla Yönetim.....	62
(3) Serbest Bırakıcı Liderlik	62
b. Dönüştürücü Liderlik	62
(1) İdeal Etki	65
(2) İlham Verici Motivasyon	65
(3) Entelektüel Teşvik	65
(4) Bireysel İlgi.....	66
c. Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi	66
5.DEĞİŞİMDE LİDERLİK.....	67
a. Değişimde Liderliğin Önemi	68

b. Değişimde Liderliğin Etkisi	69
(1) Değişim Vizyonunda Liderliğin Etkisi	72
(2) Örgüt İkliminin Tesisinde Liderliğin Etkisi	73
(3) Değişimi Yönetmede ve Direncin Giderilmesinde Lider	74
(4) Belirsizliğin Giderilmesinde Lider	75
ç. Değişim Liderliği	75
ç. Dönüştürücü Liderlik ve Değişim	77
d. Etkileşimci Liderlik ve Değişim	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.DEĞİŞİME AÇIKLIK	80
a. Değişim Karşısında Olası Tutumlar	80
b. Değişime Açıklık	82
c. Değişime Açıklığın Boyutları	84
(1) Değişime Açıklığın Bilişsel Boyutu	84
(2) Değişime Açıklığın Duygusal Boyutu	85
(3) Değişime Açıklığın Davranışsal Boyutu	86
2.LİDERLERDE DEĞİŞİME AÇIKLIK.....	86
a. Genel	86
b. Liderlik Yaklaşımları ve Değişime Açıklık Arasındaki İlişki	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DEĞİŞİME AÇIKLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	92
a. Araştırmanın Konusu	92
b. Araştırmanın Amacı	92
c. Araştırmanın Önemi	93
ç. Araştırmanın Kapsamı	93

d. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	94
e. Araştırma Sınırlılıkları	95
2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	95
a. Evren ve Örneklem	95
b. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi	96
c. Veri Toplama Araçları	97
(1)Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S)	97
(2) Değişime Açıklık Ölçeği (OTC)	99

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1.KATILIMCILARA AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	102
2.BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	103
3.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	105
a. Değişkenler Arası İlişkiler.....	105
b. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	107
4.DEĞİŞİME AÇIKLIĞI YORDAYAN DEĞİŞKENLER	110
a. Demografik Özelliklerin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	110
b. Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	111
c. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	113

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ	117
KAYNAKÇA.....	125
EKLER	133

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	99
Tablo-2 Model Uyum İyiliği Değerleri.....	99
Tablo-3: Değişime Açıklık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	101
Tablo-4: Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	102
Tablo-5: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	104
Tablo-6: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.....	106
Tablo-7: Yaş ve Yöneticilik Süresinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları.....	111
Tablo-8: Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları	112
Tablo-9: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları	114
Tablo-10: Hipotez Testi Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Araştırma Modeli.....	94
Şekil-2: Araştırma Modeli ve Analiz Sonuçları.....	115

KISALTMALAR LİSTESİ

MLQ: Multiple Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)

OTC: Openness to change (Değişime Açıklık)

DÖNLD: Dönüştürücü Liderlik Davranışları

ETKLD: Etkileşimci Liderlik Davranışları

BİLDA: Bilişsel Değişime Açıklık

DUYDA: Duygusal Değişime Açıklık

DAVDA: Davranışsal Değişime Açıklık

16PF: The Sixteen Personality Factor (Onaltı Kişilik Faktörü)

GİRİŞ

Dünyanın içinde bulunduğu hızlı değişim süreci örgütlerin yapılarını ve yönetim tarzlarını etkilemekte ve değiştirmektedir. Örgütlerin bu değişim ortamında önlerinde üç seçenek bulunmaktadır. Bunlar, değişime direnerek zamanla yok olmak, değişime ayak uydurarak mevcut durumu korumak ve değişime öncülük ederek örgütlerinin gelişimi için fırsatlar yaratmaktır.

Aslında insanoğlunun varoluşundan beri içinde bulunduğu değişim süreci, her zaman göz önünde tutulmuş, konuşulmuş, incelenmiş ve tartışılmıştır. Ancak günümüzde, ortaya çıkan gelişmeler, bu sürecin çok daha dikkatli incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliğini göstermektedir. Özellikle, teknolojiadaki değişim hızı, küreselleşme ve bunun sonucunda şiddetlenen rekabet ortamı, kişileri, toplumları ve örgütleri derinden etkilemektedir.

İçinde bulunulan bu şiddetli değişim ortamının örgütler için ayrıca önemli bir boyutu vardır. Örgütler için değişim, varlığını sürdürmeyle eşanlamlı hale gelmiştir denilebilir. Değişimin yönünü ve hızını kestirebilen örgütler bu süreci gelişimleri için fırsatlara çevirirken, bunu göremeyenler önce değişimi takip etme çabası içerisine girmekte daha sonra da bu ivmeyi yakalama şanslarını da kaybetmektedirler.

Aslında söylemde bu kadar güçlü görünen ve geçerliliği kabul edilen değişimin, uygulamada ne ölçüde başarıyla uygulandığı dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Bazı örgütler bu süreci başarıyla sürdürürken, diğerleri neden başarısız olmaktadır? Esasen bu konu örgütlerin değişimi ne kadar iyi yönetebildikleriyle ilgilidir. Bazı örgütler değişimi başarıyla yöneterek amaçlarına ulaşırken, diğerleri etkili bir değişim yönetimi uygulayamayarak, ya değişimi başlatamamakta ya da başlattıkları değişimi sürdürememektedirler.

Değişim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi için, her şeyden önce bu sürecin dinamiklerinin ve kritik faktörlerin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Bunların içinde, örgüt kültüründen, çevresel faktörlere kadar

birçok husus sıralanabilir. Ancak bunlar arasında liderlik en önemli faktörlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderler, örgütleri için birçok konuda hayati öneme sahipken, özellikle örgütlerin sıkıntılı kriz dönemlerinde, belirsizlik veya yüksek düzeyde karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda daha çok ön plana çıkmaktadırlar. Liderler örgütlerini nasıl etkilemekte, onların gelişimini nasıl sağlamaktadırlar? Liderliği yöneticiliğin ötesinde bir kavram olarak karşımıza çıkaran farklılıklar nelerdir? Bunların anlaşılabilmesi için liderlikle ilgili farklı yaklaşımların yanında, bu yaklaşımlara göre liderlerin örgütler üzerindeki etkilerinin nasıl farklılaştığının da anlaşılması gerekmektedir.

Liderlerin örgüt üzerindeki etkilerinin anlaşılmasından sonra, örgütün değişimi ve dönüşümü sürecindeki etkilerinin nasıl olduğunun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Liderler, yeni bir vizyon tanımlaması ile değişim ve dönüşümü başlatmaktan, yeni yapının örgütte sürdürülmesine kadar bir çok safhada yer alarak değişimi yönetmektedirler. Liderless bir değişimin neden gerçekleşemeyeceği ve sürdürülemeyeceğini anlamak da çok önemlidir.

Değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesinde, değişimin yönetilmesinde, liderin önemi genel olarak kabul edilen bir gerçektir. Ancak bu işi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin değişim karşısındaki tutumlarının anlaşılması, değişim sürecini başarıyla yönetmede her liderin aynı seviyede olamayacağını görölmesini sağlar. Liderlerin bu süreçte sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Şüphesiz bu özelliklerin içinde en önemlilerinden bir tanesi de, liderin kendisinin değişime açık olmasıdır.

Liderlik tiplerinin değişime açıklık seviyelerinin ve değişim karşısında genel tutumlarının bilinmesi, örgütlere, değişim düşündükleri birim ve süreçlerin yönetimini hangi tip ve özellikteki liderlere teslim etmeleri hususunda yardımcı olabilir. Buradaki seçim önemlidir. Çünkü değişimi yönetecek kişilerin doğru seçilmemesi değişimin süreç içerisinde sapmasına veya hiç başlamadan bitmesine neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel değişim, değişim yönetimi ve liderlik konularının kavramsal çerçevesi ve bu konudaki araştırmalar ortaya

konulacak, liderlikle değişim arasındaki ilişki ve liderliğin değişim üzerindeki etkileri incelendikten sonra değişimi gerçekleştirebilecek liderlerin özelliklerinin belirlenmesi kapsamında liderlik yaklaşımlarının değişime açıklık durumlarıyla ilgili uygulama yapılacaktır ve bunun sonuçları değerlendirilecektir.

Bu çerçevede, çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim ve değişim yönetimi konuları incelenecek; ikinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları genel hatlarıyla ortaya konulduktan sonra değişim ve liderlik arasındaki ilişki ve liderliğin değişim faaliyetlerindeki önemi ve etkisi belirlenecek; üçüncü bölümde değişime açıklık kavramı açıklanacak ve liderlerde değişime açıklık özelliğinin önemi üzerinde durularak liderlik yaklaşımlarıyla değişime açıklık üzerine yapılan çalışmalar incelenecektir. Çalışmanın dördüncü ve beşinci bölümünde yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan uygulama ve ulaşılan bulgular değerlendirilecek ve altıncı bölümde ise ulaşılan sonuçlar tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

1.DEĞİŞİM KAVRAMI

a. Değişim Nedir?

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2007:524). Bu süreçte, görünüm, tarz, içerik gibi birçok özellik farklı bir yapıya kavuşturulabilir.

Aslında değişim, insanların, toplumların ve örgütlerin yaşamlarının her anında olan, bazen farkında olunan, bazen varlığı hissedilemeyen en temel hayat gerçeklerinden birisidir. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözüyle özdeşleşen bu gerçek, felsefi alandan politik alana kadar birçok sahada kendini göstermektedir.

Heraklitos’un “aynı nehirde iki kere yıkanamazsınız” sözünde ifadesini bulan değişimin devamlılığı ve kaçınılmazlığı tarih boyunca, sosyal, siyasal ve ekonomik sistemlerin belirgin bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle değişim, planlı ya da plansız olarak sistemdeki yapı ve süreçlerin belirli bir durumdan farklı bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir (Hazır, 2004).

Her şey sürekli bir değişim içindedir ve bu hızlı değişim, örgütleri ve yönetim yaklaşımlarını da sürekli olarak etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Geçmişte doğru olarak görülen ve uygulanan teknikler; zaman içinde modası geçmiş, eskimiş ve değiştirilmesi gereken yöntem, teknoloji ve uygulamalara dönüşmektedir (Ercil ve Sığı, 2008).

Değişim, yönetim literatüründe, işletme ya da örgüt içindeki iş süreçleri, yapı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve örgütün bütününde etkileşim ortaya çıkaran değişiklikler olarak tanımlanabilir (Hussey, 1997).

Literatürde, değişim kavramının farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Toffler (1981) değişimi, belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı olarak ifade ederken, Blake ve Jarvenpaa (1991) ise değişimi, planlı ya da plansız herhangi bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe görülebilir bir ayrılığın oluşması veya belirli bir durum esas alınmak suretiyle, söz konusu durumda meydana gelen farklılaşmadır (Tezcan, 1980'den aktaran Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Değişim, mevcut durumun, etkileşim halinde bulunulan çevre koşullarının ihtiyaçlarına cevap verememesi ya da bu koşullara uyum sağlayamaması durumunda örgütü yeniden yapılandıracak yeni fikirler üretmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001'den aktaran Aydın, 2005). Değişim, kaçınılmaz ve geniş kapsamlı bir olgudur ve toplumda değişimden etkilenmeyen hiçbir kesim yok gibidir. Bunun yanında değişim bir anda gerçekleşen bir olgu olmayıp, süreklilik ve zaman gerektiren bir kavramdır (Kavrakoğlu, 1998).

Örgütlerde sürekli değişim demek devamlı farklı bir hale gelmek, yeni konum ve durumlara getirmek ve eski durumdan farklı olmak demektir (Koçel, 2007:524). Bununla birlikte örgütsel anlamda değişebilmek ve yeniden yapılanabilmek karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Çünkü örgütler çevresel faktörlerdeki hızlı değişimleri fark etseler bile, o değişikliklere cevap verene kadar yeni bir çevresel değişimin etkisiyle karşı karşıya kalabilmektedirler (Vardar, 2001'den aktaran Aydın, 2005).

Sonuç olarak, değişimin bir parçası olmak, onunla birlikte yaşamak ve havasını solumak günümüzün olmazsa olmaz koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır (Keçecioğlu, 2001). Bu nedenle, örgütler her şeyden önce değişim kavramını çok iyi anlamalı ve değişimin önemini kabullenmelidir.

b. Değişimin Türleri

Değişimi çok farklı isimlerle ifade etmek ya da ayrıma tabi tutmak mümkündür. Değişim; kişisel değişim, örgütsel değişim, kültürel değişim,

toplumsal değişim, yönetsel değişim, ekonomik değişim, ekolojik değişim ve teknolojik değişim gibi bölümlere ayrılabilir (Hazır, 2004). Burada, değişim kapsamında ne çıkan kişisel, toplumsal, teknolojik, ekonomik ve örgütsel değişim türleri ele alınacaktır.

(1) Kişisel Değişim

Kişisel bazda değişim, gelişim ya da tekamül olarak da adlandırılabilir (Bozdağ, 2000). Bunun içerisine, duyguları, kültürü, beklentileri, becerileri, inanç sistemlerini, değer yargılarını, yeni rolleri, kimlik boyutunu ve bu kavramlardaki dönüşümü katmak mümkündür. Hersey ve Blanchard (1972) ise kişisel değişimin sırasıyla bilgi, tutum, kişisel davranış ve grup davranışı olmak üzere dört konuda gerekleştiiğini ileri sürmektedir.

Kişisel değişimlerin en önemli özellikleri, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihnen kendilerini devamlı olarak farklı davranmaya alıştırılmaları şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2007). Kişisel düzeyde başarılı yaşamın anahtarı sürekli kişisel değişimdir. Kişisel değişim yavaş yavaş ölümden kaçınmanın yoludur. Sürekli olarak gelişmede amaç ve etkinlik daha iyi oluşturulur. Büyük bir enerji oluşturulur ve başarılı davranışlar örgüte yayılır (Keçecioğlu, 2001).

Kişisel değişimlerin önemi, işletmelerin yaşaması gereken değişimleri destekleme noktasında da öne çıkmaktadır. Çünkü hızla değişen bir çevrede örgütlerin devamlılığı, çalışanların yaptıkları işlerde karar verme özgürlüğünün, değişen çevreyle anlamlı ve sorumlu bir etkileşim içinde, yaratıcı bir şekilde kullanılmasına dayanmaktadır (Collier, 1999). Kişisel seviyedeki değişim, statükodan duyulan memnuniyetsizliğe gelecekte daha iyi bir yolun olacağı duygusu eşlik ederek başlar. Bu ikisi birbirinden ayrılmaz çünkü işletme amacı, kişisel davranış değişikliği olmadığında anlamsızdır (Liedtka ve Rosenblum, 1996).

Kişisel değişim, çevresel değişimler kadar önemlidir. Başarılı liderler bu değişimi yaptıkları hatalardan öğrenerek, yeni davranışlar benimseyerek ve yaşam boyu öğrenme yoluyla gerçekleştirirler (Craig vd., 2000). Liderlerin kişisel değişiminin rgt de değiştirebileceği göz önüne alındığında kişisel değişimin önemi daha net bir şekilde görülür.

Sonuçta küreselleşen dünyada eğer örgütler daha sıklıkla değişiyorsa örgütlerdeki çalışanlar da değişmelidirler. Örgütsel değişimin kişisel değişim için gerekli olan yapılanmayı sağlamasının yanında kişisel değişimlerinde örgütsel değişime yol açtığı düşünülmektedir. Tepeden aşağıya doğru gerçekleşen değişim modelinin yanında tabandan yukarıya doğru olan değişim modeli de tartışılmaktadır. Ancak günümüzde, yönetim tarafından yönlendirilen değişimden çalışanlar tarafından yönlendirilen değişime doğru ilerleyen dinamik bir değişim yönetimi yaklaşımı önem kazanmaktadır (Keçecioğlu, 2001).

(2) Toplumsal Değişim

Ne kadar geleneksel ve tutucu olursa olsun her toplum ve kültür sürekli olarak değişmektedir. Değişim, toplumların dolayısıyla kültürlerin doğasında var olan bir kavramdır (Fichter, 2004:194).

Toplumsal değişim, düzenli insan ilişkileri denilen toplumsal yapının değişimidir. Başka bir deyişle toplumsal değişim, toplumsal ilişkilerde, ilişkilerin kalıplaşmış biçimi olan örgütlerde ve toplumsal yapıdaki farklılaşmadır (Kocacık, 1987'den aktaran Dursun, 2007). Bu değişiklikler zamanla birey ve grupların davranışları da etkileyerek bunların da değişmesini sağlarlar.

Değişimin hızı arttıkça, küreselleşen dünyanın bir noktasında olanlar, başka yerlerdeki insanları da etkiler hale gelmiştir. Ülkeler arasındaki, kendi sınırlarını aşan toplumsal, siyasi ve ekonomik bağlantılar her birisi içinde yaşayan insanların kaderlerini de etkilemektedir. Politik, sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan küreselleşme, insanların gitgide tek bir dünyada yaşadığına işaret eden bir olgu olmuş, böylelikle bireyler, gruplar ve toplumlar birbirlerine karşılıklı bağımlı hale gelmişlerdir. Günümüzde ürünlerin ambalajları üzerindeki yazıların ve kullanım kılavuzlarının sekiz veya on dilde yazılı olması toplumsal değişimin ve karşılıklı bağımlılığın boyutunu kolayca göstermektedir (Giddens, 2005).

(3) Teknolojik Değişim

Teknoloji, bir sanayi alanında gücü ve bilgiyi biriktirme, denetleme, işleme, iletme gibi amaçlarla oluşturulan makinelerin, araç gereçlerin,

aygıtların, yöntemlerin vb. tümünü kapsayan bir uygulama bilgisidir (Püsküllüoğlu, 2007:1681).

Teknolojik yenilikler; mal, hizmet ve bilgi üretiminin miktar ve kalitesini arttıran, yeni sektörlerin doğmasına yol açan değişimler olup; ekonominin gelişmesini, refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını doğrudan etkilemektedir. Teknolojik buluş ve yenilikler, insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik mal ve hizmet üretimini arttıran ve niteliği değiştiren gelişmeler olarak değerlendirilir (Öğüt, 2003:155).

Teknolojik yenilikler, gelişmeler ve yeni teknolojiler, işin niteliğini ve yapılış şeklini ciddi boyutta değiştirmektedir. Örneğin teknoloji yoğun otomasyon sistemleri rekabet üstünlüğü ve maliyet avantajı sağladığından günümüzün temel yaklaşımı haline dönüşmüştür (Hazır, 2004).

Daha kapsamlı bir açıdan bakıldığında teknolojik değişim, toplumsal yaşamı en çok etkileyen olgulardan birisi olarak karşımıza çıkar. Günümüzde değişimin ivmesinin artmasının en önemli nedeni, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı noktadır. Artık, bilgiyi üretmek, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha kolay bir hale gelmiştir. Bu nedenle her yeni teknolojiyi örgüte kazandırmaktan daha çok, işin ve örgütün yapısına uyum sağlayacak teknolojiyi geliştirmek veya transfer etmek daha doğru olacaktır (Dursun, 2007).

(4) Ekonomik Değişim

Gerek uluslararası gerekse ulusal ekonominin genel yapısındaki değişimler, pazar yapısının farklılaşması, talep değişimleri gibi faktörler bütünüyle ekonomik değişim olarak adlandırılabilir (Hazır, 2004).

Örgütlerin, belirli kuralların ışığı altında üretim, dağıtım, mal ve hizmetlerin kullanımı ile ilgili davranış biçimlerini belirleyen ekonomi, aslında sistem içinde yer alan örgütlerin, ne üreteceği, nasıl üreteceği ve üretilen mal ve hizmetlerin nasıl bir dağılım göstereceğini de belirlemektedir (Dursun, 2007).

Rekabet ortamı, ulusal veya uluslararası düzeyde alınan ekonomik kararlar, arz/talep dengeleri, işçi hareketleri gibi unsurlar sürekli olarak

ekonomiyi ve örgüt faaliyetlerini etkilemekte, örgütleri bu değişime uymaya zorlamaktadır (Dursun, 2007).

(5) Örgütsel Değişim

Değişim, makro ve mikro ölçekte bütün ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediği gibi, örgütsel yapıları da etkilemektedir. Çevresel faktörlerin baskısı altında olan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar (Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Daft (2004), örgütsel değişmeyi, bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi olarak tanımlamaktadır. Değişimi meydana getirmek, örgütü mevcut bir durumdan istenen bir duruma doğru değiştirmektir. Bu bağlamda örgütsel değişme bir geçiş süreci olarak düşünülebilir.

Örgütlerde yöneticiler, stratejik avantaj sağlamak için dört değişim türüne odaklanırlar (Daft, 2004:402):

- **Teknolojik değişim**, örgütün üretim süreçlerinde ve rekabet üstünlüğü sağlayacak bilgi ve yeteneklerindeki değişimdir. Bu değişiklikler, üretimin daha etkin ve daha büyük hacimde yapılmasını sağlar.
- **Ürün ve hizmet değişimi**, örgütün hizmet ve ürün çıktılarındaki değişikliklerdir ve yeni ürünler, mevcut ürünlerdeki küçük değişiklikleri veya tamamen yeni ürün hatlarını ihtiva eder.
- **Stratejik ve yapısal değişim**, örgütün yönetsel alanında gerçekleşir. Yönetsel alan, örgütün yönetim ve denetimini ihtiva eder. Bu değişiklikler, örgütün yapısı, stratejik yönetimi, politikaları, ödül sistemleri, işçilerle ilişkiler, koordinasyon araçları, yönetim bilgi ve kontrol sistemleri ile hesap ve bütçe sistemlerinde gerçekleşmektedir.
- **Kültürel değişim**, çalışanların değerleri, tutumları, beklentileri, inançları, yetenekleri ve davranışlarındaki değişikliklere karşılık gelir.

Örgütsel anlamda bir değişimden söz ediliyorsa, planlanan değişim sürecinin amaçlı ve olumlu yönde olduğunu düşünmek gerekmektedir

(Leblebici, 2003). Genel olarak, bazı yazarlar örgütsel değişmeyi mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci olarak ele alırken bazıları örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak da ifade etmektedirler.

c. Değişim Kavramına Farklı Disiplinler Açısından Yaklaşım

(1) Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşımın savunucularına göre, değişimin uygulanmasında karşılaşılan birçok sorunla en etkili bir şekilde başa çıkmanın yolu değişime sistematik bakış açısıyla yaklaşmaktır (Isaksen ve Tidd, 2006). Değişimi yönetme çabaları genellikle değiştirilen sistemin temel parçalarından sadece birkaçına odaklanmış, diğer unsurlar ihmal edilmiştir. Değişimde liderler, sıklıkla uygulamaya çalıştıkları değişim faaliyetlerinin başka birçok faktörden etkilendiğini görmektedirler. Değişime sistematik yaklaşımda değişimde yer alan insanlar, kullanılacak yöntem veya yaklaşımlar ve arzu edilen çıktılarla birlikte çevresel faktörler de yer alır. Başarılı bir değişim hareketi, dört alandaki (çıktı, metot, insan ve bağlam) bilgi ve uygulamalara ihtiyaç duyar ve bu alanlar değişime sistematik yaklaşımın temelini oluştururlar (Isaksen, 2007).

Katz ve Kahn (1966), örgütleri, geniş bir çevreden girdi alan, değişik dönüştürme süreçlerine tabii tutan ve ürün/çıktı üreten mekanizmalar olmalarının yanında karmaşık, açık, sosyal sistemler olarak tanımlamaktadırlar. Sistemler birbiriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen elemanlar kümesi olarak tanımlanabilir ve bu yönüyle sistemin bir elemanındaki değişim, sistemin diğer kısımlarının da değişmesine öncülük eder (Keçecioğlu, 2001). Bunun yanında birbiriyle ilişki halinde olan sistemin elemanlarının dışındaki çevre ile de sürekli bir etkileşimi vardır.

Keçecioğlu (2001), örgütlerin belirli bir denge durumuna sahip olmalarının gerekli olduğunu ve bunun için çevre ile sürekli etkileşimde bulunan yani açık sistem olan örgütlerin, denge durumuna doğru gidecek bir enerji yaratmalarının önemli olduğunu belirtmektedir. Değişim tehdidi olan yerde dengeyi geri getirmek üzere bir karşıt enerjinin harekete geçirildiği, kendi kendini düzelten bir enerji mekanizması oluşmaktadır ve bu süreçte

dikkat edilmesi gereken kuralları Keçecioğlu (2001) şu şekilde sıralamaktadır: Birincisi, çoğunlukla değişim örgütün dışındaki güçler ve olaylar tarafından yönlendirilmektedir. Açık sistem olarak örgütler önemli çevresel değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu değişimler yeni fırsatlar yaratırken, örgütlerin varlığı veya başarısını tehdit ettikleri de görülmektedir. İkincisi, süreçte ardışık bir şekilde atılacak adımlar, çeşitli koşullara bağlıdır. Üçüncüsü, atılacak adımlar çok az doğrusallık gösterir. Son olarak örgüt bu aşamalar boyunca başarılı bir şekilde hareket etse de hala çeşitli çözülmemiş sorunlarla karşılaşabilir (Keçecioğlu, 2001). Sistem yaklaşımı, değişimde karşılaşılabilecek beklenmedik etkileşimlerin bütünsel ve sistemsel bir bakış açısıyla öngörülmesini sağlayabilir.

(2) Politik Yaklaşım

Keçecioğlu (2001), önemli örgütsel değişime kalkışıldığında üç tip sorunla karşılaşıldığını belirtmektedir. Bunlardan birincisi güçtür. Tushman (1977)'a göre, herhangi bir örgüt; farklı bireyler, gruplar ve güç için rekabet eden koalisyonlardan oluşan politik bir sistemdir. Herhangi önemli bir değişim çabası, gruplar arasındaki gücün dengelenmesini de içermelidir. Birey ve grupların değişimin örgütteki güçlerini nasıl etkileyecekleri konusundaki algılamalarına dikkat edilmelidir. Çünkü kişiler için güç ve mevki kaybı üzüntü vericidir. İkinci sorun, bireysel endişe ve korkudur. Ortaya çıkan yüksek seviyedeki gerilim; akıl dışılık, aşırılık, değişime direnç, bilgi ve duyduklarını bütünleştirmede zorluklar gibi bazı yıkıcı davranışsal etkilere sahiptir. Üçüncü sorun, örgütsel denetimdir. Değişim esnasında örgütün kontrolünün kaybolması sorunu ortaya çıkabilir.

Değişimde politik sistemlerin yönetilmesine gerek duyulur. Bu nedenle değişimi kolaylaştırmada örgüt içerisindeki temel güç gruplarının desteğinin kazanılması ve örgütün herhangi bir değişimi, her biri kendi bakış açısıyla bakan rakip gruplar, klikler, koalisyonlar ve ilgi gruplarının desteğini alarak başlatması önemlidir (Keçecioğlu, 2001). Böylece örgütte, değişimle bozulacak güç dengesi yeniden sağlanabilecek ve normal şartlara dönülebilecektir.

(3) Biyolojik Yaklaşım

Araştırmalar, örgütleri düşünürken biyoloji prensiplerini kullanmanın etkili bir çerçeve oluşturduğunu ortaya koymuştur. Biyoloji bilimi, canlı sistemlerin nasıl yaşamını sürdürdüğünü ve değiştiğini araştırmaktadır. Bu bağlamda canlı organizmaların değişimi ile ilgili birkaç bulguyu şu şekilde sıralayabiliriz (Mclagan ve Patricia, 2003):

- Organizmaların çevresi karmaşık ve tahmin edilemez oldukça, organizma uyumlandırıcı ve dönüştürücü kabiliyetlerini geliştirmek zorundadır. Beynin geçirdiği evrim bunun bir örneğidir.
- Organizmalar, çevreyle etkileşime geçerek, kabiliyetlerini kendilerine has bir evrim yoluyla geliştirirler. Her değişim mevcut kabiliyetlerin üzerine inşa edilir.
- Doğada, stres ve gerilim kırılma noktasına yönlendiğinde, sürpriz ve tahmin edilemeyen gelişmeler ortaya çıkabilir (örneğin balıklarda ayak oluşması). Bunlar gelişmiş kabiliyetler olarak görülebilir. Organizmalar, aynı şekilde örgütler de kendi hamlelerini yaratabilecek kabiliyette olmalıdırlar. Örgütlerde, genellikle statükoyu korumak zorunda olmadığını düşünenler büyük bir hamleye öncülük ederler.

Mclagan ve Patricia (2003)'nın, "Karmaşık ve tahmin edilemeyen çevrelerde, organizmaların tüm parçaları harekete yöneliktir. Yani herhangi bir organizmanın parçaları çok fazla yerel otorite ve sorumlulukla işlev görür. İnsan vücudunda, ne yapılacağına karar verme sadece beynin (tepe yönetimi) işi değildir. Vücut, düşünen parçası beyne danışmadan, stres, sıcaklık değişimi, hava kalitesi değişimi, virüsler ve daha birçok şey karşısında tepki verir" şeklinde ifade ettikleri her seviyedeki bölgesel kabiliyetlerin, organizmayı çevreleyen tehdit ve stres kaynakları arttıkça daha da önem kazanacağını belirtmektedirler. Başka bir deyişle, uyumlandırma hareketleri için düşünme ve harekete geçme kabiliyeti vücudun tümüne verilmelidir. Bu şu anlama gelir; değişim herkesin işidir ve herkes aktif rol alabilecek kabiliyet ve zihniyete sahip olmalıdır.

(4)Kuvvet-Alan Analizi (Force-Field Analysis)

Değişimi anlamakta ve açıklamakta kullanılabilecek modellerden birisi de Lewin (1951)'in geliştirdiği Kuvvet-Alan Analizi (Force-Field Analysis) dir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında bu dengeli durumu korumak ister. Değişim bu denge durumunu bozan bir olaydır ve bir yandan sistemi "değişime zorlayan kuvvetler" in; bir yandan da "değişime karşı koyan-direnen kuvvetler" in etkileşimi sonucu ortaya çıkar (aktaran Koçel, 2007).

Değişim olayına böyle bir bakış açısı, fizikteki hareket olayını hatırlatmaktadır. Fizikteki 'cisimler durma eğilimindedir' kuralı, hareketi istenen bir cisme, o cismin hareketini önleyen dirençten daha fazla ters yönde kuvvet uygulamak gerektiğini ifade eder ve cismi hareket ettirecek kuvvetin şiddeti direncin şiddetini yenemezse cisim hareket etmez (Koçel, 2007).

Lewin (1951)'e göre, değişimde iki seçenek vardır. Birisi, değişime zorlayan kuvvetleri artırmaktır, diğer seçenek ise değişime karşı koyan-direnen kuvvetleri azaltmaktır. Değişime karşı koyan kuvvetler zayıfsa sadece değişime zorlayan kuvvetleri artırmak yeterli olabilir. Ancak değişime karşı koyan kuvvetler güçlü ise, her iki seçeneğin de beraber uygulanması gerekir (Yukl, 2008).

Koçel (2007), öncelikle değiştirilmek istenen herhangi bir konuyla ilgili olarak değişime zorlayan güçlerin (içsel ve dışsal nedenler) daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynaklarının tahmin edilmesi gerektiğini ve bunun sonucunda direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkmasının sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda, öncelikle değiştirilecek değişkenler belirlenmeli, daha sonra konuyla ilgili değişime zorlayan nedenler mümkün ölçüde sayısal sonuçlarla tanımlanmalıdır. Bunu mütakiben, değişime direnç olarak ortaya çıkabilecek faktörler teşhis edilmelidir. Son olarak, direnç kaynaklarını zayıflatacak, değişime zorlayan kuvvetleri de artıracak önlemlerle (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs.) değişim gerçekleştirilmelidir (Koçel, 2007).

ç. Değişimle İlgili Diğer Kavramlar

(1) Dönüşüm

Değişimlerin sayısı ve karmaşıklığının artmasıyla birlikte, örgütlerin yeniden dizaynının nasıl olacağı düşünülmesi gereken bir husustur. Artık değişimi alışılmış işlerin bir alt fonksiyonu değil bir yaşam tarzı olarak kabul etmenin zorunluluğu kabul edilmektedir. Alışılmış örgütsel süreçlerin sabit bir şekilde tekrarlanması yerine örgütlerin nasıl iş yaptığı ve nasıl yapması gerektiğinin her gün yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu ise örgütün yapısal ve mental olarak yeniden dizaynını öngören dönüşümcü yaklaşımı gerektirir (Mclagan ve Patricia, 2003).

Dönüşüm, kısa süreli ve bir seferlik bir iş değil daha kapsamlı ve devam eden bir süreçtir. Dönüştürücü değişim örgütün ve çalışanlarının dünyayı, müşterilerini, işlerini ve kendilerine bakışını değiştirir (Anderson D. ve Anderson L., 2001). Bununla birlikte, değişim daha az kavramsal, daha çok maddesel boyutta iken dönüşüm daha kavramsal boyuttaki bir farklılığı ifade eder. Böylece maddesel boyutun ötesinde, kavramsal boyutta olan değişimler, dönüşüme neden olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:378).

(2) Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirmeyi kişiler arası ilişkileri ve tutumları değiştirmeyi esas alan programlar dizisi olarak tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte, örgüt geliştirme, planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinliği ve sürekliliğini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (Marşap,1995). Daft (1999) ise örgüt geliştirmeyi, doğrudan örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan bir metot olarak tanımlamaktadır.

Birçok örgütte kültürel ve sosyal değişime uyum sağlama yeteneği, teknoloji ve bilgi değişimlerine uyum sağlama yeteneklerinden geride kalmıştır. Bu nedenle bir ihtiyaç haline gelen örgüt geliştirme faaliyetleri, örgütün performansını yalnızca teknoloji ve bilgi açısından değil kültürel ve sosyal açıdan da bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yani örgüt geliştirmenin temel amacının örgütün değişimlere uyum sağlamasını ve

varlığını sürdürebilmesini temin etmenin yanında örgütteki insan değerlerinin de geliştirilmesi olduğu söylenebilir (Yüksel, 2001'den aktaran Leblebici, 2003).

(3) Değişim Mühendisliği

Hammer ve Champy (1996), değişim mühendisliğini, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla karar ve iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarımı şeklinde tanımlamaktadır.

Değişim mühendisliği yaklaşımı, uzun dönemde başarı için süreçlerin yeniden tasarlanması gerektiğini savunmakta ve iyi ürünlerin başarılı bir şirket yaratmayacağını, başarılı bir şirketin iyi ürün yaratacağını iddia ederek süreçlerin önemini vurgulamaktadır (Üreten, 1998).

Değişim mühendisliğinde en önemli kavram "süreç" tir. Bu kapsamda eski süreç yöntemlerinin terkedilerek sürecin yeniden tasarımı esastır. Burada süreç kavramı, bir araya geldiklerinde müşteri için değer oluşturacak faaliyetler dizisini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle süreçler bir bütün olarak önem kazanmaktadır. Sürecin içindeki görevler, sürecin sonundaki çıktı kadar, bir başka deyişle müşteri talebi kadar önemli olamazlar (Hammer ve Champy, 1996). Literatürde, değişim mühendisliği (reengineering) kavramı yerine "iş süreçlerinin iyileştirilmesi" ve "iş süreçlerinin yeniden dizaynı" kavramları da kullanılmaktadır.

(4) Diğer kavramlar

Gelişme; düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içerir. Bunun yanında, beğenilen, kabul edilen ve istenen yönde gerçekleşen bilinçli bir harekettir ve değişimin olumlu yönde ilerleme içeren şeklini yani olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar (Erkal, 1982).

Değişim ile **yenilik** kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Yenilik bir değişimdir. Ancak her değişim yenilik değildir. Yenilik sonucunda ortaya çıkan değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişim olmamıştır. Değişim yenilik kavramından daha kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin deneyim

ve yöntemlerinden faydalanma söz konusudur (Aykaç, 1991'den aktaran Dursun, 2007).

Yönetimi geliştirme kavramı, genel olarak var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da onu yeniden biçimlendirme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır. Yönetimi geliştirme geniş kapsamlı bir kavram olup, yönetimi amaçlarından başlayarak, insan, yapı, teknoloji ve bu amaçlara eşgüdüm içerisinde gitme açısından inceleyerek, sosyal ihtiyaçlara ve günün koşullarına uygun yeni bir yapı, işleyiş ve davranış getirme amacıyla girişilen çabaların tümünü kapsamaktadır ve geniş açıdan bakıldığında; “yönetimin geliştirilmesi, kaliteli ürün/hizmet üreterek, örgütün canlılığını koruyabilmesi, rakip örgütlerle rekabet edebilmesi için yakın ve uzak çevrenin sürekli izlenmesi, gerekli uyumun zamanında yapılması bakımından kendi kendini sürekli yenilemesi sürecidir “ diye tanımlanabilir (Peker,1995:9).

Yeniden yapılanma, sözlük karşılığı olarak “şirketin genel organizasyon yapısını değiştirmek” anlamındadır (Koch, 1997:315). Bir başka tanıma göre ise yeniden yapılanma; bir örgütün yapısında köklü değişiklikler yapılarak, örgütün amaçlarına erişebilmesi için daha yüksek bir performansa ulaşması ve bu yönde hedeflediği atılımları gerçekleştirebilmesidir (Gürsoy, 2000'den aktaran Aydın, 2005).

Kaotik değişim, dış ve iç çevrede örgüt yönetiminin tahmin ve kontrol edemeyeceği kadar yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içinde bulunan örgütlerdeki değişimi ifade eder. Örgütler toplumdaki dinamik gelişmelerin etkisiyle temel varsayımların değişme eğiliminde olduğu karmaşık iç ve dış çevrede faaliyet gösterirler. Bu durumda örgütler, insan farklılığı, yapı, faaliyetler, süreçler ve kültür bakımından zengin bir ortamda bulunurlar ve yönetim takımı veya liderin bu durumda sistematik bağlantıların yanında neden sonuç ilişkilerini de anlaması imkansızdır (Karp ve Helgo, 2008). Günümüzde, özellikle bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler çalışma yaşamında kaotik eğilimleri çoğaltmış ve örgütlerin doğrusal olmayan, organik ve dinamik sistemlere olan ihtiyaçlarını da arttırmıştır (Turunç, 2010). Bu nedenle örgütlerin böyle bir ortamdaki değişimlere de hazırlıklı olacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Her sektördeki lider, yeni teknoloji, rekabet ortamı ve demografik güçlerle başa çıkabilmek için örgütlerinin iş yapma şeklini radikal bir şekilde değiştirmeye çalışmaktadır (Kotter, 1999). Bunu başaramayan örgütler, sonuçta yok olmaktadır.

Sosyal bilimci G.W. Dalton (1970) 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, 2003:238). Başka bir tanımlamaya göre örgütsel değişim, örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji, yapı gibi örgütün bir ya da daha fazla alanlarında dönüşümün gerçekleşmesidir (Sayılı, 2002’den aktaran Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

a. Örgütsel Değişimin Önemi

Hammer ve Champy (1996), günümüzde örgütleri korkutucu derecede yabancı oldukları bir ortama sürükleyen üç gücün olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; müşteri, rekabet ve **değişim**dir.

Günümüzde her örgüt, hayatta kalabilmek için değişmek ve inovasyon yapmak zorundadır. Yeni keşif ve icatlar standart iş yapma yöntemlerini çok hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Bu duruma rağmen, birçok örgüt dış çevresindeki değişimlere ayak uydurmakta zorluk yaşamakta ve değişime cesaretlendirecek yöntemler aramaktadırlar. Bununla birlikte birçok boyutta gerçekleşen değişimler, örgütler için hem tehditler hem de fırsatlar yaratmaktadır. Tehditleri görmek ve yönetmek ve fırsatlardan faydalanmak için günümüzde örgütler, bütün alanlarda ciddi değişimler geçirmektedirler. Artık temel kural istikrardan ziyade değişim olmuştur (Daft, 2004).

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, örgütlerin kendilerini nasıl öğrenen örgüt haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Yani örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek

zorundadır ve örgüt mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışmak durumundadırlar (Koçel, 2007).

Örgütlerin çevresini saran güçlerin sürekli değişmesinin yarattığı sarsılmalar karşısında dengeye ulaşmadaki hızları, yönü ve kapasiteleri yaşamaları ve gelişmeleri konusunda belirleyici olacaktır (Keçecioğlu, 2001).

Geçmişte liderler, istikrarlı bir şekilde işleri yürüttüklerinde örgütün başarılı olacağını düşünürlerdi. İstikrar, maliyetleri azaltan ve verimli enerji kullanımı sağlayan bir iş yapma yöntemi kabul edilirken, değişim işleri aksatan ve kaynakları tüketen bir unsur olarak görülürdü ancak günümüzde istikrar sağlamak örgütler için çok büyük enerji ve kaynak kaybına neden olmaktadır (Daft, 1999).

Günümüzde örgütsel değişimin ön plana çıkmasında, şüphesiz işletmelerin yoğun rekabetin yaşandığı global bir dünyada faaliyetlerini sürdürmelerinin ve ayakta kalabilmelerinin oldukça güçleşmesinin önemli etkisi vardır.

Bu bağlamda örgütlerin içinde bulundukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Örgütlerin var oluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntemin değişim geçirmek olduğu görülür. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir ve özellikle örgütler gibi belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitlesine, kullandığı teknolojilerden iş ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir (Kocabaş, 2010). Başka bir ifade ile değişimin kurumsallaştırılması, örgütlerin değişimi yönlendirme, görme ve değerlendirme yapabilecek yapılara kavuşturulması önem kazanmaktadır. Örgütler, böylece değişimi örgütün amaç ve hedeflerine de taşıyabileceklerdir.

b. Örgütsel Değişimin Amaç ve Nedenleri

Örgütlerde, yapılan işler, ilişkiler, iş yapma usulleri, süreç ve prosedürler sürekli olarak değiştirilmek zorundadır (Koçel, 2007:523). Bunun en önemli amacı ise etkinliği arttırmaktır. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında bir farklılık ortaya çıkması durumunda etkinlik azalacak ve değişime ihtiyaç duyulacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Bu yöndeki değişim, örgütün içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili olup yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütteki ilişkiler ve kişiler düzeyindeki değişiklikleri kapsar. Yine değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır. İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılabilir ve monotonluk baş gösterebilir. Bundan dolayı bir değişim ihtiyacı doğabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Aydın (2005) ise, değişimin diğer amaçlarını geleceğe hazır olmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirmek, sorunlara çözüm getirmek, iletişimi geliştirmek ve sinerji etkisi yaratmak gibi nedenler olarak sıralamaktadır.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında, örgütün, belirsiz ve değişen dinamik bir çevrede olduğu gerçeği dikkate alındığında, örgüt ve üyelerinin, örgütü etkilemede önemli bir güce sahip olan bu belirsiz çevreyi kontrol etme imkanı olmadığı görülür. Bu ise özellikle karmaşık örgütlerin temel sorununun "belirsizlikle başa çıkmak" olduğu anlamına gelmektedir (Ocaklı, 2006). Örgütler, çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır. Bazı örgütler bunu başaramazlar ve varlıkları tehlikeye girer. Çevrenin dinamik olması ve insanlardan oluşan bir sistem olan örgütün içinde değişimin kaçınılmaz olması, çevresel ve içsel değişimlere bağlı bir yeniden planlama ve düzenlemenin zorunlu olduğunu göstermektedir (Aydın, 2000'den aktaran Ocaklı, 2006).

Genel nedenlerin yanında, kurumsal anlamda da farklı değişim gerekçelerinden bahsedilebilir. Argüden (2004), en çok görülen değişim gerekçelerini, ekonomik iyileşme, yetkinliklerde gelişme, yapısal değişim, masrafları azaltmak, kritik süreçlerin değişimi ve kültürel değişim şeklinde sıralamaktadır.

Örgütleri değişmeye zorlayan etkenleri genel olarak dış ve iç etkenler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

(1) Dış Etkenler

Dış etkenler denildiğinde belki de ilk akla gelen husus küreselleşmedir. Teknolojik ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak ekonomilerin küreselleşmesiyle, bu ortamda başarılı olacak bir örgüt oluşturmak büyük oranda değişim gerektirmektedir. Küreselleşme, yönetimi hızlı ve karmaşık bir hale getirmiş ve küresel ölçekte bir piyasa toplumu inşa etmiştir ve özellikle ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmesiyle dünya çapında pazar alanları ortaya çıkmıştır (Ocaklı, 2006).

Günümüzde ulaşılan bilgi seviyesi de önemli bir değişim nedenidir. Yirmi birinci yüzyıl bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. Bu çağda etkin olmak ancak bilgiyi üretmek, yaymak, paylaşmak ve bilgiyi kullanmakla mümkün olacaktır. Bilginin üretilmesi yanında bunun kitlelere ulaştırılması da çok hızlı olmaktadır. Hızla gelişen dünyada, kısa süre önce üretilmiş bir bilginin hızla eskimesi ve işlevsiz duruma gelmesi de doğal bir süreçtir. Bu durum da; bilginin zamanında ve etkili kullanımı zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin başarısı da, yalnızca var olanla yetinmek, sorunları önceden kullanılmış olan yöntemlerle çözmek değil, yeni çözüm yolları bularak uygulamasına ve uyguladığı çözüm yöntemlerini sürekli sorgulamasına bağlı olmaktadır (Celep ve Çetin, 2003).

Önemli bir diğer dış etken ise teknolojik değişimdir. Teknolojik değişim, gücü ve bilgiyi biriktirme, denetleme, işleme, iletme gibi amaçlarla oluşturulan makine, araç gereç, aygıt ve yöntemlerdeki uygulama bilgisinin gelişmesidir. Koçel (2007), bu gelişmeleri üretim, haberleşme, bilgi işleme, genetik vb. alanlardaki gelişmeler olarak belirtmektedir. Bu alanlardaki gelişmeler hiç şüphesiz örgütlerin de ürün, yapı, kullanılan araç gereç ve süreçlerinde gelişmelere neden olacaktır.

Günümüzde rekabet ortamındaki büyük değişimler de örgütleri değişime zorlamaktadır. Koçel (2007), globalleşme ve bunun sonucu olarak ekonomik sınırların ortadan kalkmasının rekabet ortamını değiştirdiğini ve bunun da örgütleri değişime zorlayan dışsal bir neden olduğunu

belirtmektedir. Pazarların küreselleştiği ortamda rekabet gücünü kaybeden örgütler zamanla varlıklarını da sürdüremeyeceklerdir.

Değişime neden olan bir diğer dış etken ekonomik koşullardır. Genel bir ekonomik sistem içinde hareket eden her türlü alt sistem, daha üst sistemin içinde bulunduğu durumdan farklı boyutlarda etkilenmektedir. Güçlü bir ekonominin varlığı örgütlerin de daha sağlıklı ve güvenle hareket etmesini kolaylaştırmakta, büyüme eğilimli değişimleri desteklemektedir (Hazır, 2004). Bunun yanında durgunluk, enflasyon ve gerilemeler de örgütleri gerekli değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır.

Örgütlerin içinde bulunduğu toplumsal koşullar da değişimde önemlidir. Toplumsal koşulların temelinde nüfus ilişkileri, insanlar arası ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar vardır ve hızlı kentleşme süreci, toplumsal koşulları değiştiren en önemli etkidir (Ocaklı, 2006). Toplumsal ve kültürel değişim, örgütleri hizmet verdikleri toplumun değişen istek ve beklentilerine, değişen değerlerine göre hareket etmek ve gerektiğinde değişmek zorunda bırakmaktadır (Atak, 2001'den aktaran Ocaklı, 2006).

(2) İç Etkenler

Örgütsel değişmeyi iç etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlara göre, örgüt, birbiriyle etkileşim içinde olan bazı iç unsurlardan oluşmaktadır. Bu iç unsurlardan birinde ya da birkaçında oluşan değişme, örgütsel değişmeye neden olmaktadır (Tabancalı, 2003'den aktaran Ocaklı, 2006). Örneğin örgütte çalışanların eğitim seviyesinin değişmesi, örgütte kullanılan teknolojiye kadar birçok değişime neden olabilmektedir.

Örgüt amaçlarının değişimi, iç etkenlerin başında gelir. Her örgütün kurulma amacı ve ulaşmaya çalıştığı hedef ya da hedefleri bulunmaktadır. Zamanla bunlarda oluşan değişiklikler örgütsel değişikliğe de yol açacaktır. Örgüt yeni amaç ve hedefleri doğrultusunda bir değişim yaşayacaktır (Atak, 2001'den aktaran Ocaklı 2006).

Örgütlerde bazen tepe yönetiminde görev ya da yönetici değişikliğine gidilir. Bu değişme neticesinde yeni gelen yöneticilerin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetim yetenekleri, çalışanlarla olan ilişkileri tutum ve

davranışları önceki yönetime göre farklı olacaktır (Aydıntan, 2005). Bu farklılıklar da, yeni yöneticilerin örgütsel değişim başlatmalarına neden olacaktır.

Çalışanların değişim isteği de bir diğer iç etkidir. Örgütlerde insanlar için elverişsiz, kısıtlayıcı ve engelleyici koşullar bulunabilir. Çalışanlar, ücret artışı, daha iyi çalışma koşulları, özlük haklarında iyileşme, terfi koşullarının düzenlenmesi gibi isteklerde bulunarak değişim ihtiyacını gündeme getirebilirler ve bu istekler örgütte zorlayıcı bir güce ulaşırsa değişim gündeme gelebilir (Ocaklı,2006).

Örgütsel eksiklikler de değişime zorlayan önemli bir iç etkidir. Bu eksiklikler, karar vermede ve uygulamada yavaşlık, iletişim kopukluğu, çatışma, koordinasyonu sağlayamama, denetim alanının çok geniş olması, iş gören devir hızının yüksek olması, merkezden yönetimin yoğun olarak uygulanması v.b. şeklinde görülebilmektedir (Aydıntan, 2005). Bu eksikliklerin giderilmesi için atılacak adımlar küçük çapta düzeltici tedbirler olabileceği gibi, yeniden yapılanma gibi büyük çapta radikal değişimler de olabilirler.

Değişime zorlayan bir diğer iç etken ise örgütün etkinliğinin azalmasıdır. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması, etkinliğin azalması ve değişime ihtiyacın artması anlamına gelmektedir (Dursun, 2007). Ancak bu değişimlerde bütünsel bakış açısına dikkat edilmeli, örgüt içi unsurların tümünü değerlendirmeye yönelik çalışmalar sonucu karar verilmelidir. Örneğin örgüt yapısındaki sıkıntılar personel performansını olumsuz etkileyebilir. Bu durumda sadece personel konularında yapılacak değişimler istenen sonuca ulaştırmayabilir.

c. Örgütsel Değişim Yöntem ve Türleri

Literatürde araştırmacıların farklı değişim türleri belirledikleri görülse de örgütsel değişim başlıca zaman, kapsam, uygulanma tarzı, nitelik-nicelik ve amaca göre farklı biçimlerde ortaya çıkar. Değişim gerçekleştiren örgütlerin koşullarına göre bu değişim türlerinden sadece biri görülebileceği gibi birden fazla değişim türü de birbiri içine geçmiş veya birbirini izleyen safhalarda görülebilir (Çömez, 2007). Bu durumda örgütün hangi tür bir

değişim veya değişimler geçirecek sorusunun doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütün ihtiyaç duyduğu değişimin miktar ve tipinin değerlendirilmesinde dikkate alınan bazı temel sorular şu şekildedir (Todd ve Jick, 1990'dan aktaran Keçecioğlu, 2001:15):

- Hangi kapsamda değişikliğe gidilebilir? Eğer değişim kapsamlı ise dönüştürücü değişime gereksinim duyulabilir.
- Değişime gerçekten ihtiyaç var mıdır? Değişim planlarının seslendirilmesi ve örgütsel sorunların doğru biçimde teşhisi gerekmektedir.
- Arzulanan değişimin çeşidi kısa veya uzun vadeli midir? Kısa vadeli ise daha fazla geçişli, uzun vadeli ise dönüştürücü değişim tipine gereksinim duyulabilir.
- Örgüt, hangi değişim çeşidini gerçekleştirebilir? Bazı örgütlerin diğerlerine göre değişimi daha zor olabilmektedir.
- Uygulama planları içerisinde değişimin mevcut yeri nedir? İhtiyaç duyulan planlar yeni plan ve programlarla uyum sağlamakta mıdır?
- Tümüyle değişmemenin sonuçları nedir? Kitlesele örgütsel değişim, firmalar için çok yaralayıcı olabildiği gibi bazı zamanlar değişimin maliyeti çok yüksek olabilir.

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişim türlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Literatürde örgütsel değişimler genel olarak şu şekilde türlere ayrılmaktadır:

(1) Planlı Değişim-Plansız Değişim

Değişim bir süreç olduğuna göre, bununla ilgili stratejiler, uygulama aşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenen hususlar planlı değişim türünü yansıtmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim,

işletmelerdeki öngörü yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma ekseninde ele alınabilir (Askarany, 2006).

Plansız değişim ise, içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu durumları ve örgütün insiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, örgütte değişim yaklaşımlarına yönelik olumsuz etkiler yaratabilecek bir değişim türüdür (Rennings vd., 2004).

Değişimin planlı ya da plansız olması durumu örgütün belirli stratejileri gereği olabileceği gibi, örgüt faaliyetlerinin genel seyri içinde de yaşanabilir. Buna rağmen planlı değişim, değişimi yöneten liderin ya da birimin kontrol ve koordinasyonunda olması nedeniyle sonuçları daha öngörülebilir niteliktedir. Plansız değişim ise, diğer değişim türüne göre örgüt faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilme olasılığı yüksek olan bir değişim seklidir. Aşamaları bilinmeyen ve bir stratejiye dayanmayan değişim süreçlerini kontrol etme ve sonuçlarını örgüt lehine dönüştürme şansı daha zayıftır (Askarany, 2006). Bu bağlamda liderlik olgusunun değişim yönetimini etkilediğini ve başarıya ulaşmasında rol oynadığını söylemek mümkündür.

Örgütlerde her zaman var olan değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin değişimdeki yeni rolü, örgütler için değişim konusunun geleneksel yaklaşımların dışında planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004).

(2) Makro Değişim- Mikro Değişim

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

Değişimin etki alanı genişledikçe, süreçle ilgili planlama ve kontrol aşamaları da farklılaşmaktadır. Örgütün genelini etkileyecek bir değişim

süreci, mutlaka önemli sonuçlar doğuracak niteliktedir. Ayrıca makro değişim sürecinde göz önünde tutulması gereken birçok unsur olacaktır. Örneğin, örgütün sadece pazarlama bölümüne yönelik yeni bir uygulamada yaşanacak aksamalar kolayca giderilebilir niteliğe sahip iken, örgütün tüm birimlerini etkileyecek ve çok boyutlu bir değişim türünde sorunların önceden tahmin edilmesi ya da alınan kararların kısa vadede etkisinin görülmesi mümkün olmayabilir (Çömez, 2007).

(3) Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim

Örgütler içinde bulundukları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede yaşanan beklenmedik olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşı, acil önlemler alarak örgütte acil değişim gerçekleştirebilirler ve bu durum örgütün değişimini acil olarak gerektirebilir (Barutçu ve Akatay, 2001'den aktaran Çömez, 2007).

Bazen de uzun vadede yaşanması muhtemel gelişmelere karşı örgütler şimdiden değişim kararı alarak değişimin gerçekleştirilmesini zamana yayarak adım adım hedefe ulaşmaya çalışırlar (Koçel, 2007). Böylece kendilerini önceden sürece entegre ederek, değişim başladığında hazırlıklı ve tedbirli olabileceklerdir.

(4) Proaktif Değişim- Reaktif Değişim

Değişim olgusu bazen proaktif bazen de reaktif olarak yaşanabilir. Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olabilir (Çömez, 2007).

Günümüzde, değişim neleri etkiler, nasıl yapılır gibi sorular örgütün durumuna ve koşullarına göre farklılık gösterse de tüm bu konular değişimin içeriği ile de ilgilidir. Değişimin örgütler tarafından içselleştirilmesi ve örgütün faaliyet alanının bir parçası haline dönüşmesi ile proaktif bir yaklaşım benimsenmiş olacaktır (Çömez, 2007). Bunun yanında, örgütsel değişim kararları dışsal koşullara göre alınırsa, alınan değişim kararları ve hayata geçirilen uygulamalar reaktif nitelik taşıyacaktır. Değişim hızı ve örgütün öngörü yetersizliği, örgütün kendisini daha yaratıcı ve proaktif rakiplere karşı

çok hassas durumda bırakan reaktif karşılıklar vermesine neden olur (Liedtka ve Rosenblum, 1996).

(5) Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim

Makro ve mikro değişim türlerinde örgütün bütünü veya belli bir kısmını ifade eden değişim sürecinden söz edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütler uymak zorunda oldukları ya da belli bir plan dahilinde kendilerinin geliştirdikleri değişim kararlarının sınırlarını belirleyebilirler. Örneğin, örgütün aldığı bir değişim kararının, ilk aşamada örgüt yapısının belli bir alanını kapsaması sonrasında sürecin aksayan yönleri ve başarıları test edilerek örgüt yapısının tümüne uygulanabilir (Çömez, 2007).

Değişimin kapsamının bilinmesi önemlidir. Nelerin değerlerden arındırıp çözüleceği, değişimin hangi unsurlar üzerine inşa edileceği ve sonuçta hangi sistemlerin uyumlaştırılacağı bizzat değişimin kapsamı ile yakından ilgilidir. O nedenle değişimin kapsamını iyi analiz etmek, değişimin faydalarını artırmak açısından önemlidir (Çömez, 2007). Sonuçta değişim kapsamının doğru belirlenememesi kapsam dışı tutulan hususlarla değişim kapsamındaki hususlar arasındaki dengenin bozulmasınada neden olabilir.

(6) Aktif Değişim- Pasif Değişim

Değişimin aktif veya pasif olması örgütün etkinliğiyle ilgilidir. Pasif değişimde örgüt, dış çevresinden gelişen koşullara uyum sağlamak için kendi bünyesinde değişim yapar. Buna karşılık aktif değişimde örgüt, yenilik yaparak dış çevresini etkiler ve değiştirir. Örneğin, teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir örgüt pasif değişim içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir örgüt hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirir ki bu bir aktif değişimdir (Koçel, 2007). Şurası da bir gerçektir ki, değişimde aktif rol alan örgütler oluşturdukları rekabet üstünlüğünü sürdürmede de her zaman daha avantajlı bir konumda olurlar.

(7) İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim

Değişimin şekil ve niteliğini kapsayan bir diğer değişim türü de iyileştirme (evrimsel, sağlamlılaştırıcı) ve radikal değişim (devrimsel, tedavi edici) olarak tanımlanabilir.

Örgütler bazen mevcut bir durumun ya da yapının aksayan yönlerini değiştirmek isteyebilirler. İşletmelerin dinamik doğası gereği, değişim mevcut durumun iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi şeklinde olabilir. Daft (2004), aşamalı değişim olarak tanımladığı bu değişimde, örgütün genel dengesinin devam ettirildiğini ve sadece örgütün belli bir parçasında değişimin yapıldığını belirtmektedir.

Değişimin şartları bazen de, örgütleri mevcut durum ya da yapılarını toptan ve köklü bir değişime gerçekleştirmeye zorlayabilir. Bu değişim türü radikal değişim olarak anılmaktadır ve bu değişimin kapsamı ve niteliği, değişimi gerekli kılan içsel ve dışsal şartlar tarafından belirlenmektedir (Çömez, 2007). Daft (2004), radikal değişimde, örgütün referans alınan örgüt çerçevesinin kırıdığını ve tüm örgütün dönüştürüldüğünü belirtmektedir.

ç. Örgütsel Değişim Faaliyetlerini Etkileyen Hususlar

(1) Değişime Karşı Direnç

Değişim az ya da çok bir tepkiyle, direnişle karşılaşmaktadır. Örgütsel değişimlerde bu direniş nedenlerinin ve odaklarının bilinmesi özellikle planlama aşamasında dikkate alınmalıdır.

Çalışanların göstereceği direnç çoğunlukla kişilerin iş rollerindeki değişikliklerden dolayı hissettikleri terfi fırsatları ve statülerindeki değişikliklerle ilişkilendirilir (Piderit, 2000).

Daft (1999), çalışanların değişime direncinin önemli nedeninin çalışanlarla örgüt arasındaki kişisel bağı bozması olarak belirtmektedir. Bağın bozulmasına neden olan hususlar da; belirsizlik, farklı değerlendirmeler ve hedefler ile kişisel kayıplar endişesidir (Daft, 1999).

Yukl (2008:299) ise genel olarak değişime direncin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Güven eksikliği,
- Değişimin yararlı olmayacağı inancı,
- Değişimin gerçekleştirilemeyeceği inancı,
- Ekonomik tehditler,

- Göreceli yüksek maliyet,
- Kişisel başarısızlık korkusu,
- Statü ve güç kaybı,
- Değerlerin tehdit edilmesi,
- İşlere karışılmasından duyulan rahatsızlık.

Değişime karşı direncin nedenlerine genel olarak bakıldığında, aslında değişimin getireceği yeni durumdan duyulan şüphe ve kaygıların önemli bir etken olduğu ve diğer birçok nedenin temelinde de bunun olduğu söylenebilir.

Değişim geçiren örgütler üzerindeki baskıların artması, değişime karşı direnci tetikleyebilmektedir. Bir örgütte yeni bir düzen kurmaya girişmek, zor ve başarısı kuşkulu bir eylem olarak görülebilir. Örgütteki sürtüşmeler ve çatışmalar, değişim üzerinde toplanabilir ve değişim politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa değişime karşı direnç kaçınılmaz olacaktır (Çelik, 2000).

Çalışanlar birçok nedenlerle mevcut durumlarının gözden geçirilmesine veya değişim çabalarına direnebilirler. Bazı çalışanlar mevcut koşullar altında kendilerini güvende hissederler. Bazı çalışanlar kendi koşullarını nasıl etkileyeceğini veya değişimin nedenlerini tamamen anlamayabilirler ve yönetim değişimin nedenlerini uygun bir biçimde açıklamada başarısız olabilir. Bunun yanında, grup normları da iş süreçlerindeki herhangi bir değişime direnci oluşturabilir (Keçecioğlu, 2001).

Değişime karşı direnç genel olarak bireysel ve örgütsel olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bireyler, örgütteki değişimlere karşı tek tek ya da toplu olarak direnebilirler. Bunun nedenleri genel olarak benzerdir. Bunlar: Seçici dikkat ve hatırd tutma, alışkanlıklar, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik ve çekilme olarak belirlenebilir (Özdemir, 2000'den aktaran Ocaklı, 2006).

Keçecioğlu (2001:47), değişime karşı bireysel direncin kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır:

- Değişimin amacı, mekanizmaları veya sonuçlarının anlaşılamaması
- Değişim için duyulan ihtiyacı görmedeki başarısızlık
- Bilgisizlik korkusu
- Değişim sonucunda statü, güvenlik, güç kayıpları konusunda politik endişeler
- Değişim özdeşlemedeki eksiklikler
- Alışkanlıklar
- Mevcut durumdaki kazanılmış haklar
- Grup normları ve rolleri
- Mevcut sosyal ilişkilerin tehdit edilmesi
- Kişisel ve örgütsel amaçların çatışması
- Güven eksikliği
- Değişime düşük bireysel tolerans.

Değişime karşı bireysel direncin yanında örgütsel olarak da bir direncin olabileceği ve bunların çok sayıda nedeni olduğu anlaşılmaktadır.

Keçecioğlu (2001:47), değişim karşısında örgütsel direncin kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır:

- Ödül sisteminin mevcut durumu desteklemesi
- İşbirliği konusunda isteksizlik yaratmaya öncülük etmek
- Geçmiş kararlar ve çabaların maliyetleri
- Değişimin gruplar ve bölümler arasındaki mevcut güç dengesini bozacağı endişesi
- Örgütsel kültür ve iklimin direnç göstermesi
- Değişime girişme yöntemlerinin seçimindeki zayıflıklar
- Geçmişte yaşanan başarısız değişim çabaları ve sonuçları
- Yapısal katılık.

İnsan doğası gereği değişime direnç göstermeye eğilimlidir. Gerçekte değişime gösterilen tüm dirençler kötü ve zararlı değildir ve bu anlamda ortaya çıkacak çatışmanın bir önemli yan ürünü yaratıcılıktır

(Bordia vd., 2004a). Çatışma ve direnç, mevcut bilgilere farklı bakış açılarına ve yeni düşüncelere kaynak sağlayan bir ortam yaratabilir. Ayrıca yöneticileri, alternatifleri yeniden değerlendirme veya daha başka ve daha iyi çözümler araştırmaya zorlayabilirler. Her iki durumda da, değişim süreci ve örgüt kazanacaktır (Bordia vd., 2004a).

Bunun yanında direnç olayının olumlu etkileri şu alanlarda da görülebilir (Sucu, 2003'ten aktaran Koçel, 2007:537) :

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar.
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevk eder.

Değişime direncin olumlu yönleri düşünüldüğünde, bu sürecin iyi bir şekilde yönetildiğinde tehdit olarak görülen hususların nasıl fırsata dönüştürülebileceği de anlaşılmaktadır. Doğal olarak bunun gerçekleştirilebilmesi için liderlik kabiliyetleri gerekmektedir.

(2) Değişime Karşı Oluşan Tepkilerin Biçimi

Değişimden etkilenen ya da etkilenecek olanların değişime karşı oluşan tepkileri bazen pasif bir biçimde bazen de aktif bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Pasif tepkiler kapsamında bireyler, değişime karşı kayıtsız kalabilir ya da hiç ilgilenmeyebilirler. Yalnızca söyleneni yapmak bir çeşit tepki olarak kabul edilebilir. İşi, tempoyu yavaşlatmak da bir tür tepkidir. Değişemeyen ve değişmek istemeyen kişiler genellikle kendi kısır döngülerini yaratırlar ve kendilerini haklı çıkaracakları bir neden bulmakta da zorluk çekmezler (Erdoğan, 2002'den aktaran Ocaklı, 2006).

Aktif tepkiler ise, değişimi sabote etme, işten ayrılma, bilinçli olarak yanlış yapma gibi tepkilerdir ve bireyler kendi durağan hallerini haklı çıkarmanın dışında, değişen kişileri ve yapıları da olumsuz niteliklerle yargırlar ve etiketlerler, bu da değişimin karşısında bir engeldir (Ocaklı, 2006). Değişime karşı, yukarıda belirtilenlerin dışında kişisel özelliklerden ya da sistem ile ilişkili durumlardan dolayı da direnmeler olabilir (Erdoğan, 2002'den aktaran Ocaklı, 2006).

(3) Belirsizlik

Günümüzün sürekli değişen dünyasında, örgütler de rekabet edebilecek durumda kalabilmek için sıklıkla stratejik yönlerini ve yapılarını değiştirmek zorundadırlar. Ancak bu değişiklikler çalışanlar arasında çok fazla belirsizlik ve strese neden olurlar (Terry ve Jimmieson, 2003).

Belirsizlik, bir kişinin bir şeyleri doğru bir şekilde tahmin edebilme kabiliyetinin olmaması olarak tanımlanmaktadır (Milliken, 1987). Araştırmalar, olayları tahmin etmedeki kabiliyetsizliği, muğlak veya aksi yönde bilgi sahibi olmaya veya basitçe bilgi eksikliğine isnat etmektedir (Putnam and Sorenson, 1982).

Belirsizlik, geleneksel yaklaşımlarda, insanları bu durumu azaltmak için stratejiler uygulamaya motive eden istenmeyen ve tercih edilmeyen bir durum olarak kabul edilir (Berger ve Bradac, 1982'den aktaran Bordia vd., 2004a). Doğrusu, belirsizliği motive edici bir güç olarak gören teoriler de vardır. Belirsizlik azaltma ve belirsizlik yönetimi teorilerine göre belirsizlik sadece olumsuz yönleriyle görülmemekte ve motive edici yönleri ortaya konulmaktadır.

Örgütsel değişim kapsamındaki araştırmalar, değişimde belirsizliğin çoğunlukla çalışanlar için önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991). Örgütsel değişim gerçekteşirken, çalışanlar, değişimin arkasındaki düşünce, uygulama süreci ve değişimden beklenen sonuçları da kapsayan birçok örgütsel konuda belirsizlik duygusuyla karşı karşıya kalırlar (Buono ve Bowditch, 1989'dan aktaran Allen vd., 2007). Bunun yanında çalışanlar, pozisyonlarının ve gelecekteki rolleri ve sorumluluklarının güvencesine dair belirsizliklerle de karşılaşılabirler. Örgütsel değişimler esnasında, belirsizliklerle karşılaşan çalışanlara iletişim

vasıtalاریyla bildirilecek bilgi seviyelerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Allen vd., 2007).

Belirsizliğin en karakteristik özelliğı, gelecekteki olaylar veya çevredeki neden sonuç ilişkileri hakkındaki şüphe duygusudur (DiFonzo ve Bordia, 1998). Bununla birlikte belirsizlik örgütsel değişim bağlamında en çok bahsedilen psikolojik bir durum olarak değerlendirilebilir ve değişimi uygulamak ve belirsizliğı azaltmak için iletişim stratejileri geliştirmek niyetindeki yöneticiler için tehditler içerebilir.

Bordia ve diğerleri (2004a), stratejik, yapısal ve işle ilgili olmak üzere üç tip belirsizlikten bahsetmektedirler. Stratejik belirsizlik, değişimin nedenleri, örgütün planlamaları ve gelecekteki yönlenmesi, sürdürülebilirliğı ve örgütün karşı karşıya olacağı iş çevresinin doğası gibi örgüt seviyesindeki belirsizliklerdir. Yapısal belirsizlik, farklı ünitelerin faaliyetleri ve rapor sistemi gibi örgütün iç işleyişindeki değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerdir. İşle ilgili belirsizlik ise, iş güvencesi, terfi imkanları, iş rolündeki değişikliklerle ilgili belirsizlikleri kapsar. Stratejik ve yapısal belirsizlik işle ilgili belirsizliğe katkıda bulunmaktadır ancak işle ilgili belirsizliğin seviyesi stratejik ve yapısal belirsizliğin seviyesinden daha yüksektir (Bordia vd., 2004a). Örgütsel değişim kapsamında, çalışanları en fazla etkileyen belirsizlikler işle ilgili belirsizliklerdir ve çalışanların değişime gösterdikleri direnç de, iş rollerindeki yeniliklerden dolayı statüleriyle ve terfi imkanlarıyla ilgili hissettikleri değişikliklerle ilgilidir (Piderit, 2000).

Değişim kavramıyla ortaya çıkan belirsizliğin, örgütteki çalışanların mutluluğı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri vardır. Yine belirsizliğin stresle (Ashford, 1988; Pollard, 2001; Schweiger ve Denisi, 1991) ve işten ayrılma niyetiyle (Greenhaigh ve Sutton, 1991; Johnson, Bemhagen, Miller, ve Allen, 1996) pozitif ilişkisi; iş tatminiyle (Ashford, Lee, ve Bobko, 1989; Nelson, Cooper, ve Jackson, 1995), bağlılıkla (Ashford, 1989; Hui ve Lee, 2000) ve güvenle (Schweiger ve Denisi, 1991) arasında negatif bir ilişki vardır (Bordia vd., 2004a).

Belirsizliğin psikolojik olarak mutluluk üzerindeki negatif etkileri yine belirsizliğin neden olduğu kontrolü kaybetme duygusundan

kaynaklanmaktadır (Bordia vd., 2004a). Belirsizlik veya şimdiki ve gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliği, olayları kontrol etme ve etkileme kabiliyetlerini zayıflatmakta ve bu kontrol kaybı, sonuçta endişe (DiFonzo ve Bordia, 2002), psikolojik gerginlik (Spector 2002; Terry ve Jimmieson, 1999), öğrenilmiş çaresizlik (Martinko ve Gardner, 1982) ve düşük performans (Terry ve Jimmieson, 1999) neden olmaktadır. Belirsizliği azaltma çabalarının yanında, yöneticiler dinamik bir iş ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olmak için çalışanların iş çevreleri üzerindeki kontrol duygusunu destekleyecek stratejiler geliştirmelidirler (Bordia vd., 2004a).

(4) Örgüt Kültürü ve İklimi

Kültür, zihnin ortak programı veya Hofstede'nin (1997) söylediği gibi "zihnin yazılımı" olarak tanımlanabilir. Zihnin bu kolektif yazılımı bir sosyal grubun üyesini bir başkasından ayırır. Schein (1997)'a göre örgütsel kültürü oluşturan üç ana kaynak vardır. Birincisi, örgütü kuran kişinin inançları, değerleri ve varsayımlarıdır. İkincisi, örgütün büyümesi ve gelişmesi esnasında örgüt üyelerinin öğrenilmiş tecrübeleridir. Üçüncüsü, örgüte yeni katılan üye ve liderlerin inançları, değerleri ve varsayımlarıdır (Isaksen, 2007).

Marşap (1995), örgütün tipinin, uygulanan değişimle yakından alakalı olduğunu belirtir. Bunlardan mekanik örgüt, her türlü değişime karşı koyan kimselerden oluşan bir örgüttür ve bu tür örgütlerde liderler, değişimi zor kullanarak veya otorite yoluyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Böylesine otoriter tutumla gerçekleştirilmeye çalışılan değişim teşebbüsleri, iş görenlerin büyük direnişi ile karşılaşır. Oysa organik örgüt, değişmeyi kabullenmeye hazırdır. Organik örgütteki dürüstlük, açıklık, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma gibi özellikler, direnişi en düşük seviyelere indirmektedir (Marşap, 1995).

İklim, örgütteki yaşamı karakterize eden, tekrarlanan davranış, tutum ve duygu modelleridir ve bireysel seviyedeki analizlerde konseptin adı psikolojik iklimdir (Isaksen ve Lauer, 1999'dan aktaran Isaksen, 2007). Bireysel seviyedeki psikolojik iklimler bir araya toplandığında, konsept, iş birimi veya örgütsel iklim olarak adlandırılır (Turnipseed, 1994). Bunlar, bir iş birimi veya daha geniş bir örgüt içindeki hayatı karakterize eden, objektif bir

şekilde paylaşılan anlayışlardır ve bir örgütte kültürden daha kolay gözlenebilir ve değişim ve gelişim çabalarına daha iyi uyum sağlarlar (McNabb ve Sepic, 1995). Değişim ve yaratıcılık iklimi, yeni ürün, servis ve iş yapma yöntemleri meydana getirilmesini, buna önem verilmesini ve kullanımını teşvik eder. Isaksen (2007), bir örgütteki iklimin anlaşılması için, gösteriş/ilgi, serbestlik, güven/açıklık, fikir zamanı, oyunculuk/mizah, çatışma, düşüncelerin desteklenmesi, müzakere, risk almak boyutlarına bakılması gerektiğini öne sürmektedir.

3.DEĞİŞİM YÖNETİMİ

a. Değişim Süreci ve Yönetimi

(1) Değişimi Süreci

Kurt Lewin'in 1951'de ortaya attığı Planlı Değişim Modeli, değişim sürecinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Bu değişim modelinde Kurt Lewin, değişimi üç aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alır ve lineer bir süreç olarak düşünür. Ona göre değişim örgütsel yapıda tepeden aşağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır:

Çözülme (Unfreezing): Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişimin zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim sonucunda ulaşılabilecek durumun mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmeleri de önemlidir (Tokat ve Kara, 1999'dan aktaran Çömez, 2007).

Değiştirme-Hareket ettirme (Moving): Bu aşamada değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da iş gören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir (Özkara, 1999'den aktaran Çömez, 2007).

Yeniden dondurma (Refreezing) aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur.

Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, yeni ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü, bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır (Özkalp ve Kirel, 1990'dan aktaran Çömez, 2007).

Kurt Lewin (1951)' in üç aşamalı bu modeli daha sonra Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir. Kotter (1999) , Lewin'in modeline dayanan sekiz aşamalı süreç modelinde örgütsel transformasyon (dönüşüm) çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlama nedenlerini açıklamaya çalışırken konuya liderlik penceresinden bakmış fakat aynı zamanda da ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Kotter (1999:70), bu sekiz aşamayı şu şekilde sıralamaktadır:

- Aciliyet duygusu yaratmak,
- Güçlü ve yol gösteren bir koalisyon oluşturmak,
- Vizyon yaratmak,
- Vizyonu yaymak,
- Vizyonu gerçekleştirmek için başkalarını güçlendirmek,
- Kısa vadedeki kazançlar için planlama yapmak,
- Yeni düzenlemeleri sağlamlaştırmak ve değişim yaratmaya devam etmek,
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Dikkat edilirse, Kotter (1999)'in sıraladığı aşamalar, Lewin'in üç aşamalı değişim süreci modelinin detaylandırılmış şeklidir. Bununla birlikte, değişim süreci temelde birbirine benzeyen farklı safhalarla da açıklanmaktadır.

Daft (2004), değişim sürecini üç safhaya ayırmaktadır. Birinci safha, değişim ihtiyacının duyurulduğu, çalışanların kendilerini etkileyecek bir değişim sürecinin farkına vardığı hazırlık sürecidir. İkinci safha, liderlerin çalışanları değişimin olumlu sonuçlanacağı dair ikna etmesi ve gerekli

kararların alınmasıyla sonuçlanan kabullenme sürecidir. Son safha, değişimin gerçekleştirildiği ve kurumsallaştırıldığı uygulama sürecidir.

Anderson D. ve Anderson L. (2001) ise yaptıkları çalışmada üç safhalı bir değişim süreci modeli önermektedir. Ancak bu model lineer değildir; bu nedenle safhalar birbirini takip eden sırada gerçekleşmeyebilir. Bazen de aynı anda gerçekleşebilirler. Birinci safha, *akıntıya karşı değişimdir*. Bu safhada değişimin başarısı için temel atılır. Liderler değişimin gerekliliği için yapılan ikazları duyarlar, bu ikazla değişime nasıl ihtiyaç duyulduğunu araştırırlar, değişim için örgütsel desteği geliştirmeye başlarlar ve değişimi nasıl tasarlayacaklarını düşünürler. İkinci safha, *değişimin ortasıdır*. Bu safhada örgüt için istenen durumun tasarımına odaklanılır, bu durumun etkileri ve ona ulaşmak için gerekli değişimler analiz edilir ve değişimin uygulanmasının planlama ve organizasyonu yapılır. Son safha, *akıntı yönünde değişimdir*. Bu safhada başlangıçtaki değişim sonuçlarına göre düzeltmeler yapılır.

Ilgaz ve Erşahin (2004)'in önerdiği üç safhalı modelde ise, değişim süreci; değişim ihtiyacının hissedilmesi, değişim kararının verilmesi ve değişim süreci safhalarına ayrılmaktadır. Değişim ihtiyacının hissedilmesi başlangıç noktasıdır ve önemli yönetsel bir adımdır. Bunu müteakiben durum analizi ve değişim kararının verilmesi safhasına geçilir ve en son olarak değişimde uygulama safhasına geçilir.

(2) Değişim Yönetimi

Birçok örgüt, geniş çaplı değişim çabalarının başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak, bu çabaların tahminen %40 ile %70 arası başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Allen vd., 2007). Kotter (1999) ise üzerinde araştırma yaptığı yüzün üzerindeki şirketten on beşten azının başarılı bir şekilde dönüşüm gerçekleştirebildiğini belirtmektedir. Aslında bu başarısızlığın temelinde, değişim süreci ve etkilerinin yeterince iyi değerlendirilemediği ve bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilemediği gerçeği bulunmaktadır.

Değişim yönetimi, örgüt kültürünün ve davranışlarının değişen dünyayla uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır ve rekabetin yoğun

olduğu ortamlarda, değişimi yönetemeyenler, zamanla kendilerini değiştirilmiş olarak bulmaktadırlar (Argüden, 2004).

Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektirmektedir (Koçel, 2007). Çünkü, sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilke olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütlerin, içinde yer aldığı ortam ile uyumunu korumak için, gerektiği zaman, pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekir (De Geus, 1997).

Keçecioğlu (2001), değişimin etkin yönetiminin mevcut durumun anlaşılması, arzulanan gelecek durumun düşünmesi ve örgütün mevcut durumdan belirli bir periyodun içinden geçerek arzulanan duruma doğru hareket etmesini içerdiğini belirtmektedir.

Değişimi yönetmek temelde üç sorunun yanıtını aramaktır (Ilgaz ve Erşahin, 2004:18);

- Neyi değiştirmeliyiz?
- Nasıl değiştirmeliyiz?
- (Kontrolümüz dışında) Neler değişebilir?

Neyi değiştirmeliyiz? Elde edilen, araştırılan ve sürekli izlenen veriler değerlendirilerek vizyonu gerçekleştirme yönünde değişim kararları alınmalıdır. Nasıl değiştirmeliyiz? Tanımlanan roller ve hedefler doğrultusunda sistematik bakış açısı ile değişim yönetilmelidir. Neler değişebilir? Değişim aşamasında kontrollü ve kontrolsüz etkiler ve riskler öngörülerek önlem alınmalıdır (Ilgaz ve Erşahin, 2004).

Bu sorulara verilecek net yanıtlar değişimin çok önemli bir unsuru olan iletişim faaliyetlerinin tutarlı, dengeli ve herkes tarafından kolay anlaşılır şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Değişim ihtiyacını vizyonla ilişkilendirerek, sistematik bir yapıda yöneterek ve riskleri başlangıçta tanımlayarak iletişimin stratejisini oluşturmak, değişime inancı ve güveni olumlu yönde etkileyecektir (Ilgaz ve Erşahin, 2004).

Değişim yönetiminin başarısı için takip edilecek safhalar, araştırmalarda farklılık gösterebilmektedir. Ilgaz ve Erşahin (2004:28), değişim yönetimini şu safhalara ayırmış ve her bir safhada yapılacak faaliyetleri şu şekilde sıralamıştır:

1. *Planlama*: Değişim ihtiyacını karşılayacak çalışmanın temel prensiplerinin ortaya konması, yöneticisinin belirlenmesi ve değişim yönlendirme ekibinin oluşturulması.
2. *Ölçme*: Değişime yönelik olarak değişim ekibinin mevcut durumu ve arzu edilen durumu belirlemesi ve mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farkların ortaya çıkarılması.
3. *Analiz*: Mevcut durum ile arzu edilen durum arasındaki farkın nasıl kapatılacağına karar verilmesi.
4. *Tasarım*: Değişimin hedefinin tanımlanması, değişimin sonuçlarının tanımlanması, kritik konuların belirlenmesi ve kritik konuların eğitimsel ve eğitim dışı hangi bileşenlerle karşılanacağını saptanması, sistemler, insanlar ve araçlar olarak değişim için gerekli tüm unsurların hazırlanması.
5. *Geliştirme*: Değişim planının uygulamaya konulması.
6. *Uygulama/Değerlendirme*: Değişimin etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi.

Argüden (2004), değişimin, kontrol edilebildiği ve yönetilebildiği sürece örgütleri ileriye taşıyabildiğini belirtmektedir. Değişimi yönetmenin temelinde bütünsel bakış, vizyonla ilişkinin kurulması ve uygulama aşamasının sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi bulunmaktadır (Argüden, 2004).

Genel bir yaklaşım olarak, örgütsel değişimin uygulanması ve geliştirilmesi için aşağıda belirtilen dört süreçli adım üzerinde durulur (Keçecioglu, 2001:124):

- Bir vizyonun belirlenmesi ve duyurulması
- Vizyonla uyumlu rekabetçi stratejinin belirlenmesi
- Stratejiler başarıyla uygulandığında örgütsel iş süreçlerinin belirlenmesi
- Çalışanların süreci etkin olarak işletmeleri için bireysel görev gereksinimlerinin belirlenmesi.

Benzer bir şekilde, Daft (2004:426), liderlerin başarılı bir değişim süreci için uygulamaları gereken yönetim tekniklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Değişim için aciliyet duygusu yaratmak,
- Değişime götürecek koalisyonu oluşturmak,
- Değişim için bir vizyon ve strateji yaratmak,
- İhtiyaçları karşılayacak düşünceler bulmak,
- Değişime direncin ortadan kaldırılması için planlar geliştirmek,
- Değişim ekipleri oluşturmak,
- Fikir şampiyonları oluşturmak.

Başarılı bir değişim yönetimi; değişimin örgüt içinde sahiplenilmesini ve değişime inancın eylemlerle gösterilmesini, performans ölçütlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını ve örgütün bir sonraki değişim projesini daha etkin bir şekilde yönetme kabiliyetinin geliştirilmesini sağlar (Argüden, 2004).

Değişim gerçekleştirilmesi zor ve karmaşık bir süreçtir ve bu süreçte aksaklıklarla karşılaşılabilir, hatalar yapılabilir. Değişim yönetiminde yapılan hatalar ise sürecin bozulmasına neden olabilmektedir. Kotter (1999:70), bu hataları şu şekilde sıralamaktadır:

- Kıvılcım çakmak yerine memorandum yazmak,
- Çok konuşmak ama kayda değer az şey söylemek,
- Savaş sona ermeden zafer ilan etmek,
- Problemleri yanlış yerde aramak.

Bu hatalara genel olarak bakıldığında, değişim yönetiminde asıl önemli olan hususların doğru analiz ve değerlendirmeler, değişim heyecanını yaymak, kararlılık ve değişim konusundaki tutumu davranışlara yansıtmak olduğu görülebilir.

b. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişim az ya da çok bir tepkiyle, direnişle karşılaşmaktadır. Değişimin örgütteki birey ve grupların denge durumunun bozulmasına neden olması, örgüt çalışanlarını açık veya gizli olarak değişime engel olmaya sevk

edebilmektedir. Ortaya çıkabilecek dirençlere engel olmak değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir husustur. Değişime karşı oluşacak direncin ortadan kaldırılması için çok çeşitli yöntemler önerilmektedir.

Değişime karşı direncin üstesinden gelmede Kotter ve Schlesinger (1979) altı yol önermiştir (aktaran Keçecioğlu, 2001:54) :

- Eğitim ve iletişim
- Katılım ve işin içine katma
- Kolaylaştırma ve destekleme
- Müzakere ve anlaşma
- Birlikte fikir üretme ve uygulama
- Açık ve kesin baskı.

Daft (2004:427) ise, değişime direncin ortadan kaldırılması için şu teknikleri önermektedir:

- Çalışanların ihtiyaç ve hedefleriyle uyumluluk,
- İletişim ve eğitim,
- Psikolojik olarak kişilerin kendilerini güvende hissedeceği ortam,
- Katılım ve işin içinde yer alma,
- Zorlama ve baskı.

Bununla birlikte, değişimle ilgili bazı gerçeklerin bilinmesi ve kritik noktalar üzerinde durulması değişimin başarı ile gerçekleştirilmesinde önemlidir. Değişimin personel ve birimler üzerinde olumsuz etkiler yaratarak direnç oluşturmalarını engellemek için yöneticilerin dikkat edeceği genel bazı kurallar şu şekilde sıralanabilir (Westbrook ve Knowless, 1997):

- Direncin doğal bir reaksiyon olarak kabul edilmesi gerekir. “Yenilik”, endişe ve gerginlik yaratma potansiyeline sahiptir. Bazı insanlar için hemen hemen her yeni şey endişe kaynağıdır. Güvenlik alışılmışlıkla ilgilidir; değişim alışılmadık şeyler getirir. Direncin doğal bir reaksiyon olması nedeniyle yöneticiler, direnci tahmin etmeyi ve ona hazırlanmayı öğrenmelidirler.

- Çalışanlar, çekincelerini veya önerilerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir. Çalışanların hoşnutsuzluğu avantaja dönüştürülmelidir. İnsanlar direnç gösterdiğinde, dirençlerine gösterdikleri her türlü neden değerlendirilmeli ve kullanılmalıdır.
- İnsanlar beklenen değişimle ilgili bilgilendirilmelidir. Bazen de süreçte problemlerle karşılaşınca bilgilendirme yapılmalıdır. Problemle karşılaşınca kadar geçen süreçte gerçekleştirilen başarılı değişim faaliyetleri bu yönde kullanılmalıdır.
- Değişimden doğrudan etkilenecek insanların güvenini tazelemek gerekir. Yönetimin, çalışanlara kendilerini tehdit altında hissetmemeleri için dürüst bir yaklaşımla verecekleri güven, insanların zihnindeki endişe ve gerginlikleri azaltarak büyük bir direnç engel olur. Direnci zayıflatmak için ilgili kişilere verilecek doğru bilgi faydalı sonuçlar verir. Yanlış bilgilendirme ise, çözüm getirmek yerine daha çok problemin ortaya çıkmasına neden olur.
- Planlanan değişime ilgi yaratılmalıdır. İnsanlar kendi ilgi alanlarına giren değişimleri destekleme ve sürdürmeye daha eğilimlidirler. Yöneticiler, şu gerçeği bilmelidirler; bazı çalışanlar değişimi isterler, bazıları zamana ayak uydurmak için değişim geçirirler, bazıları da gelişen bir organizasyonun parçası olmayı severler.
- Değişim faaliyetlerine çalışanların katılımı da sağlanmalıdır. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun sonucuna göre, insanlar parçası oldukları değişime daha isteklidirler. Katılım sahiplenmeye neden olur ve direnci azaltmada önemli rol oynar.

Değişime direncin nedenleri, özellikleri ve ortadan kaldırılması süreci düşünüldüğünde, direnç karşı liderlik yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılmasının gerekliliği görülür.

c. Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

Değişim çabalarının başarısı için bazı kural ve faktörlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Değişimin yönetilmesi ve daha az sorunla karşılaşarak başarılması için genel bazı kurallar olduğu gibi özel dikkat gösterilmesi gereken hususlar da mevcuttur.

Genel olarak, değişimde başarı elde etmek için gerekli kuralları şu şekilde sıralayabiliriz (Beese, 1957'den aktaran Keçecioğlu, 2001:44) :

- Değişim anlaşılmamasından çok anlaşıldığında daha fazla kabul edilir.
- Değişim güvenlik tehditi olmadığı zaman daha fazla kabul edilir.
- Değişimin etkileri yeni iş imkanlarının yaratılmasına yardımcı olursa daha fazla kabul edilir.
- Değişim kişisel emirlerden çok, kişisel olmayan kurallar ve daha önce oluşturulmuş uygulamaların sonuçları olduğunda daha fazla kabul edilir.
- Değişim başarısızlık serisini izlemesinden çok, başarılı değişim serisini izlediğinde daha fazla kabul edilir.
- Değişim tecrübelerden çok, planlanmış olduğunda daha fazla kabul edilir.
- Değişim genç insanlar tarafından daha fazla kabul edilir.
- Değişim, değişimin faydalarını paylaşan insanlarca daha fazla kabul edilir.
- Değişim statik süreçlere alışık örgütlerden çok, iyileştirme için planlar geliştiren örgütlerde daha fazla kabul edilir.

Örgütsel değişimde genel başarı faktörleri ve genel kuralların yanında özel dikkat gösterilmesi gereken hususlar da vardır. Bunlar; vizyon, iletişim, katılım, güven, müzakere kabiliyetleri, risk yönetimi ve tepe yönetiminin tutumudur.

(1) Vizyon

Vizyon, arzu edilen geleceğe dair basit ve ideal bir resimdir. Birçok hedef ve detaylı adımları kapsayan karmaşık bir plan değildir. Vizyon, örgüt üyelerinin ve desteğine ihtiyaç duyulan hissedarların değerlerini, umutlarını ve ideallerini göstermelidir. Vizyon iddialı fakat gerçekçi olmalıdır (Yukl, 2008).

Her büyük macera bir vizyonla başlar. Emerson “Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız her yol sizi oraya götürür” demiş, Yogananda (1975) ise, başarılı olabilmek için açık ve arzu edilen sonuca odaklı bir vizyona sahip olmanın gerekli olduğunu belirtmiştir (McNaughton, 2003). Vizyon bir örgütteki en temel ortak noktayı oluşturur ve daha önce birbirine güvenmeyen insanları beraber çalıştıracak paylaşılan bir amaç duygusu ve özdeşlik sağlar yani en basit anlatımla, vizyon ne yaratmak istediğimizin cevabı, misyon ise bu vizyonu gerçekleştirecek yol haritasıdır (McNaughton, 2003)

Değişim için öncelikle etkileyici bir vizyonun ortaya konulması gerektiği söylenebilir. Argüden (2004), etkileyici bir vizyonu, gelecek ile ilgili cazip bir hayali ortaya koyan, kararlara yön gösterecek kadar amaca odaklı, ancak inisiyatif kullanmayı özendirecek kadar esnek, kolaylıkla anlatılabilen ve değişime konu olanları heyecanlandıracak kadar gerçekçi olan bir hülya olarak ifade etmektedir. Vizyonun yaratılması kadar, etkin olarak paylaşılması da önemlidir. Bunun için mesajın basitliği, örneklerle zenginleştirilmesi, iletişimin sürekliliğinin sağlanması, zayıf noktaların göz ardı edilmeksizin tartışılması ve hepsinden önemlisi değişim liderlerinin sadece sözleriyle değil, aynı zamanda davranışları ile de vizyonla uyumlu hareket etmesi gerekmektedir (Argüden, 2004). Bununla birlikte, değişim hızı, katı vizyon yaratılmasını riskli hale getirmektedir. Bu nedenle, geniş kurumsal vizyon sadece uygulamada yerelleştirilmemeli, yerel bilgiler kullanılarak, tekrarlı ve devamlı bir şekilde şekillendirilmeli ve tanımlanmalıdır. Bu büyük vizyonun uygulandığı orta seviyedeki stratejiler etrafındaki seçenekler, yerel bilgilere dayanarak bir çeşit fırsatçı yaklaşımları kullanan sahadaki yöneticilerin etki alanında bulunmaktadır ve bu bakış açısıyla, karar verme otoritesinin, girişimci inisiyatif almaları desteklemek ve cesaretlendirmek için paylaşılması gerekmektedir (Liedtka ve Rosenblum, 1996).

Oluşturulan vizyonun tüm çalışanlarca paylaşılmasında çok önemlidir. Hem Hardy hem Senge, paylaşılan vizyona duyulan ihtiyacı önemle vurgulamışlardır. Hardy (1995), “bir örgütü bir arada tutacak tek şey amaçlarında ve metotlarında paylaştıkları inançlardır” demiş Senge (1990) ise, “Paylaşılan vizyon bir fikir değildir. Bundan ziyade, insanların kalbinde olan etkili bir güçtür. Bir fikirden esinlenir ancak bir defa ilerleyerek birden fazla insanın desteğini kazanacak kadar iddialı hale geldiğinde artık sadece bir çıkarım değildir. Paylaşılan vizyon açıkça hissedilir. İnsan ilişkilerinde çok az bir güç paylaşılmış vizyon kadar güçlüdür” şeklinde belirtmiştir (McNaughton, 2003).

İnsanlar değişim için endişe duydukları zaman güvenli bir vizyonu şiddetle arzulamaktadırlar. Vizyonun oluşturulması, duyurulması ve paylaşılması zorlu bir görevdir. Değişim sürekli, aynı zamanda yönetmeside çok zordur. Örgütün değişime ihtiyacı olduğu konusunda insanların ikna edilmesi için açık, anlaşılır ve başkalarının paylaştığı bir vizyon yaratılır. ‘Değişim neden gereklidir?’ gibi temel bir soruyla örgüt ve kişiler yeni bir yönelişe girerler. Bu aşamada vizyon (Keçecioğlu, 2001:136):

- Yol göstericidir,
- Geçmiş ile değişimden sonraki durumu karşılaştırmak için bir referans noktasıdır, mihenk taşıdır.
- Değişime yönelişler konusunda bir çerçeve çizer.
- İnsanların değişimi desteklemesi ve değişimde cesaretlendirilmesi görevini üstlenir.
- Örgütteki herkesin aynı dili konuşmasını sağlar.

Değişimde kullanılacak vizyonun etkili olabilmesinin ölçüsü yukarıda sıralanan özelliklere ne derecede sahip olduğuyla ilgilidir. Örgütler, etkili ve paylaşılan bir vizyon oluşturarak, değişimi başarıyla tamamlayabilirler.

(2) İletişim

Örgütte çalışanlar bilgi açlığı çektiklerinde, dedikodular başlar ve güvensizlik ortaya çıkar. Araştırmalar, yöneticilerin iletişimin önemini bildiklerini ama etkili iletişim gerçekleştiremeyecek kadar meşgul olduklarını

ifade ettiklerini göstermektedir (Allen vd., 2007). Çalışanlarla, onları iş durumu ve kendilerini etkileyecek konularla ilgili bilgilendirmek için düzenli iletişim kurulmalıdır (Allen vd., 2007).

İletişimin örgütsel değişim dönemlerindeki önemi genel olarak kabul edilse de, yönetim tarafından uygulanan stratejiler, çalışanlara kaliteli bilgi sağlama konusunda başarısız olmaktadır (Armenakis ve Harris, 2002). En son yapılan araştırmalar, çalışanların hissettiği belirsizliği azaltmak için sadece bilgi vermenin yeterli olmadığını bunun yerine verilen bilginin kalitesinin gerçekte değişimin çalışanlar tarafından kabulünü sağladığını ortaya koymaktadır (Allen vd., 2007). Bunun yanında, değişim iletişiminin çalışan belirsizliğini etkileyecek şekilde değişime açıklığa ve değişim karşısında olumlu tutumlara neden olduğu belirtilmektedir (Bordia vd, 2004b). Değişimde kullanılacak iletişim stratejileri çalışanların değişime açıklıklarını geliştirmeye de yardımcı olabilmektedir (Allen vd., 2007).

Değişim projelerinde başarının en önemli güvencesinin net, anlaşılır ve açık mesajların verilebildiği iletişim programları olduğu belirtilmektedir. Örgütlerin içinde kontrolsüz iletişimin hızı çok yüksektir ve değişim projeleri, etki alanlarının çok farklı boyutlarda olduğu göz önüne alınarak riskli algılamalara neden olmaması için çok net mesajlarla duyurulmalıdır (Ilgaz ve Erşahin, 2004).

Değişim yönetiminin kritik faktörlerinden birisi olarak değerlendirilen değişim iletişimi, insanların değişim sürecini anlamalarını kolaylaştırır ve değişimle başa çıkmalarını sağlayacak bilgilerin çalışanlara iletilmesini sağlar. Çalışanlar, değişimi anlama seviyeleri arttıkça, gelecekteki olaylarla daha iyi başa çıkacaklarını düşünürler ve böylece kontrol duyguları da gelişir. Bunun için de açık ve katılımcı bir iletişim süreci önerilmektedir (Bordia vd., 2004a).

Değişim iletişimini safhalara ayırmak ve plan dahilinde bilgi vermek çok önemlidir. Değişimle ilgili ilk bilgiler ve duyumların yayılması, daha sonraki süreci etkileyebilir. İlk duyum; algılama ve yorumların güven ortamından riskli ortama hızlı geçişini tetikleyen bir unsurdur. Değişim projelerinde "ilk duyum"da; değişim ihtiyacının kurum vizyonu ile ilişkisi,

değişimden beklentiler ve kuruma sağlanacak faydalar, değişim projesinin uygulama sistematığı, proje çalışmalarındaki katılım düzeyi ve nedeni, öngörülen bazı riskler başlangıçta belirlenen politikalar dahilinde kurum içine kontrollü şekilde verilmelidir. İletişim planındaki kritik başarı faktörleri; açık olmak, geleceği net olarak tanımlamak, doğru zamanlama, mesajın tüm paydaşlara iletilmesi, iletişimin ilk önce kurum içindeki paydaşlara daha sonra dışındaki paydaşlara yapılması, çalışanların bağlılığı, her mesajda önemli konuların vurgulanması, “her şey kontrol altında” mesajının iletilmesi, pozitif ve geleceğe yönelik açıklamalarla belirsizliğe yönelik düşünce ve şüphelerin büyümesine engel olunması olarak sıralanabilir. Bunun yanında, iletişimsizliğin de bir mesaj olduğu unutulmamalıdır. İletişimsizlikte mesajı gönderecek olan kontrolü kaybeder. Sonuçta, “bizimle konuşmuyorlar” zamanla “bizimle ilgilenmiyorlar” mesajına dönebilir. Bilgi dağıldıkça bozulabilir, bu nedenle doğru mesajın doğru kişilere ulaştığından emin olmak için sürekli geribildirim almak gerekir (İlgaz ve Erşahin, 2004).

(3) Katılım

Karar verme sürecine katılım, karar verme ve etkileme sürecinin üst ve alt kademeler arasında paylaştırıldığı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Sagie vd., 1995). Örgütsel değişim faaliyetlerinde bu sürece katılımın önemi ve bunun nasıl gerçekleştirileceği iyi değerlendirilmelidir.

Örgütlerde, tutarlı bir örgütsel faaliyet haline dönüştürülen bireysel konuşmaları, örgütsel seviyede bir araya getiren stratejik konuşma ve diyalog yeteneği bulunmalıdır. Bu bireysel ve örgütsel süreçler, zaman içerisinde devam eden değişim için önemli değere sahip bir sürekli adaptasyon yeteneği yaratır (Liedtka ve Rosenblum, 1996). Böylece hem değişim yeteneği artar hem de bireylerin örgütsel değişime katılımı sağlanır.

Örgütte uygulanacak stratejinin arkasındaki paylaşılan ortaklık konuşma ve katılım sayesinde yaratılır. Yöneticiler bu konuşmalardan mahrum bırakıldığında ise stratejik seçeneklerin yapıldığı konteksi anlayamamakta, kafası karışmakta ve enerjisi boşalmakta ve bu da değişimin anlaşılmasına ve değişim için ihtiyaç duyulan enerjinin sağlanamamasına neden olmaktadır (Liedtka ve Rosenblum, 1996).

Genel olarak değerlendirildiğinde, üst düzey yöneticiler değişimin zorluğunu sürekli hafife almaktadırlar çünkü, alt kademelerin kendi bakış açılarını paylaştıklarını düşünmektedirler. Ancak çoğunlukla bunun doğru olmadığı söylenebilir. Bunu sağlamanın yolu ise alt kademeleri sürece dahil etmektir. Bu tür bir katılma sürecinin sonucu enerji vericidir. Daha geniş bir katılım, potansiyel olarak stratejik seçeneklerin sadece uygulanmasını değil aynı zamanda potansiyel olarak kalitesini de artırır. Aynı bakış açısına sahip olmayan yöneticiler, diğerlerinin bakış açılarına temel olan kabulleri sorgulamaya daha yatkındırlar. Kabullerin sorgulanması, daha iyi ve daha yenilikçi çözümleri üretmede faydalı olan diyalog süreçlerinin önemli bir basamağıdır. Görüşmeleri yönetecek kabiliyetteki katılımcıların, ortak tehdide yönelecek farklı perspektif ve tecrübelerini bir araya getirmesi, inovasyonu geliştirir (Liedtka ve Rosenblum, 1996).

Yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre yeni programların uygulamaları içinde yer alan çalışanlar, bu yeni programları uygulamada yer almayanlara göre daha fazla faydalı olarak görmektedirler (Bordia vd., 2004). Çalışanların taktik kararlara katılımı değişimi kabul etmelerine ve değişime açıklıklarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, çalışanlar karar verme sürecinde bulunduklarında ve bu sürece katkı yaptıklarında kendilerini etkileyecek konularla ilgili daha az belirsizlik yaşarlar ve değişim sonuçlarıyla ilgili daha fazla kontrol hissederler (Bordia vd., 2004a).

(4) Güven

Güven, bir örgütün gelişmesi ve yaşamını sürdürmesini etkileyebilecek önemli konulardan birisi olarak değerlendirilebilir. Örgütün üzerine inşa edilmesi gereken temellerden olan güvenin olduğu ortamda insanlar problemlerini rahatça paylaşır ve yardım alabilirler. Böylelikle insanlar beraberce şüphe duymadan çalışabilirler (McNaughton, 2003).

Rousseau ve Tijoriwala (1999), örgütsel değişim iletişimi bağlamında güvenin önemini destekleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, karmaşık bir yeniden yapılanma süreci geçiren bir hastanenin çalışanlarının değişimin sonuçlarına dair yönetimin verdiği bilgileri nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir. Sonuçlar, değişimi haklı gösterme nedenleriyle çalışanların bu

nedenlerin haklılığına inanmaları arasında yüksek güven ortamlarında düşük güven ortamlarından daha güçlü bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Örgütlerinin yönetimine güvenen çalışanlar yönetimin faaliyetlerine daha açıktırlar ve yönetimin aldığı kararların mantıklılığına inanırlar. Buna karşılık, yönetime güvenmeyen çalışanlar, örgütsel değişim kapsamındaki bilgi ve haklı çıkarma çabalarına daha eleştirel yaklaşabilirler (Allen vd., 2007).

Örgütsel değişim esnasında, verilen bilgilerin kaynağının yanında çalışanların bu kaynağa duydukları güvene de özel önem verilmelidir (Allen vd., 2007). Yani çalışanların değişim karşısındaki tutumlarını sadece bilginin kalitesi değil bilginin kaynağı da etkiler ve bu da, yönetici veya amir gibi bilgi kaynaklarına çalışanların duyduğu güvende kendini gösterir (Allen vd., 2007).

(5) Diğer Başarı Faktörleri

Müzakere, değişimde kullanılacak yardımcı bir faktör olarak görülebilir. İyi bir müzakere, karşılıklı saygı ve “al-ver” prensiplerini gerektirir. Değişimlerde, çalışanlarla ve diğer paydaşlarla daha iyi bir yol bulmak için müzakere etmenin kritik bir faktör olduğu söylenebilir. Değişim müzakerelerinde yapılan hatalar; hazırlık eksikliği, müzakereyi kazanma veya kaybetme olarak görme, saldırgan davranışlar sergileme, çok fazla konuşma, çatışmayı önemsememe ve sabırsızlıktır.

Değişimin başarıya ulaşması için kullanılacak yöntemlerden biri de risk yönetimidir. Değişim projelerinin pek çok alana etkisi olmaktadır. Örgüt içinde değişimi iyi yönetebilmenin temel şartlarından biri de tüm riskli alanların doğru bir şekilde tanımlanılarak, önlemlerin alınmasıdır. Değişim örgüt içinde; örgüt yapısı ve rollere, örgüt değerlerine, ödüllendirme anlayışına, ürün/hizmet kalitesi ve iş performansına doğrudan etki etmektedir. Değişim faaliyetinin genel olarak risk alanları; müşteriler, ürünler, süreçler, çalışanlar, teknik altyapı, finansal ve yasal durumlardır (Argüden, 2004).

Tepe yönetiminin değişimi uygulamadaki önemli rolü; birleştirici vizyonun oluşturulması, genel stratejiyi sürdüreceklein koalisyonunu ve süreçte yönlendirme ve koordinasyonu sağlamaktır (Yukl, 2008). Tepe yönetiminin heterojen yapısının (yaş, örgütteki görev süresi, tepe

yönetimindeki bulunma süresi veya fonksiyonel tecrübe) hem lehte hem aleyhte çıkarımları vardır. Homojen yapı, takım çalışması ve konsensüsü artırırken, dar bakış açısı, sınırlı araştırma ve kötü haberlerin reddi konularındaki özellikleri nedeniyle hassastır. Heterojen yapılar, bilişsel kaynakları, problem çözme kabiliyetini ve değişme kapasitesini güçlendirirken çatışma potansiyelini artırır ve karar verme sürecini yavaşlatır (Keck, 1997).

ç. Değişim Stratejileri

Değişim çabalarının başarıya ulaşması için değişimin belirli bir yön ve amaçla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgüte bu amaç ve yönü gösterecek olan örgütün stratejileridir. Değişim gerçekleştirmek amacındaki yöneticiler, örgüt yapısı, amaç ve çevresel koşul gibi etkenleri göz önüne alarak bir strateji belirlemelidirler. Değişim stratejileri konusunda farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Denham ve diğerleri (1995), değişim stratejilerini ve bunların koşullarını şu şekilde belirtmektedir:

(1) Evrimsel Strateji (Evolutionary)

Bu strateji, performansta kademeli fakat sürekli gelişimi devam ettirecek şekilde örgütü yapılandırmayı öngörür. Odak noktası dolaylı ve bağlamsal hususlardır (değerler, yapı ve performans ölçekleri). Değişim bunların vasıtasıyla mevcut güç yapıları ve tepe yönetimi tarafından yerine getirilir. Bu uzun vadeli yaklaşım, üstün icra kabiliyetli başarılı firmalarda istenen sonuçları verir fakat çabuk ve cesur değişime ihtiyacı olan bocalama içindeki firmalar için tehlikelidir (Denham vd., 1995)

(2) Sarsma ve Yeniden Odaklanma (Jolt and Refocus)

Burada değişim, çalışamaz duruma gelmiş güç yapılarının tehditlere karşılık verebilmesi için aniden uygulanır. Bu yaklaşım, mevcut güç yapılarını yeniden oluşturmak, yönetim süreçlerini yeniden tasarlamak, yeni iş birimleri tanımlamak ve örgüt stratejisini yeniden oluşturmak için kullanılır. Böyle bir sarsma olmazsa, durgunluk devam eder. Sarsma ile birlikte enerji ortaya çıkar ve bu enerji yeniden odaklanır. Bu strateji riskli olabilir. Örgütün dengesini bozabilir ve performansta kısa vadede düşmelere neden olabilir. Fakat, şoktan sonra gücünü tekrar kazandıracak sağlam alt yapı ve düzene sahip firmalarda başarılı olabilir (Denham vd., 1995). Bu strateji, daha çok ani

ve şiddetli değişime ihtiyaç duyan, bununla birlikte bu tür bir değişimi kaldıracabilecek güçteki örgütler için düşünebilir.

(3) Lideri Takip Et (Follow the Leader)

Burada dönüşümde ağırlık kazanan hususlar güçlü tercihler ve tavırlardır. Bu gruptaki firmalar performans faktörlerine el atarak değişimin hızla gerçekleşmesini sağlarlar. Bu firmaların gelişmiş liderlik yetenekleri vardır, değişim yönetiminde tecrübelidirler ve sonuçlar üretecek büyük kararlar alarak bir işe başlamaya ve de örgütlerini bu yönde harekete geçirmeye eğilimlidirler. Bu strateji, firmanın tercih ve tavırları tehdite karşılık verdiğinde başarılı olur (Denham vd., 1995). Bu stratejinin de güçlü ve tecrübeli bir yönetime sahip olduğunda başarı getirmesi mümkündür.

(4) Çokyönlü İdare (Multifront Direct)

Bazı firmalar, programlarını geniş bir cephe ve yön karşısında planlarlar. Bunu; öncelikle çabuk ve maksimum finansal sonuca ulaşmak için birkaç doğrudan etkene odaklanarak sonrasında dolaylı ve bağlamsal etkenlere dönecek şekilde yukarıdan aşağıya tasarlarlar. Bu firmalar yüksek tehditlerle karşılaşır, net hedeflere yönelirler ve değişimi başarmak için büyük enerjiye ihtiyaç duyarlar. Geniş bir alanda icra edilmesi nedeniyle bu programlar çok büyük etkiye sahip olmaları yanında firma değişimleri içselleştiremezse başarısızlıkla sonuçlanabilir (Denham vd., 1995).

(5) Sistematik Yeniden Dizayn (Systematic Redesign)

Bu strateji de bir seferde birçok boyuta odaklanırken bir konuda farklılık gösterir. Bu gruptaki firmalar iş sistemlerine odaklandıkları için hem doğrudan hem dolaylı alanlarda özellikle fonksiyonel ve temel süreç ehliyetlerinde etki gösterirler. Bu strateji büyük değişim öngörür fakat büyük riskler de içerir. Stratejinin geniş olması, proje yönetimi karmaşıklığına sahip olması ve enerji gerektirmesi, çok yavaş çalışmasına, durmasına ve karışıklık içinde son bulmasına neden olabilir (Denham vd., 1995).

(6) Birim Seviyesinde Hareket (Unit-level Mobilizing)

Buradaki öncelik, değişimi yukarıdan aşağıya hareketlerden ziyade ön saflarda yer alacak problem çözme takımlarıyla gerçekleştirmektir.

Yapılandırılmış süreçler, maliyette, gelirlerde ve bilançolardaki performanslarda bir defada gelişmeler elde etmek için kullanılır. Bu strateji bir çok durumda sonuçlar vermesi nedeniyle az risk taşır ve muhtemelen performansı düşük örgütlerde daha başarılı olur (Denham vd., 1995).

Bunların dışında, farklı bir sınıflamayla, değişim yönetiminin içeriğini, güçlerini ve sürecini de ifade eden dört stratejiden söz edilebilir. Bunlardan birincisi kademeli, yavaş bir değişimi öngören ve değişimden etkilenecek temel çıkar gruplarının değişimden yana olduğu *katılımcı evrimci* stratejidir. İkincisi çalışanların desteğini alarak tam ve hızlı bir değişimi öngören *karizmatik dönüşüm* stratejisidir. Üçüncüsü kademeli ve yavaş bir değişimi öngören ve çalışanların desteğine ihtiyaç duymayan *baskıcı evrimci* stratejidir. Dördüncüsü ise çalışanların desteğine ihtiyaç duymaksızın tam ve hızlı bir dönüşümü öngören *diktatoryal dönüşüm* stratejisidir (Leblebici vd., 2001'den aktaran Leblebici, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DEĞİŞİMDE LİDERLİK

1.LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde her alanda yaşanan yoğun değişim liderlik kavramına verilen önemi artırmıştır. Buna bağlı olarak liderlikle ilgili yapılan çalışmaların sayısında artış olmakta ve liderlik kavramı farklı boyutlarıyla incelenmektedir. Bu kadar çok çalışmanın olduğu bir alanda çok farklı liderlik tanımı yapılmış olması da doğal kabul edilmelidir. Her araştırmacı liderliğin farklı boyutlarını ön plana çıkararak tanımlar yapmıştır.

Liderlik, kelime olarak İngilizce'deki "to lead" kelimesinden gelmektedir. "To lead" kelimesi, *"birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek"* anlamına gelmektedir. Lider, *"bir gruba, takıma veya örgüte yol gösteren, yönlendiren kişi"* olarak, liderlik ise *"liderin sahip olduğu pozisyon"* olarak tanımlanmaktadır (Longman, 1991:593).

Yukl (2008:3), akademik çalışmalarda son elli yılda yapılan önemli liderlik tanımlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır (Hemphill ve Coons,1957).
- Örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir (Katz ve Kahn,1978).
- Liderlik, takipçilerin güdülerini kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar (Burns, 1978).

- Liderlik, bir veya birden fazla kişinin başkalarının gerçeklerini tasarlama ve tanımlama çabalarının başarılı olduğu süreçlerde görülür (Smircich ve Morgan, 1982).
- Liderlik, bir hedefe ulaşmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984).
- Vizyonların ve değerlerin oluşturulması ve başarı getirecek ortamın yaratılması ile ilişkilidir (Richards ve Engle,1986:206).
- Hedeflere ulaşmada, kollektif çabayı ve istekliliği sağlayacak bir amaç ortaya koyma ve yöneltme sürecidir (Jacobs ve Jagues,1990).
- Örgüt dışındaki kültüre açık olma ve büyük bir değişime başlayarak uyum sağlama sürecidir (Schein,1992).
- İnsanlarda beraber olarak çalışma hissi yaratılması, çalışanların bunu anlaması ve örgüte bağlanması sürecidir (Drath ve Palus,1994).
- Örgütün başarısı ve etkinliği sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir (House,1999:184).

Liderlik, paylaştıkları amaçlara ulaşmak için değişim gerçekleştirmek niyetindeki lider ve takipçilerin arasında gerçekleşen bir etkileme ilişkisidir (Rost, 1993'den aktaran Daft, 1999:5). Daft (1999:5), bu tanımdan yola çıkarak liderliğin içerdiği hususları şu şekilde sıralamıştır: lider, takipçiler, etkileme, niyet, paylaşılmış amaç, kişisel sorumluluk ve değişim.

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri

düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir (Çömez, 2007).

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş bir insan grubunun oluşturulması herkeste kolay bulunmayan bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik konusundaki farklı yaklaşımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı taktirde bu kavram, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren,1989:365). Bir diğer tanıma göre ise lider, hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlamak üzere örgüt üyelerini etkileyen, motive eden ve yönlendiren kişidir (Arıkan, 2001:285).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderler, pek çok önemli faaliyeti yerine getirirler. Dinamik bir örgütün liderinin asla kaçamayacağı önemli bir faaliyet ise “değişim yönetimi”dir. Ancak değişimin başlatılması ve sürdürülmesi hiç de kolay bir iş değildir. Çünkü bu faaliyet, son derece hassas bir konu olan insan unsurunu, son derece katı olan iş yaşamı faaliyetleri ile uyumlu bir hale getirmeyi gerektirir (Marşap,1995).

2.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlar olmalarına rağmen birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bunun nedeni bu iki kavramın birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçler olması gösterilebilir. Böylece karşılıklı etkileşimler karışıklığa neden olabilmektedir. Gerçek olan şu ki, yöneticilik ve liderlik birbirlerinin yerine konacak kavramlar değildir. Literatürde bu terimler arasındaki farklılık değişik boyutlarıyla ele alınmıştır.

İşletme literatüründe genellikle birbirinin yerine kullanılabilen bu iki kavram işlevsel olarak farklılık gösterir. Liderin temel işlevi, örgütün misyonunu ve temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmak iken yöneticinin temel işlevi liderin yarattıklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır (Weathersby, 1999’dan aktaran Ülgen ve Mirze, 2004). Başka bir ifadeyle, yöneticilik, bir örgütün prosesleriyle, bunların

hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir, liderlik ise örgütün amaçları ile ilgilidir (Sullivan ve Harper, 1997).

Daft (1999:39), yöneticilik ve liderlik arasında karşılaştırmayı şu başlıklarla açıklamaktadır:

- Yönetme: Yöneticilik, planlama ve bütçe yapma ile ilgilidir ve kara odaklanır. Liderlik ise vizyon ve strateji yaratma ile ilgilidir ve ufka odaklanır.
- Aynı Çizgiye Getirme: Yöneticilik, organize etme, personel alımı, yöneltme, kontrol etme ve sınırları çizme ile ilgilidir. Liderlik ise paylaşılan kültür ve değerleri yaratma, başkalarının gelişimine yardım etme ve sınırları azaltma ile ilgilidir.
- İlişkiler: Yöneticilik; üretim, satış ve servisler gibi hedeflere odaklanır, pozisyon gücüne dayanır ve patron gibi davranmayı esas alır. Liderlik ise; takipçileri etkileme ve motive etme gibi insanlara yönelik faaliyetlere odaklanır, kişisel güce dayanır ve koç, kolaylaştırıcı ve yardımcı gibi davranmayı esas alır.
- Kişisel Nitelikler: Yöneticilik, duygusal mesafeyi, uzman fikrini, konuşmayı, uygunluğu ve örgütü iyi bilmeyi esas alır. Liderlik ise duygusal bağları (kalp), açık fikirliliği (düşüncelilik), dinlemeyi (iletişim), uygunsuzluğu (cesaret) ve kendini iyi bilmeyi (bütünlüğü) esas alır.
- Sonuçlar: Yöneticilik, istikrarı devam ettirir. Liderlik ise değişim özellikle radikal değişim yaratır.

Yöneticilik; kurallar, yönetmelikler ve yetki düzenlemeleri ile belirlenmiş bir çerçeve içinde verilmiş olan işleri yaptırarak sonuç almakla ilgilidir. Kısaca yöneticilik, “karmaşayla başa çıkmak” ile ilgilidir (Kotter, 1990). Liderlik ise hedefleri ve hangi işlerin yapılacağını belirleyecek bir vizyona sahip olmak, yenilik ve değişim yapmak, insanlar üzerinde güven yaratarak onları isteyerek iş yapmaya sevk edebilmektir. Kısaca liderlik, “değişimle başa çıkmak” ile ilgilidir (Kotter, 1990).

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve rekabet ortamı yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılığı daha belirgin hale getirmektedir. Yöneticiliğin

karmaşıklığı düzenleme, liderliğin ise değişimi düzenleme özelliği, liderliği günümüzde daha önemli bir kavram olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bunun nedeni de değişime olan ihtiyaçtır. Dolayısıyla değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinde veya diğer bir ifade ile değişim yönetiminin başarısında yöneticilik kabiliyetlerinden ziyade liderlik kabiliyetlerinin daha önemli olduğu söylenebilir.

3.GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Literatürde liderlikle ilgili birçok sınıflama yapılmıştır. Tarihsel süreçte gelişim gösteren özellikler yaklaşımı, davranışsal, durumsal ve modern liderlik yaklaşımları genelde ortak kabul edilen yaklaşımlardır. Bizim araştırmamızda kullandığımız dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Ancak liderlik konusunun gelişimi ve bütünlüğünü kavrayabilmek için diğer liderlik yaklaşımlarını da bilmek gerekmektedir.

a. Özellikler Yaklaşımı

19 ncu yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte bilimsel yönetim kavramı da ortaya çıkmıştır. Yönetici ve lider arasındaki farklılığın netleşmediği bu dönemde gücün merkezileşmesi ön planda olmuştur.

Liderlikte özellikler yaklaşımı kapsamında, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesi hakim olmuştur. Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Basım vd., 2006).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olması gereken özellikler, zeka, değerler, özgüven ve görünüş gibi ayırt edici kişisel özelliklerdir. Büyük insan yaklaşımı olarak da adlandırılabilen bu yaklaşımda, liderleri lider olmayanlardan ayırt edecek özellikler tanımlanmaya çalışılmıştır (Daft, 1999:65). Bu kapsamda, yönetsel başarı; tükenmez enerji, keskin sezgi, esrarengiz öngörü ve karşı konulmaz ikna gücü gibi özelliklerle ilişkilendirilmiştir (Yukl, 2008:13).

Özellikler yaklaşımına göre lider, bu niteliklere grup üyelerinden daha fazla sahiptir. Şayet grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip kişi önceden saptanabilirse, grubu yönetecek lideri belirleme imkanı doğacak, ayrıca lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır (Baird vd., 1990'dan aktaran İşcan, 2002).

1930 ve 1940 larda, liderlerin sahip olduğu kolay bulunamayacak özellikleri ortaya çıkarmak için yüzlerce çalışma yapılmıştır. Fakat liderlik başarısını garantileyecek özellikleri bulmayı amaçlayan bu yoğun çalışmalar başarısız olmuştur. Bunun nedenlerinden birisi, nedensel ilişkilerin arasındaki diğer değişkenlere yeterince dikkat edilmemesidir. Bu değişkenler, grup performansı veya lider gelişimi gibi sonradan ortaya çıkan kavramların özelliklerden nasıl etkilendiğini açıklayabilirdi (Yukl, 2008:13).

Kişilik özellikleri ile yapılan bazı çalışmalar sonucunda, "Big Five" denilen beş önemli kişilik özelliği belirlenmiş ve bu özellikler liderlik ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü olma (urgency), kabul görme (agreeableness), duygusal denge (adjustment), titizlik (conscientiousness) ve yeni deneyimlere açık olma (openness to experience) özellikleri beş önemli özellik olarak belirlenmekte ve bu boyutların birçok kişilik özelliklerini içeren genel boyutlar olduğu vurgulanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004). Bu beş özellik içerisinde yer alan yeni deneyimlere açık olma değişime açıklık kapsamında değerlendirilebilir. Bu kapsamda değişime açıklığın liderlik özelliği olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımı, uygun davranış sergileyen herkesin iyi bir lider olabileceğini iddia etmektedir. Liderlik davranışı üzerine yapılan birçok araştırma, liderlerin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlerin sergilemesi gereken davranışları ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Davranışlar, özelliklerden daha kolay öğrenilir ve liderliği herkese açık hale getirmektedir (Daft, 1999:69).

Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderlik süreci içerisinde sergilediği

davranışlar olduğudur. Bu nedenle; davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çalışmalarda, genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995'den aktaran Tabak, 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımları iki genel liderlik biçimleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar: Göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Göreve dönük liderlik tarzında, verimlilik, maliyet azaltma ve zamanlama gibi faaliyetlere yönelinir. İnsana dönük liderlik tarzında ise alt birimlerdeki çalışanların insani ihtiyaçlarına odaklanılır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır (Basım vd., 2006).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Likert'in Sistem 4 Modeli, davranışsal liderlik yaklaşımında önde gelen çalışmalardır.

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde lider dışındaki değişkenleri ihmal etmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı ise liderlik sürecindeki ortamı ihmal etmesi nedeniyle eleştirilmiştir.

c. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Etkili liderliği belirleyecek evrensel lider özellikleri veya davranışları ortaya koymadaki başarısızlık, araştırmacıları yeni bir istikamete yöneltti. Bu bağlamda yine lider davranışı incelenirken, araştırmaların odak noktası liderlik sürecinin içinde bulunduğu durum olmuştur. Bu yaklaşımdaki temel ilke, bazı durumlarda etkili olan davranışların farklı koşullarda etkisiz olabileceğidir. Bu nedenle, lider davranışının etkililiği örgütsel duruma bağlıdır. Bu yaklaşımda, liderlik çeşidi ile belirli durumlardaki etkililik arasındaki ilişki açıklanmaktadır (Daft, 1999:93).

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yapar. Temel durumsal değişkenler, takipçilerin

karakteristiklerini, liderin başında bulunduğu birimin yaptığı işin doğasını, örgüt çeşidini ve dış çevrenin doğasını kapsar (Yukl, 2008:14).

Durumsal liderlik yaklaşımı, şu varsayımlara sahiptir (Nahavandi, 2000'den aktaran İşcan, 2002):

- Her durum için geçerli bir yönetim şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir.
- İşletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur.
- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilir. Çalışanların kendilerini geliştirip, liderlik özelliklerini artıracabilecekleri pek çok alan bulunmaktadır.
- Liderlik, işletmelerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme liderleri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilirler.
- Hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lider, hem de liderlik durumunun anlaşılması gereklidir.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı ve Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi, durumsal liderlik yaklaşımları içinde yer alan çalışmalardır (Tabak, 2005).

Durumsal liderlik yaklaşımının ortaya koyduğu varsayımlar halen geçerliliğini korumaktadır. Ancak bu liderlik yaklaşımı da çeşitli nedenlerle eleştirilmektedir. Her şeyden önce liderin davranışlarını çeşitli koşullara göre

değiştirmesi astlar tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak görülebilir. Bunun yanında lider de değişen koşullar ve sonucunda değişen liderlik yaklaşımına uyum sağlamakta güçlük çekebilir ve yeni durumun gerektirdiği yeteneklere sahip olmayabilir.

Olaya değişim çerçevesinden baktığımızda, bir organizasyonda bulunan bütün liderlerin değişim gerçekleştirmek kabiliyetinde olmasını beklemek doğru değildir. Asıl önemli olan ciddi değişim geçirmesi istenen birimlere veya hızlı ve karmaşık bir değişim ortamında bulunan örgütlerin başına bununla başa çıkabilecek liderleri görevlendirebilmektir.

4.MODERN LİDERLİK YAKLAşIMLARI

Günümüzde her alanda görülen hızlı değişim, örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerin yönetimi ve örgütlerdeki liderlik süreçleriyle ilgili yeni çalışmalar yapılmakta ve yeni model ve teoriler geliştirilmektedir. Bu çalışmada, modern liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik (bunun karizmatik liderlikle ilişkisi) ve etkileşimci liderlik teorileri değerlendirilmiştir.

a. Etkileşimci Liderlik

Literatürde, davranışsal, işlemci veya geleneksel liderlik olarak da geçen etkileşimci liderlik, Burns (1978)'e göre, bir kişinin inisiyatif alarak, değerli şeylerin değiş tokuşu amacıyla başkalarıyla ilişkiye geçtiğinde ortaya çıkar. Bu değiş tokuşun konusu, ekonomik, politik veya psikolojik olabilir.

Genel olarak, örgütlerdeki bireyler kendi kişisel beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla verilen görevleri yaparlar. Görevlerini yapan ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden çalışanlar, böylece kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirirler. Bireyin amaçları, onun maddi ve maddi olmayan beklentileridir. Liderler bu nedenle çalışanların amaçları ile örgütün önceden belirlenmiş amaçları arasında bir bağımlılık ve ilişki yaratırlar. Bundan amaç, çalışanların kendi amaçları ile örgütün amaçları arasındaki bağımlılığı ve ilişkiyi görüp, görevlerinde çabalarını artırmalarını

sağlamaktır ki bu tip hareket tarzına sahip liderler etkileşimci liderler olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Etkileşimci liderliğin temeli, liderler ve takipçileri arasındaki bir alım-satım veya değiş-tokuş sürecine dayanır. Etkileşimci liderler, takipçilerin belirlenen amaçlara ulaşmaları ve belli görevleri yerine getirmeleri karşılığında onların isteklerini kabul eder ve bu istekleri karşılayacak imkanlar sunarlar. Bu nedenle, takipçiler iş performanslarına göre ödül alırken liderler de görevin yerine getirilmesini sağlamış olurlar. Bu süreçte liderlik, belli hedeflere ulaşmak için bir seri ekonomik ve sosyal alım satım işlemidir (Daft, 1999:427).

Etkileşimci liderlikte karşılıklı etkileşim takipçilerin ödül alma ya da cezadan muaf olma beklentilerine dayanır ve lider de belli bir itaat bekler. Başka bir deyişle, “uyumlu davranır ve dediklerimi yaparsan, ücretini alır ve işini kaybetmezsin” anlayışı hakimdir. Güç yöneticidir, ama çalışanlar da biraz daha ödül alacakları umuduyla biraz etki uygulayabilirler. Güç sınırlıdır ve etkileşimci liderin kendi ödülü olarak görülür. Aslında birçok kişi, değiş tokuşa bağlı olması nedeniyle etkileşimci liderliği çoğu kez, yöneticilik olarak ele almaktadır (Owen vd., 2007).

Etkileşimci liderler, astlarının rolünü ve görevlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, örgütlerde teşkilatlanmayı sağlarlar. Örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak da astlarına rehberlik edip, amaca ulaşıldığında astlarına pozitif geri besleme ve ödüller sağlarlar. Amaca ulaşılmadığı durumlarda ise, astlarına yaptırımlar uygulamaktadırlar. Uzun dönemli bakış açısına sahip olmayan etkileşimci liderler, yasal yetkileri (ödül ve ceza gibi) kullanmak suretiyle izleyicilerinin performans ve iş tatminini de artırmaktadırlar (Tabak, 2005:37).

Bass'ın Çok Boyutlu Liderlik Modelinde (MLQ) etkileşimci liderlik, üç boyutla ölçülmektedir. Bunlar: Koşullu ödüllendirme (contingent reward), istisnalarla (aktif ve pasif) yönetim (management by exception-active and exception-passive) ve serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire leadership).

(1) Koşullu ödüllendirme (Contingent Reward)

Bu yapıcı işlem, dönüştürücü liderliğin başkalarının performans ve gelişimini motive eden boyutları kadar olmasa da genellikle etkili kabul edilir. Bu yöntemle lider, ne yapılmasını ortaya koyar ve ödül sözü verir veya daha doğru bir ifadeyle yapılması istenen şeyin gerçekleştirilmesi karşılığında ödüller gösterir (Bass, 1998:6).

(2) İstisnalarla Yönetim (Management-by-Exception)

Bu düzeltici işlem, koşullu ödüllendirme veya dönüştürücü liderliğin boyutlarına göre daha az etkilidir. Düzeltici işlem aktif veya pasif olabilir. Aktif istisnalarla yönetimde lider, takipçilerin faaliyetlerindeki sapmaları, hataları ve yanlışları aktif bir şekilde izleyecek düzenlemeleri yaparlar ve ihtiyaç olduğunda düzeltici işlem yaparlar. Pasif istisnalarla yönetimde lider, sapmalar, hatalar ve yanlışların ortaya çıkmasını pasif bir şekilde beklerler ve daha sonra düzeltici işlem yaparlar. Aktif istisnalarla yönetim, güvenliğin çok önemli olduğu durumlarda gerekli ve etkili olabilir. Bazen de liderler, doğrudan lidere rapor verecek çok sayıda alt birimin olması durumunda pasif istisnalarla yönetim uygulamak zorundadırlar (Bass, 1998:7)

(3) Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-faire Leadership)

Liderlik yaklaşımlarındaki araştırmalara göre, tanımsal olarak en az aktif ve en az etkili olan yani liderliğin olmadığı veya ihmal edildiği liderliktir. Etkileşimci liderliğin tam tersine, serbest bırakıcı liderlikte, işlem yapılmaz. Gerekli kararlar alınmaz, faaliyetler ertelenir, liderlik sorumluluğu yok sayılır ve otorite kullanılmaz (Bass, 1998:7).

b. Dönüştürücü Liderlik

Literatürde, dönüştürücü veya transformasyonel liderlik olarak da geçen dönüştürücü liderlik ilk defa Dawnston (1973) tarafından ortaya konulmuş, daha sonra siyaset bilimci Burns (1978) tarafından bilimsel yaklaşımla kullanılmıştır. Bass (1985), Burns'un teorisine dayanarak dönüştürücü liderlik sürecini açıklamaya çalışmış ve teoriye sistematik bir yaklaşım getirmiştir.

Bazıları liderliği, takipçilerin yapmayacakları şeyleri yaptıran veya kendi istedikleri şeyleri takipçilerine yaptıran liderler olarak tanımlarlar. Gerçekte ise liderlik, hem liderlerin hem de takipçilerin değeri ve motivasyonlarını (isteklerini, ihtiyaçlarını, özlemlerini, beklentilerini) yansıtan belirli amaçlar için liderlerin takipçileri ikna etmesidir. Liderliğin dehası, liderlerin kendilerinin ve takipçilerinin değeri ve motivasyonlarını gördükleri ve bu yönde hareket ettikleri durumda ortaya çıkar (Burns, 1978: 19).

Dönüştürücü lider, örgüt çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar, çalışanlar için daha fazla anlam kazanır (Ülgen ve Mirze, 2004:377).

Bir ya da birkaç kişi başkalarıyla, lider ile takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik ettikleri bir ilişkiye girdiklerinde, dönüştürücü liderlik gerçekleşmiş olur. Dönüştürücü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıkları zaman kalıcı bir manevi özellik kazanır ve her iki taraf için de dönüştürücü bir etki sağlar (Burns, 1978:20).

Dönüştürücü liderler eylemlerine yön verecek kendi değerlerini ve kuruluş içindeki diğer insanların değerlerini belirlerler; böylece ortak ve bilinçli bir davranış ve eylem tarzı geliştirirler. Güç dağıtılmıştır, çünkü bu tür liderler gücü sınırlı bir şey olarak değil, yaygınlaştırılabilir bir şey olarak görürler. Dönüştürücü liderler öze ilgilenir, başkalarını gerçekten yetkilendirir. Kısa dönemli çıkarları veya hissedar değerlerini değil, müşteriler, hissedarlar, satıcılar ve toplum gibi tüm paydaşların değerlerini izlerler (Owen vd., 2007).

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarındaki astlarının çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltmektedirler. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüştürücü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005:40).

Dönüştürücü liderler, etkileşimci liderlerden dört alanda farklılık gösterir (Daft, 1999:428):

- Dönüştürücü liderler, takipçileri liderlere dönüştürürler. Takipçilere kendi davranışlarını kontrol için geniş özgürlükler verilir. Dönüştürücü liderlik insanları bir misyon etrafında toplar ve takipçilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için özgürce hareket edebilecekleri sınırları tanımlarlar.
- Dönüştürücü liderlik, takipçilerin ilgilerini, alt seviyedeki fiziksel ihtiyaçlardan (emniyet ve iş güvencesi gibi) daha yüksek seviyedeki psikolojik ihtiyaçlara (onur ve kendini gerçekleştirme gibi) yükseltir. Dönüştürücü liderler, her bir bireyin büyüme ve gelişim ihtiyacına dikkat ederler.
- Dönüştürücü liderlik, takipçilere, grubun iyiliği için kişisel çıkarlarını aşması konusunda ilham verirler, kendilerinden beklenenin ötesinde iş yapmaları için motive ederler. Takipçiler, onlara hayrandırlar, kendilerini onlarla özdeşleştirirler ve onlara çok büyük güvenleri vardır.
- Dönüştürücü liderlik gelecekte arzulanan duruma yönelik bir vizyon yaratır ve bu yönde gösterilecek çabaların değişimin acısına değeceğini gösteren bir iletişim gerçekleştirirler.

Dönüştürücü liderlik konusundaki araştırmalar, ilk olarak, örgütlerin üst kademe yöneticilerinde bulunabileceği varsayımına dayanmıştır. Sonrasında Bass (1995), dönüştürücü liderliğin örgütlerin her kademesinde çalışan bireylere öğretilebileceği ve bunun da örgütlerin performansını olumlu etkileyeceğini ileri sürmüştür. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, dönüştürücü liderlik, küçük örgütlerin liderliği, büyük örgütlerin liderliği ve toplumsal hareketlerin liderliği olmak üzere birçok düzeyde incelenmiştir (Bass, 1995:295).

Bass, Burns (1978)'ün bilimsel alanda ortaya çıkardığı dönüştürücü liderlik kavramını esas alarak liderlik ölçümü yapılacak bir model ortaya koymuştur. İlk olarak Bass (1985) tarafından ortaya çıkarılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire), daha sonra Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte olan dört boyut günümüzde yapılan dönüştürücü liderlik çalışmalarında da kullanılmaktadır.

Bu boyutlar: İdeal etki (idealized influence), ilham verici motivasyon (inspirational motivation), entelektüel teşvik (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualized consideration).

(1) İdeal Etki (Idealized Influence)

Dönüştürücü liderler, takipçileri için rol modelleri olacak şekilde davranırlar. Liderlere hayranlık ve saygı duyulur, güvenilir. Takipçiler, liderleriyle özdeşleşir ve onlara benzemeye çalışırlar. Takipçiler, liderlerin sıra dışı kabiliyetlerine, ısrarcılık ve kararlılığına inanırlar. Liderler, risk almaya isteklidir ve keyfi davranışlardan ziyade tutarlı davranışlar sergilerler. Yüksek etik ve ahlaki standartlara sahiptirler ve doğru şeyleri yapma konusunda güvenilirlerdir (Bass, 1998:5).

(2) İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)

Dönüştürücü liderler, etrafındakileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde hareket ederler. Bunu da takipçilerinin işlerine bir anlam ve açıklama getirerek yaparlar. Takım ruhunu canlandırırlar. Coşku ve iyimserlik gösterirler. Liderler, takipçileri gelecekte arzulanan cazip durumun tasarlanmasına dahil ederler ve takipçilerden yerine getirmelerini isteyecekleri beklentileri açık bir iletişimle dile getirirler. Paylaşılan vizyona ve hedeflere bağlılık gösterirler (Bass, 1998:5).

(3) Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)

Dönüştürücü liderler, takipçilerini varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden tasarlayarak ve eski durumlara yeni yaklaşım tarzları getirerek yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik ederler. Çalışanlar yaratıcılık konusunda cesaretlendirilir. Kişilerin yapmış olduğu hatalara herkesin önünde eleştiri getirilmez. Problemlerin ortaya çıkarılması ve çözülmesi sürecine dahil edilen takipçilerin yeni düşünceleri ve yaratıcı çözümleri talep edilir. Takipçiler, yeni yaklaşımları deneme konusunda cesaretlendirilir ve liderden farklı düşünüyorlar diye eleştirilmezler (Bass, 1998:6).

(4) Bireysel İlgı (Individualized Consideration)

Dönüştürücü liderler, her bir takipçinin gelişim ve başarı ihtiyaçlarına bir koç veya danışman gibi davranarak özel ilgi gösterirler. Takipçiler ve çalışma arkadaşları birbiri ardından daha yüksek potansiyel seviyelerine geliştirilir. İhtiyaçlar ve istekler bağlamında bireysel farklılıklar kabul edilir. Lider, davranışlarıyla bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. Takipçilerle etkileşim kişiselleştirilir. Bireysel olarak ilgili liderler etkili dinleyicidirler. Lider, takipçileri geliştirmek için onlara görevler verir. Takipçilere verilen görevler, onlara hissettirilmeden izlenir. Böylece süreç boyunca ilave yönlendirme, destek ve yardıma ihtiyaçları olup olmadığı takip edilir (Bass, 1998:6).

Genel olarak, bireysel ilgi, liderlerin takipçilerine destek ve kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, böylece onların özgüvenlerini güçlendirmesidir (Owen vd., 2007).

c. Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi

Karizmatik liderlikle ilgili günümüzdeki teoriler, sosyolog Max Weber'in düşüncelerinden güçlü bir şekilde etkilenmişlerdir. *Karizma* Yunanca bir kelime olup, mucizeler yapabilme veya gelecekteki olayları bilme gibi kabiliyetleri içeren "ilahi bir gizemli hediye" anlamına gelmektedir. Weber (1947), bu terimi bir gelenek veya resmi bir otoriteyi tanımlamak amacıyla ziyade, daha çok takipçilerin liderin üstün niteliklerle donatılmış kişiler olmasına ilişkin inancına dayandırmıştır. Weber' e göre karizma, bir sosyal krizde liderin bu krizin çözümüne yönelik ortaya koyduğu radikal bir vizyon ve bu vizyona inanan takipçilerin olması durumunda ortaya çıkar (Yukl, 2008:261).

Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya yönelten kişidir. Bu tarz liderler, her zaman bir vizyona ve amaca sahiptirler. Güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunları kullanırlar (Kreitner ve Kinicki, 1998'den aktaran Cevrioğlu, 2007).

Karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında ne tür farklılıkların olduğuna ilişkin olarak literatürde ihtilaf vardır. Ancak pek çok araştırmada karizmatik liderlik ya da karizma, dönüştürücü liderliğin bir alt başlığı olarak

ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderlik daha kapsamlı bir kavramdır ve karizmayı da içerir (Robbins, 2003). Bir çok çalışmada, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan *ideal etki (idealized influence)* yerine *karizma* tabiri kullanılmaktadır. Yani karizmatik liderlik, dönüştürücü liderliğin bir boyutu olarak görülmekte ve böylece dönüştürücü liderlik daha gelişmiş ve etkili bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Karizmatik liderliğin karanlık ve negatif yönünü ortaya koyan araştırmalar (Conger ve Kanungo, 1998; Howell, 1988) göz önüne alındığında dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliğin negatif yönlerini ortadan kaldırarak ideal etki veya karizma boyutunu olumlu bir şekilde kullandığı söylenebilir.

Junk ve Sosik (2006) ise karizmatik liderlikle dönüştürücü liderliği aynı kavramlar olarak görmektedirler. Hatta yaptıkları çalışmada, karizmatik liderliği ölçmek için kullandıkları ölçek, Bass ve Avolio (1997)'nin dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirdikleri MLQ-5X' tir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlik veya karizmatik liderliğin en ayırt edici özelliklerinden birisinin örgütte değişim gerçekleştirme konusundaki istek ve arzuları olduğunu belirtmektedirler.

5.DEĞİŞİMDE LİDERLİK

Değişime liderlik etmek, en önemli ve en zor liderlik sorumluluğu olarak görülmektedir. Bazı teorisyenler, değişimin liderliğin özü olduğunu, diğer her şeyin ikincil olduğunu belirtirler (Yukl, 2008). Daft (1999)'a göre liderliğin çıktısı verimlilik veya stabilite değil değişimdir. Her örgüt, değişimle başa çıkmada stres ve zorlukla karşılaşır ve değişimin artan yüzü liderler için daha büyük tehditler ortaya çıkarmaktadır.

Değişimin asıl çarpıcı yönü, çalışanların veya örgütlerin, başka kişilerin veya endüstri dalındaki diğer örgütlerin uymak zorunda kalacağı değişimler ortaya çıkarmalarıdır. Değişim yapmanın güç olan şekli budur ve liderlik burada ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2007).

Örgütsel değişimin, iyiyi, mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç aşılayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Saylı ve Tüfekçi, 2008). Güçlü

liderler olmaksızın birimler zorunlu örgütsel değişimleri gerçekleştiremez ve bu süreçte en kıt kaynak liderliktir. Başarılı liderler değişim için hedeflenen birime atanarak değişimin başarıya ulaşması sağlanır (Keçecioğlu, 2001).

Değişimde liderin temel görevi, vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Yaratmak istediği organizasyon türü hakkında bir vizyon oluşturup vizyonunu söze dökerek kurumdaki tüm bireylere bir amaç ile görev duygusu kazandırır. Organizasyon bilinmeyene giden yolculuğa çıkmak için gerekli manevi enerjiyi liderin inanç ve gayretlerinden toplayacaktır. Lider yeni vizyonu yaratır, yeni standartı belirler ve süreç sahipleri aracılığıyla organizasyondaki tüm bireyleri bu vizyonu gerçeğe dönüştürmeye teşvik eder (Hammer ve Champy, 1996). Bununla birlikte, değişimin, ona katılan insanlar tarafından olumlu karşılanmasını sağlayan bir ilerleme atmosferi yaratmak, son derece önemli bir liderlik görevidir (Sullivan ve Harper, 1997).

a. Değişimde Liderliğin Önemi

IBM (2004) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, değişim programlarının ancak %10' u başarılı olmaktadır. Araştırmacılara göre bu başarısızlığın nedeni vizyon ve tasarımdaki eksiklik değildir. Bu başarısızlığın nedeni liderlerin karşı karşıya oldukları şeyin karmaşıklığını anlayamamalarıdır. İnsanlara, değişime ve liderliğe mekanik ve enstrümental bir yaklaşım tarzıyla bakan değişim yönetimine aşırı odaklanma, değişim için tehlide dönüşmektedir (Karp ve Helgo, 2008).

Kotter (1999), değişim yaratmanın %80 liderlik (yön vermek, bir hizaya sokmak, motive etmek, insanlara ilham vermek) ve %20 yönetim (planlamak, bütçe yapmak, organize etmek, problem çözmek) ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Örgütleri daha iyiye götürmek için yapılan değişim çalışmalarının başarısız olmalarının gerçek sebebi örgüt liderlerinin, değişim çabalarına liderlik etmekte eksik kalmalarıdır. Değişim çabaları sistematik oldukları ölçüde başarılı olabilir, örgütlerin etkinliği için gerekli dönüşümü sağlayabilirler (Argüden, 2004).

Etkin değişim liderin kişisel sorumluluğudur. Lider katılmadığı takdirde, değişime karşı oluşması normal olan direncin hızla kırılması

mümkün olmaz (Sullivan ve Harper, 1997). Bununla birlikte değişim, karmaşık, dinamik ve dağınık bir yapıya sahiptir ve uygulanması güçlü ve kararlı bir liderlik gerektirir (Daft, 2004).

Tarihsel süreçte, örgütsel değişim çabaları, çevre, başarı için pazar ihtiyaçları, iş zaruretleri ve örgütsel zaruretler olmak üzere dört alana odaklanmıştır. Ancak, örgütler değişim çabalarında üç ek alanı önemsememişlerdir. Bunlar ise; kültürel zorunluluklar, **lider** ve çalışanların davranış ve kafa yapısıdır (Anderson D. ve Anderson L., 2001). Ancak günümüzde liderliğin örgütsel değişimdeki önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Yaşanan hızlı değişim süreci, yeni yönetim gereklilikleri yanında; bütün gelişmeleri temelden ve derinden özümseyerek kucaklayabilen, belli bir denge içinde yönetebilecek becerilere sahip liderlere olan ihtiyaçları da arttırmaktadır. Bu liderler aynı zamanda yeni değişimlere hızla ayak uydurmalı, değişimi yönetebilmeli ancak bunu bütünleştirici, uyumlaştırıcı ve olgunlaştırıcı bir biçimde gerçekleştirmelidir (Ercil ve Sıgı, 2008).

Değişimde liderliğin önemini gösteren bir uygulama olarak toplam kalite liderliğinin ulaştığı başarılar örnek gösterilebilir. Sürekli gelişmenin tüm süreçlere yaygınlaştırıldığı toplam kalite yönetiminde liderler, örgütün tüm faaliyetlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için bugün ve gelecekte tüm çalışanların bilgilerini ve kantitatif metotları etkin olarak kullanırlar (Basım vd., 2006).

Örgütlerin, sadece değişebilir özellikler kazanması değil, bunları sürdürülebilir hale getirmesi, yine önemli bir liderlik sorunu olarak görülmektedir. Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri takdirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Yeni stratejileri uygulamak, Csikszentmihalyi'nin söylediği gibi muazzam boyutlarda 'psişik enerji'ye ihtiyaç duyar. (Liedtka ve Rosenblum, 1996). Liderlerin bu enerjiye sahip olması ve bunu ortaya koyması değişimin başarısı için çok önemlidir.

b. Değişimde Liderliğin Etkisi

Değişimi yönetebilmek en önemli liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri arasında sayılmaktadır. Değişimin kalıcılığını sağlayabilmek için örgüte

destek vermek ve liderlik göstermek gerekmektedir. Liderlerin en önemli desteklerden birisi, değişim yönündeki söylemlerini, eylemleriyle desteklemeleridir (Argüden, 2004).

Lider davranışı değişimi desteklemede güçlü bir etkiye sahiptir. Liderler, örgütteki etkileme kalıplarını ve güç dağılımını şekillendirir, ödüllerin dağıtılması, desteğin kazanılması ve çevreye mesaj göndererek politik hareketlilik duygusunun yaratılmasını sağlarlar. Bunun yanında davranışları ve açık ifadeleri ile örgüt içerisindeki farklı gruplar için özdeşleşme kaynağı ve gelecek durum için bir vizyon yaratırlar. Belirli davranış tipleri ve bireylerin ödüllendirilmesinde önemli bir rol oynarlar. Liderler ihtiyaç duyulan kaynakları ve politik etkilemeleri yoluyla destek sağlarlar. Bunun yanında informal örgüt yoluyla önemli değişim işaretleri gönderirler. Değişim zamanı örgütteki insanlar, hareketlerindeki yönelimleri ve uygun davranış göstergelerini görmek için liderlerini izlemek eğilimindedirler (Keçecioğlu, 2001).

Liderliğin değişim sürecindeki etkisinin önemi ve gerekliliği kabul edilmekle birlikte, bunun nasıl olması gerektiği de tartışılan konulardandır. Değişime liderlik etmede alternatif metotlar süreç içinde kullanılabilir. Liderin kontrolünün fazla olmasının yanında alt birimlere inisiyatif verilmesi de gerekebilir. Karp ve Helgo (2008), sosyal çevredeki karışıklık seviyesinin yüksek olması nedeniyle, değişim konusunda alt birimlere inisiyatif verilmesini savunmaktadır. Böyle yapılmasının gerekliliği, örgütteki insanların değişim karşısındaki tutumlarını tümüyle tahmin etme ve tasarlama yani kontrol etmenin mümkün olmadığına dayanmaktadır. Önerilen ise, liderlerin kontrolü alt birimlere bırakması ve zamanını değişen örgütteki özdeşlik ve ilişkileri yapılandırmaya ayırmalıdır.

Uygulamada değişim liderleri, değişim sürecinde başkalarını etkilemek için çeşitli teknikler kullanabilirler. Örnek olarak; işin içine girme, fayda değiş tokuşu, rasyonellik, üst makamlara başvurma, koalisyonlar, örgüt içi değişim ajanları, dış danışmanlar, fiziksel değişiklikler, sembol değişimleri, ortak bir vizyonu paylaşmak ve rol modellik. Liderin etkisini hissettirebilmesi için kişilerarası ilişkilerdeki kabiliyetleri de önemlidir. Bunlara örnek olarak; dinleme ve başkalarının bakış açısını anlama, iddialı olma (görüşleri açıkça ve kendine güvenir bir şekilde ortaya koyma), müzakere kabiliyeti (her iki

taraf için kabul edilebilir bir anlaşmaya varma), toplantıları etkili bir şekilde yönetme ve takım çalışması, verilebilir (Allen vd., 2007).

Genel olarak değişim dönemlerinde liderlerin şu hususlara dikkat etmesi gerekir (Keçecioğlu, 2001:212) :

- Gerçekçi olmak, söz ile gerçeklerin uyumuna önem vermek,
- Yeterli olmak, değişime hazırlıklı ve donanımlı olmak,
- Nedenleri açıklamak, değişim ihtiyacını basit olarak ifade etmek,
- Değerleri ve inançları ortaya koyarak uygun yeni süreç ve sistemleri tasarlamak,
- Olumlu düşünmek ve davranmak,
- Katkıda bulunanlara fırsatlar yaratarak desteklerini sağlamak.

Bununla birlikte Sullivan ve Harper (1997:48), liderlerin değişim döneminde dikkat etmesi gereken üç liderlik tuzağının olduğunu belirtmektedirler:

- İşleri aşırı iyi yapma: Bir şeyi iyi yapan bir örgütte değişimin gerekliliğini kabul ettirmek zor, değişim isteğini aşılacak ise daha da zordur.
- Yanlış işte olma: Değişimin yol açtığı etkileri kavrayamamanın sonucudur. Lider genellikle bir değişim cereyan ettiğini fark eder ama bunun önemini yanlış değerlendirir.
- Dünü mükemmel yapma: Lider çoğu kez değişim yapmaya hatta büyük ilerleme göstermeye çok isteklidir ancak sürekli eski paradigmaya göre düşünür.

Kotter (1999), genel anlamda değişim liderlerinin üç kritik görevi olduğunu belirtmektedir; zamanlama farklılıklarını yönetmek, koalisyonları oluşturmak ve vizyon yaratmak.

Tüm bu genel hususların yanında, değişimde liderliğin özellikle vizyon, örgüt iklimi, direncin ortadan kaldırılması ve belirsizliğin ortadan kaldırılması konularında etkisinin değerlendirmesi gerekir.

(1) Değişim Vizyonunda Liderliğin Etkisi

Peter Senge, çalıştığı birçok liderin, liderin ilk görevinin vizyon, misyon ve değer yaratmak olduğu konusunda kendisiyle aynı fikirde olduğunu belirtmektedir (McNaughton, 2003). Liderliğin, firmanın gelecekteki resmini açık ve kısa bir şekilde ortaya koyması ve oluşacak sürece güvenerek örgütü hedeflere yöneltmesi çok önemlidir. Örgüt vizyona ilerlerken ve değişim gerçekleşirken, yönetim yavaş yavaş süreçten çıkacak ve örgütün içsel bilgelikleri karşılaştıkları sorunlarda en iyi çözümleri bulacak ve uygulayacaktır (McNaughton, 2003).

Lider örgütü hareketlendirecek strateji formüle etme sürecine ve vizyona sahip olmalıdır. Vizyon faaliyetlerin eşgüdümlemesine olanak verir, insana bir yön sağlar, morali en üst düzeye çıkarır ve özsaygıyı sürdürür, değişim sürecindeki endişelerin karşısına dikilir. Vizyon değişimi planlamaya ve yaratmaya, daha sonra tecrübelerinden öğrenmeye olanak tanır. Liderler vizyonu oluşturduktan sonra örgütün her tarafına yaymalıdırlar. Bu süreçte söylenenler ve davranışlar önem taşımaktadır. Vizyon uygun eylemlerle desteklenmelidir. Bir vizyonu oluşturma ve örgüte taşımaya yardımcı olunmasında lider sıklıkla izleyicileri için canlı zihinsel imajlar yaratmalı, sembolik iletişime doğru cesaretlendirmelidir. Bu imajlar özel yönlendirmelerin karşıtı olarak genel bir yol göstericilik sağlar. Bir bildirme süreci boyunca lider geleneksel olmayan davranışları cesaretlendirir (Keçecioğlu, 2001).

Genel olarak, lider insanları karşı oldukları bir değişime zorlamaz. Bir vizyon oluşturur ve insanları bu vizyonun bir parçası olmayı istemeye ikna eder. Böylece liderler, vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli olan sıkıntıları istekle ve hatta hevesle kabul edeceklerdir (Hammer ve Champy, 1996). Bunun yanında, karizmatik ve dönüştürücü liderlik üzerine yapılan çalışmalar, örgütte değişime öncülük etmek için açık ve zorlayıcı bir vizyonun faydalı olduğunu göstermektedir. İnsanların, radikal bir değişimi desteklemeden

önce değişimin gerektirdiği fedakarlık ve zorluklara değecek kadar çekici bir vizyona ihtiyaçları vardır. Vizyon, birgün ulaşılabacak daha iyi bir geleceğe dair umut ve inanç sağlar (Yukl, 2008).

Liderin vizyonu oluştururken dikkat edeceği hususlar şu şekilde sıralanabilir (Yukl, 2008:313).

- Kritik paydaşları sürece dahil etmek
- Paylaşılan değer ve idealler tanımlamak
- Geniş katılımlı stratejik amaçlar belirlemek
- Eski ideolojideki ilgili ve uygun elemanları tanımlamak
- Vizyonla takipçilerin yetenek ve önceki başarılarını ilişkilendirmek
- Vizyonu sürekli değerlendirmek ve arıtmak

Etkili ve paylaşılan bir vizyonun örgütün değişimine neden olmasının yanında çalışanları da etkileyerek değişimde ihtiyaç duyulan enerjiyi artırmada lidere yardımcı olacağı bir gerçektir.

(2) Örgüt İkliminin Tesisinde Liderliğin Etkisi

Kasıtlı bir şekilde iklim yaratmak, bir örgütteki liderin temel sorumluluğudur. Lider örgütte görülür bir durumda ise, söyledikleri ve davranışları takip edilir ve bunların örgütteki yaşam ile atmosferi yansıtan davranış kalıpları üzerinde çok büyük etkisi vardır. İnovasyon ve dönüşüm tehdidi ile karşı karşıya olan örgütler için yaratıcı davranışları teşvik etmek çok büyük fırsatlar ortaya çıkarabilir. Davis (2000), yüksek performanslı firmaları düşük performanslı firmalardan ayıran kabiliyetleri ortaya çıkarmak için yedi ülkeden 500 firma üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bunun sonucuna göre, yüksek performanslı firmaların, daha kapsayıcı ve yaratıcı bir liderlik tarzıyla, yaratıcı fikir yönetimi süreçlerini yönetecek bilinçli adımlar attıkları ve de örgüt iklimi veya çalışma ortamını şansa bırakmadıkları görülmüştür (Isaksen, 2007).

Liderler örgütte çeşitli yöntemlerle çalışma iklimi oluştururlar. Örneğin, bir misyon ve strateji yaratarak ve çalışanlara bunu ileterek örgüt iklimini etkileyebilirler. İnsanların etkileşim yollarında değişim yaratmak için

yeniden yapılanmaya gitmek yine sıklıkla başvurulanan yöntemlerdendir. İhtiyaç duyulan değişimin niteliğini ortaya koymak için proje ve görevlere yönelik açık görev ihtiyaçları da belirlenebilir (Isaksen, 2007). Bu kapsamda, bölüm veya örgütün başına gelen yeni liderler bu yöntemleri kullanarak bölüm veya örgütteki iklimi etkileyerek, istedikleri iklimi tesis edebilirler.

Değişim sürecinde, örgüt üyelerinin dönüşüm karşısındaki duygusal karmaşıklığı negatiften ziyade pozitif olarak görmelerini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmak çok önemlidir. Bu da, örgütsel zorunlulukları göz önünde bulundurarak, öz (stratejik değişim vizyonunun geliştirilmesi) ve uygulamalı (gruplar teşkil etme) araçlarla sağlanır (Mossholder vd., 2000).

(3) Değişimi Yönetmede ve Direncin Giderilmesinde Lider

Değişimi yönetmede lider, her şeyden önce insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmek zorundadır. Günümüzde insan, örgütte ikamesi en zor olan kaynakların başında gelmektedir (Aykaç, 1999:22). Bu nedenle değişim boyunca insanların eğitim ve geliştirilmesine sürekli bir yatırım yapılmalı ve insan onurunun korunmasına özen gösterilmelidir. Stratejik değişikliklerin uygulanmasında şu dört unsurun varlığı Joiner tarafından önemli kabul edilir (Marşap,1995:5-45): Üst düzey yönetici ekibini oluşturmak, ileriye dönük bir vizyon yaratmak, personel destek sistemlerinden yararlanmak, katılmalı bir yapı oluşturmak.

Değişimin başarıya ulaşmasında, liderin buna inanması, söz ve davranışlarıyla değişim konusundaki kararlılığını ortaya koyması çok büyük önem arz etmektedir. Hammer ve Champy (1996), liderin değişimin gerekliliğine dair örgüte gönderdiği sürekli ve açık mesajları *işaret* olarak isimlendirmiştir. Bunun yanında değişime direncin kırılmasında yine kendi ifadeleriyle *sembollerin* önemini vurgulamışlardır. *Semboller*, liderin *işaretinin* içeriğini vurgulamak ve sözlerini kendisinin de yaşadığını göstermek için yaptığı hareketlerdir. Örgütün en iyi ve en parlaklarını değişim ekibine atamak ve değişim çalışmalarını önleyen yöneticileri örgüt içindeki değerleri ne olursa olsun saf dışı bırakmak önemli sembolik faaliyetlerdir.

(4) Belirsizliğin Giderilmesinde Lider

Çalışanların belirsizlikle başa çıkmasına yardım etmek için ciddi kaynak ve zaman ayırmak gerekmektedir. Günümüz örgütlerinde, belirsizlik yönetiminin liderler için kritik bir tehdit olarak görülmesi sürpriz bir durum değildir (Bennis vd., 2001'den aktaran Bordia vd., 2004a).

Liderin belirsizliğin giderilmesindeki kilit rolü, sadece bir yönetici gibi davranarak açık iletişim sistemleri kurmak veya düzenli bilgilendirme toplantıları icra etmekle sınırlı değildir. Lider, dinleme ve başkalarının bakış açısını anlama, iddialı olma (görüşleri açıkça ve kendine güvenir bir şekilde ortaya koyma), müzakere kabiliyeti (her iki taraf için kabul edilebilir bir anlaşmaya varma), toplantıları etkili bir şekilde yönetme ve takım çalışması gibi kişilerarası kabiliyetlerini kullanarak çalışanların belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olmalıdır. Bu aşamada liderin çalışanlarla bire bir ilişki ve iletişimde bulunması önemlidir. Bunun yanında verilen bilgilerin doğruluğu ve lidere duyulan güven de çok önemlidir. Çünkü yanlış bilgilendirme ve güven kaybı sonucunda, belirsizliği gidermek için yapılacak her faaliyetin çalışanların belirsizlikle baş etme kabiliyetini olumsuz etkileyebileceğini bilmek gerekmektedir.

ç. Değişim Liderliği

Belli bir amaç için harekete geçmek değişimi ifade eder ve bir değişikliğin başlangıcını tanımlar. İşte, örgütü belli amaç için harekete geçirecek olan kişi, değişim lideridir. Değişim lideri, örgütte değişimi başlatmakla da kalmaz, ona yön verir. Örgütü yeni açılımlara yönlendirir. İnsan odaklı yaklaşımıyla yenilik ve yaratıcılığı kendine ilke edinen lider, bu değişimi yönetir (Leblebici, 2003).

Değişim lideri çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında paralellik kurabilmelidir. Yaratıcı olmalı, değişik fikirlere açık olmalıdır. Karmaşık sorunların üstesinden gelebilecek kavramsal beceriye sahip olmanın yanında iletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara karşı duyarlı olmalıdır (Marşap,1995). Değişim lideri, bu günün değil yarının uygulayıcısı olmalıdır. Alışılmamış şey ile yeniliği birbirinden ayırt etmesini bilmelidir.

Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farktan haberdar olmalıdır (Drucker, 1999'dan aktaran Leblebici, 2003).

Değişimin örgütler için zor ve sancılı bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Değişim dengeleri değiştiren ve bu yönüyle çalışanlarda endişe yaratan bir süreçtir aynı zamanda. Büyük değişikliklerin insanlar tarafından kendi beklentilerini yıkan bir gelişme olarak görülmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bunların sonucu olarak her değişime karşı, çalışanlarda doğal olarak bir direnç oluşur. Çünkü insanlar her zaman belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler ve değişimin yaratacağı sonuçların önceden tahmin edilmesi kolay değildir. Bu nedenlerle değişim liderinin işlevi örgüt açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda, değişim lideri, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve yönünü belirleyen kişi olarak tanımlanabilir.

Bununla birlikte değişimi sağlayan liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen; sürekli iyileşmeyi hedefleyen; insana değer veren; sürekli öğrenmeyi, şeffaflığı, iletişimi ve paylaşmayı bir hayat tarzı olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir (Argüden, 2004).

Değişim lideri, değişim çabalarını uygularken işbirlikçi tutum, danışmacı tutum, yönlendirici tutum ve zorlayıcı tutum olmak üzere dört farklı tutum gösterebilir (Marşap, 1995:5-43):

- İşbirlikçi liderlik tutumunda, iş görenler örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlara ve örgütsel değişimin ortaya çıkmasına geniş ölçüde katılırlar.
- Danışmacı liderlik tutumunda lider, özellikle örgütsel değişimle ilgili konularda çalışanlara danışır. Ancak son kararı yine lider verir.
- Yönlendirici liderlik tutumunda örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması ve örgütsel değişim konusunda yönetsel otorite kullanılır. Bu tutum karşısında değişimin çalışanlar

tarafından kabul edilmesi kolay olmayabilir. Değişimin kabul edilse bile uygulanması çabuk gerçekleşmeyebilir.

- Zorlayıcı liderlik tutumunda liderler değişimi uygulama konusunda, örgüt içindeki grupları zorlama yoluna giderler. Bu da sonuçta gruplarda bir direnç yaratabilir. Bazı durumlarda zorlayıcı tutum sergilemek gerekse bile bunu kalıcı olarak sürdürmek örgüte zarar verebilir.

Liderin değişimde sergileyeceği tutum, farklı birçok etkene bağlı olarak değişebilir. Burada esas olan doğru yer ve zamanda doğru tutum sergileyebilmektir.

ç. Dönüştürücü Liderlik ve Değişim

Dönüştürücü liderlik, önemli değişim yaratma kabiliyetiyle karakterize edilir. Dönüştürücü liderler, örgütün vizyonu, stratejisi ve kültüründe değişimlere liderlik etmenin yanında ürün ve teknolojilerde inovasyonu teşvik etme kabiliyetine sahiptirler (Daft, 1999:427). Dönüştürücü liderlik, geçerli çevresel koşulları zorlamaya, değiştirmeye dayalıdır ve ancak liderin standartları ve değerleri çalışanlar tarafından kabul edilip, bu durum onların davranışlarını, inançlarını ve hedeflerini değiştirdiğinde mümkündür (İşcan, 2002).

Örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerin böyle bir değişime ikna olmaları ve teşebbüs etmeleri, bunun ötesinde iş görenlerini ikna ederek değişime aktif bir şekilde katmaları oldukça zor olacaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Yani örgütte bir değişim ve bu değişimin başarılı bir şekilde yönetimi ancak dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip bir yönetici tarafından gerçekleştirilebilir.

Dönüştürücü liderler, takipçilerin belirli işlemlerini kontrol etmek için maddi mükafatlar kullanmazlar. Bunun yerine, ilişkileri geliştirmek için vizyon, paylaşılan değer ve düşünceler gibi maddi olmayan niteliklere odaklanırlar. Muhtelif faaliyetlere büyük önem verirler ve takipçileri değişim sürecine dahil etmek için ortak bir zemin oluştururlar. Dönüştürücü liderlik, lider ve takipçileri

arasındaki bir değiş tokuş sürecinden ziyade liderin kişisel değerleri, inançları ve nitelikleri esasına dayanır (Daft, 1999:427). Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamlıdır ve dış faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak değişme ya da değişimlere işletmenin ayak uydurmasını sağlar yani örgütün dışsal uyumunu sağlar (Nahavandi, 2000'den aktaran İşcan, 2002).

Dönüştürücü lider sistemin temel değerlerinin seslendirilmesi ile gücü serbest bırakır, iş gücünü hareketlendirir ve faaliyet planlarını geliştirir. Değişimde insanlara yeterliliklerini kullanabilmeleri için uygun bir iklimin yaratılması gerekir. Bu aşamadaki en önemli zorluk örgütsel sorunlar için yeni çözümler geliştirmek ve geçmişten gelen alışkanlıklara sahip insanlara yol göstermektir. Dönüştürücü lider, direnç güçlerini anlamak ve dönüşüme karşı direncin üstesinden gelmede ihtiyaç duyulan enerjiyi harekete geçirmeli, böylece insanlar yeni yöntemler öğrenmeli ve eski alışkanlıkları terk etmelidirler (Keçecioğlu, 2001). Bu süreçte yeni normlar ve değerler oluşturmalıdır. Bunun için dönüştürücü liderler (Keçecioğlu, 2001:169);

- Gündem yaratmalıdır.
- “Kolay cevap biçimi yoktur” düşüncesinden hareketle dönüştürücü lider, her derde deva uygulamalara izin vermemelidir.
- Aşırı taraf tutma tuzağından kaçınmalıdır. Çoğu örgütün doğasında değişimin tarafında olan kavramların aşırı övülmesi duygusu bulunmaktadır. Bu örgütler için tuzaktır. Makul olmayan beklentiler duygusu yaratır.

Küçük değişimler yapmak yerine, dönüştürücü liderler öncelikle sistemi ve sistemin ayrılmaz parçası bireyleri derinlemesine anlarlar. Daha sonra, çalışanların normal davranışların dışına çıkmasına ve yeni davranışları benimsemelerine yardım ederek sistemi aksatırlar. (McNaughton, 2003). Dönüştürücü liderlik, eylemi benimseyip yöneten, insanlarda bugünün paradigmasını terk edip geleceğe doğru yürümeleri için gerekli olan güveni oluşturabilen bir kişilik ve çok kararlı bir yaklaşım gerektirir (Sullivan ve Harper, 1997).

d. Etkileşimci Liderlik ve Değişim

Etkileşimci liderlik, örgütün günlük ya da olağan faaliyetlerinin düzgün bir şekilde gerçekleşmesini temin eder yani örgüt içi düzeni sağlar (Nahavandi, 2000'den aktaran İşcan, 2002). Etkileşimci liderlik, mevcut sisteme bağlılığı nedeniyle yöneticiliğe daha yakın bir olgu gibi gözükmektedir.

Etkileşimci liderler, bugüne odaklanırlar ve örgütün rahat ve verimli bir şekilde ilerlemesini temin etmede üstünlükleri vardır. Planlama ve bütçe yapma gibi geleneksel yönetim fonksiyonlarında iyidirler ve genellikle iş performansının gayri şahsi boyutuna odaklanırlar. Etkileşimci liderler gerçekten etkili olabilirler. Beklentileri açıklayarak, takipçilerin güvenliğine yardımcı olurlar. Buna ek olarak, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaları üretkenliği ve morali artırır (Daft, 1999).

Etkileşimci liderliğin olumlu yönleri değişim söz konusu olduğunda ortadan kalkabilir. Çünkü etkileşimci liderlik, "kurallara uy" ilkesine bağlılığı ihtiva eder. Etkileşimci liderler genellikle, örgütte değişimi teşvik etmekten ziyade istikrarı sağlamaya yönelirler. Etkileşimci özellikler tüm liderler için önemlidir ancak örgütün bir değişime ihtiyacı olması durumunda bu liderlik kabiliyetleri yetersiz kalabilmektedir (Daft, 1999). Yani nasıl ki değişim denince akla dönüştürücü liderlik geliyorsa, istikrar ve uyum denince de akla etkileşimci liderlik gelmektedir. Dönüştürücü liderler, örgüt ve çalışanlar için değişim yaratırken etkileşimci liderler örgütün düzen, uyum ve istikrarına odaklanırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.DEĞİŞİME AÇIKLIK

a. Değişim Karşısında Olası Tutumlar

Değişim, mevcut düzen ve dengeleri bozması nedeniyle, örgütte ister yönetici ister çalışan olsun kişilerin temkinli yaklaştığı bir olaydır. En basitinden örgüt içerisinde daha önce kullanılan eski bir makinenin değiştirilerek, yerine yeni teknoloji ürünü bir makinenin konması bile alt kademelerde dengesizlik yaratabilmektedir. Daha önce alışılmış olan işlem hızının bir anda yükselmesi, insanları da buna uyma zorunluluğu ile yüzleştirir. Elbetteki çalışanların tamamının aynı tepkiyi göstereceği söylenemez. Psikolojik kökenli olan değişime tepki olgusu, kişiden kişiye de değişiklik gösterebilmektedir (Eren, 1989).

Görünürde maliyet, personel, bilgi, zaman vs. gibi nedenler ileri sürülse de temelinde psikolojik olarak değişikliklerden hoşlanmama, bilineni tercih etme, alıştıklarından vazgeçmeme ve kendine güvenmeme gibi faktörlerin oluşturduğu tutum, organizasyonların “rigor mortis” (ölü katılığı) eğilimine girip girmemelerinde etkili bir unsurdur ve esasında her kişide belli bir “rigor mortis” eğilimi vardır (Koçel, 2007).

İnsanlar sıklıkla risk almaktan nefret ettiklerini gösterirler, fakat riskten nefret etme derecesinin değişimi seçmenin kapsamına bağlı olduğu görülür. Değişim her zaman bir tehdit unsuru olarak algılanır ve bir gerilim kaynağı oluşturur. Çalışanların örgütlerdeki değişim konusunda ‘ tehlikelidir ‘ ifadesini kullandıkları saptanmıştır ve bu ifade ortak ve genel bir inancı yansıtmaktadır (Keçecioğlu, 2001). Özellikle dönüştürücü değişimler örgüt içinde sıklıkla büyük karışıklığa neden olurlar; endişe, itiraz, işi ihmal etme ve çatışma kısa vadede görülebilecek tutumlardır. İnsanlar yaratılışları gereği büyük değişimleri sevmeyiz ve içgüdüsel olarak durumlarının kontrolünü yeniden kazanma çabası içine girerler (McNaughton, 2003).

Bununla birlikte değişim karşısındaki olası tutumlardan bir tanesinin de kabullenme olduğunu söylemek gerekir. Yukl (2008), değişimi kabullenmenin nedenleri şu şekilde sıralamaktadır: Liderin g durumunu, liderin etkileme srecindeki tutumları ve lidere duyulan gven sonucunda ortaya çıkan bağlılık.

Lider ve çalışanların değişim karşısındaki tutumları farklılık gösterebilmektedir. st seviyedeki liderler değişimi örgütün glenmesi ve yenilenmesi için bir fırsat ve kariyerlerini ilerletmek için bir yol olarak görebilmektedirler. Çalışanlar (orta kademe liderleri dahil) için değişim istenen ve hoş karşılanan bir şey değildir. İşleyişi bozan ve örgütsel dengeleri ortadan kaldıran bir durumdur. Ancak insanlar, yeninin içinde kendi gündem ve ilgi alanlarına giren sosyal durumları ile ilgili konuları (rneğin roller, değerler, yeterlilikler ve görevler gibi) görürlerse başkalarıyla ilişkiye geçerek, konuşarak yavaşça değişim sürecine girerler (Karp ve Helgo, 2008).

Yöneticilerin değişim karşısındaki tutumlarının değerlendirilmesi ayrıca önem arz etmektedir. Çünkü onlar, değişimi öngörecek, başlatacak ve yönetecek kişilerdir. Craig ve diğerleri (2000)'e göre, bazı yöneticiler değişime direnç göstermektedirler çünkü geçmişteki başarıları değişime ihtiyaç olmadığını göstermektedir. Bunun yanında değişimin başarısızlığa götüreceğinden korkulması da dirençlerinin nedenlerindendir. Bu tipteki yöneticiler, riskten uzak duran, otoriteyi sevmeyen, geri beslemeye kapalı, baskılarla başa çıkmada yetersiz ve stratejik düşünemeyen kişiler olarak tanımlanır.

Değişim karşısındaki tutumlar, değişim süreci içerisinde farklılaşabilir. Yukl (2008), değişim karşısındaki reaksiyonların sırayla dört safha geçireceğini ne sürmektedir. Bunlar; reddetmek, öfkelenmek, kederlenmek ve adaptasyondur. Bu reaksiyonların süresi ve önemi değişiklik gösterebilir ve bazı insanlar orta safhalardan ıkamayabilirler. Sabırlı ve yardımcı olmayı öğrenmeleri gereken değişim liderlerinin bu safhaları anlamaları önemlidir. Saunders (2005)'in yapmış olduğu araştırmaya göre; ortalama olarak örgüt çalışanlarının %20' si başlangıçtan itibaren değişimi desteklemeye eğilimli, %50' si ortada ve %30' u değişimin karşısındadır ve liderlik çabaları; belirsizlikle, gerilimlerle, anlaşmazlıklarla ve fikir ayrılıklarıyla baş edebilmek

için değişime destek verenlerle karşı çıkanlara yöneltmelidir (Karp ve Helgo, 2008).

Yukl (2008), kişilerin değişim karşısındaki tutumlarında, geçmiş tecrübelerinin de etkisinin önemli olduğunu belirtmektedir. Kişilerin, değişimle başa çıkmadaki şahsi başarı veya başarısızlıkları yeni değişimler karşısındaki reaksiyonlarında belirleyici olmaktadır.

İnsanlar değişime tepki göstermeleri veya değişimi teşvik etmeleri konusunda büyük farklılıklar gösterirler. İnsanlar değişim karşısındaki tutumlarına göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Aamodt, 1999'dan aktaran Kanar, 2006):

Değişim ajanları, değişimden hoşlanan ve sıklıkla sadece değişim hatrına değişim yapan insanlardır. Değişim ajanının parolası en iyi "bozulmamışsa boz" şeklinde ifade edilebilir.

Değişim analistleri, değişimden korkmayan ancak değişimleri örgütün gelişimini sağlayacaklarsa yapmak isteyen insanlardır. Parolaları "bozulmamışsa, rahat bırak; bozulmuşsa tamir et" olabilir. Değişim analistleri, sürekli "Bunu neden yapıyoruz?" ve "Bunu daha iyi yapmanın bir yolu var mı?" gibi sorular sorarlar. Fakat değişim ajanlarının aksine, sürekli değişim ihtiyacıyla hareket etmezler.

Değişimi kabul edenler, muhtemelen değişimi teşvik etmeyecek ancak değişimi isteyen insanlardır. Parolaları "bozulmuşsa, tamirine yardım ederim" dir.

Değişime karşı isteksiz olanlar, değişimi teşvik etmeyecek veya değişimi hoş karşılamayacak fakat gerektiğinde değişim yapacaklardır. Parolaları "Bozulduğuna emin misin?" dir.

Değişime direnenler, değişimden nefret ederler, değişimden korkarlar ve değişimin gerçekleşmemesi için her şeyi yaparlar. Parolaları "Bozulmuş olabilir fakat bu haliyle bilinmeyenden daha iyidir" dir.

b. Değişime Açıklık

Hammer ve Champy (1996), iş yaşamında öncü olmanın şartlarını şu şekilde sıralamaktadırlar: Bireycilik, özgüven, risk alma isteği ve **değişime eğilimli olma**. Değişimin vazgeçilmez bir koşul olduğu günümüzde,

örgütlerin ve kişilerin değişime açık olması artık öncü olmanın da ötesinde yaşamsal öneme sahiptir. Bununla birlikte, değişime açıklığın ne olduğunun ve hangi alt unsurlardan oluştuğunun anlaşılması gerekmektedir.

Değişime açıklıkla ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Özdemir (2000), değişime açıklığı bir kişinin ya da örgütün değişime yatkın, uygun ya da istekli olması şeklinde tanımlamıştır (aktaran Ocaklı, 2006). Yine bir başka tanıma göre, değişime açıklık, yeni tecrübeler edinme ve statükoyu değiştirme isteğini içeren kişisel bir değerdir (Howell ve Higgins, 1990).

Değişime açıklık, yapılan çalışmaların çoğunda kişilik özelliklerinden birisi olarak ele alınmıştır. Bunlardan en çok bilinenleri "Big Five" denilen beş önemli kişilik özelliğidir. Güçlü olma, kabul görme, duygusal denge, titizlik ve yeni deneyimlere açık olma olarak ifade edilen boyutların birçok kişilik özelliklerini içeren genel boyutlar olduğu vurgulanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004). Bu beş özellik içerisinde yer alan yeni deneyimlere açık olma genel olarak değişime açıklık kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Copas (2003), değişime açıklığı, alışılmış tarzda yapma isteğinin tam tersine yeni tarzlara açık olmayla ilgili bir kişisel özellik olarak açıklamaktadır. Conn ve Rieke (1994), değişime açık insanların yeni fikir ve durumlarla denemeler yapmaktan hoşlandıklarını, değişime açık olmayan insanların ise tam tersine rutini sevdiklerini ve alışılmış tarzlara bağlı olduklarını iddia etmektedir (aktaran Kanar, 2006).

Miller vd. (1994), değişime açıklıkta iki durumun olduğunu belirtmektedir. Birincisi değişimi destekleme konusunda isteklilik, diğeri ise değişimin potansiyel sonucu hakkındaki olumlu düşüncedir (aktaran Varon, 2003).

Kazlow (1977)'a göre değişime açıklık, kişilerin değişimi nasıl gördükleriyle ilgili değil bireylerin değişim karşısında nasıl bir tutuma sahip olduklarıyla ilgilidir (aktaran Bingöl, 2006). Genel anlamda değişime açıklığın, örgütsel ve bireysel bazda sahip olunması gereken olumlu bir özellik olarak düşünüldüğünü söyleyebiliriz.

Kişilerin değişime açıklığı, örgüt içi kültür ve iklimden de etkilenmektedir. Heathfield (2006), açıklık, dürüstlük, vakar, anlayış ve

merhamet gösterilen insanların değişime açıklık seviyelerinin yüksek olduğunu, bunun da değişimde dürüstlüğü önemi ve insanların değişime açıklığına doğrudan yardımcı olacak hususların neler olduğunu gösterdiğini belirtmiştir (aktaran Kanar, 2006).

Değişime açıklığı etkileyen farklı durum ve etkenlerden de bahsedilebilir. Politik yapı değişimi açıklığı etkileyebilir. Bunun yanında farklı gruplar içerisinde değişimi destekleyen elit grupların varlığı değişime açıklığa yol açabilir (Joppke, 1993'den aktaran Bingöl, 2006). Bununla birlikte Iverson (1996), örgütsel bağlılık, tatmin, motivasyon ve güvencede hissetmenin değişimin kabullenilmesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Çok iyi bilinmektedir ki, değişimin türü ne olursa olsun birçok insan değişim karşısında olumlu bir tutuma sahip olmayabilir veya direnç gösterebilir. Nadler (1988), bunun nedenlerini; bilinmeyenden korkma, alışkanlıklar, ekonomik güvencenin ortadan kalkma ihtimali, sosyal ilişkilere karşı muhtemel tehditler, değişim ihtiyacını anlama kabiliyetinden yoksunluk vb. olarak sıralarken, Tichy ve Devana (1986), "değişim ihtiyacı duygusunu yaratma"nın örgütsel kültürde değişime açıklığı temin edeceğini belirtmektedir (aktaran Bingöl, 2006).

c. Değişime Açıklığın Boyutları

Literatürdeki çalışmaların çoğunda, değişime açıklık kişilik özelliklerinden birisi olarak ele alınmış ve alt boyutlarıyla değerlendirme yapan ölçeklerle yapılan çalışmalara rastlanmamıştır.

Dunham ve diğerlerinin (1989) geliştirdikleri ölçekte ise değişimi açıklık, bir kişilik özelliğinden ziyade, kişilerin örgütsel bir değişim karşısındaki tutumları çerçevesinde ele alınmıştır. Bu anlamda değişim karşısındaki tutumlar, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç bölüm halinde incelenmektedir.

(1) Değişime Açıklığın Bilişsel Boyutu

Değişime açıklığın bilişsel boyutunda konu, değişim ile ilgili bilişlerdir. Değişim karşısındaki tutumların bilişsel boyutu, kişinin, değişimin örgüt, kendisi ve diğer çalışanlar için pozitif etkileri olacağına inanma derecesine odaklanır. Bilişsel boyutta yüksek puana sahip kişi, genel olarak

değişimin olumlu sonuçlar üreteceğine inanmaktadır (Dunham vd., 1989). Başka bir deyişle, bu boyutta, kişinin, değişimin örgüt ve kendisi için iyi sonuçları olacağına inanıp inanmaması, değişimi desteklediğini başkalarının bilmesini isteyip istememesi ve değişime eğilimli olduğunu ve de değişime doğrudan desteğini gösterip göstermemesiyle ilgilenilir (Bingöl, 2006).

Değişim, zihinlerde başlar, yeni düşünme yolları sonradan yeni davranış biçimlerine dönüşerek şekillenir (Liedtka ve Rosenblum, 1996). Dolayısıyla bilişsel boyutun diğer boyutların da başlangıç noktası olduğu söylenebilir.

(2) Değişime Açıklığın Duygusal Boyutu

Değişime gösterilen duygusal tepkilerdir. Yani bu boyutta kişilerin değişim karşısında sahip oldukları duygularla ilgilenilir (Dunham vd., 1989).

Duygusal olarak değişime açıklık, kişilerin örgütteki değişimin sonucundan duydukları memnuniyet seviyesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle değişim karşısındaki duygusal tutum, kişilerin değişimi ne kadar çok istedikleri, değişimi sevip sevmedikleri, başkalarına tavsiye edip etmedikleri ve değişime üzüлüp üzülmeyeceklerini gösterir (Bingöl, 2006).

Duygusal boyutta yüksek puana sahip bir kişi, değişimi dört gözle bekleyen ve değişimden hoşlanan birisidir. Yine bu kişi, örgütteki belirli bir değişimle karşılaştığında sonuçta hoş bir durum bekler (Dunham vd., 1989).

Genel anlamda duygusal tepkileri, bu tepkilerin sonuç ve önemini anlamak, duygusal boyutun değişim üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Mossholder ve diğerleri (2000), duygusal tepkilerin iki boyutu olduğunu belirtmektedir; hoşnutluk ve coşku. Hoşnutluk, çok pozitif duygulardan çok negatif duygulara kadar uzanan farklı ölçeklerdeki duyguları gösterir. Coşku ise, bu duygulardaki yoğunluk seviyesini gösterir. Dolayısıyla değişime açıklığın duygusal boyutu, değişim karşısındaki olumlu ya da olumsuz duygulanımı göstermesinin yanında değişim karşısında hissedilen duygu yoğunluğunu da ölçebilir. Bu yoğunluk, değişim karşısında gerekli olan enerjinin de kaynağı olabilir.

(3) Değişime Açıklığın Davranışsal Boyutu

Değişime gösterilen davranışsal eğilimdir. Bu boyutta bir kişinin değişimi destekleme ve başlatma derecesiyle ilgilenilir (Dunham vd., 1989).

Davranışsal tutum, kişinin değişime katılma ve yardımcı olma konusundaki eğilim seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, değişimden yararlanma çabası, değişimi destekleyeceğini ve değişimin istenmeyen durumların üstesinden geleceğini ilan etme ve değişimin kişileri coşturacağına inanmayı kapsar. Kısacası, değişim karşısındaki davranışsal boyut, kişinin değişimi nasıl etkileyeceğini göstermektedir (Bingöl, 2006).

Değişime açıklığın davranışsal boyutunda yüksek puanlara sahip kişiler, **değişim ajanı** olarak ifade edilen değişimi başlatan ve destekleyen kişilerdir (Dunham vd., 1989). Bu boyut, değişimi gerçekleştirme konusunda kişilerin bilişsel ve duygusal tutumun ötesinde eyleme geçme seviyesini göstermektedir.

2.LİDERLERDE DEĞİŞİME AÇIKLIK

a. Genel

Günümüzün en iyi liderleri, “akıntıya kendilerini bırakmayı” öğrenmekte, sürekli değişimin kaçınılmazlığını kabul etmekte, değişimi potansiyel bir enerji kaynağı ve daha iyisi için bir fırsat olarak görmekte ve stabiliteyi değil örgüt ve çalışanların sürekli gelişimini istemektedirler (Daft, 1999).

Büyük liderlerin özellikle büyük değişim liderlerinin en belirgin özelliği öğrenme merakıdır. Büyük başarılar elde etseler de, konforlarını bırakma ve belirgin bir neden olmasa da risk almaya devam etme konusunda olağanüstü istek gösterirler. Yine bu liderlerin en belirgin özelliklerinden biri de çok iyi bildikleri konular da bile insanlara ve yeni düşüncelere açık olmalarıdır (Kotter, 1999). Değişime açıklık, bir liderin mutlaka sahip olması gereken bir özellik olarak düşünülmektedir (Faidley ve Musser, 1989).

Değişimde liderin vazgeçilmez özellikleri hırs, hareketlilik ve entelektüel meraktır. Statüko meraklısı birisi değişimin gerektirdiği tutku ve

gayrete asla ulaşamaz (Hammer ve Champy, 1996). Değişim lideri olabilmek, gerçekçi bir vizyon belirleme ve her zaman değişime hazır ve açık olmayla mümkün olabilir (Leblebici, 2003).

Değişim karşısında esnek ve uyumlu olmak, geliştirilmesi gereken en önemli liderlik özelliğidir (Craig vd., 2000). Bir örgütü dönüştürecek liderler olarak değişim ajanları kendi gerçekleri doğrultusunda yaşarlar ve değişim süreci boyunca esnek ve açık olurlar (McNaughton, 2003).

Genel olarak, örgütlerde bazı liderler daha önce tanımlanmış sınırlar dışına çıkma ve ilerleme konusunda büyük riskler üstlenmeye gönüllü olurlarsa örgüt yenilenir, enerji ve etkinlik kazanır (Keçecioğlu, 2001).

b. Liderlik Yaklaşımları ve Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Liderlik yaklaşımları veya tipleri ile değişime açıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda daha çok değişime açıklığın kişilik özelliği boyutu ön planda tutulmuştur. Değişime açıklık, yapılan çalışmaların çoğunda, "Big Five" denilen beş önemli kişilik özelliğinden veya Cattell'in "16 kişilik faktörü envanteri-16PF"ndeki özelliklerden birisi olarak değerlendirilmiştir.

Kültür (2006)'ün yaptığı araştırmada kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kişilik özelliklerini belirlemek için R.B.Cattell'in kişilik niteliklerine ilişkin temel faktörleri bulmak amacıyla geliştirdiği "16 kişilik faktörü envanteri" (The Sixteen Personality Factor Questionnaire-16PF) anketi ve çok faktörlü liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, 16 kişilik özelliğinden birisi olan değişikliğe açıklık ile dönüştürücü liderlik stili ($r = -0.125$, $p > .05$) ve etkileşimci liderlik stili ($r = -0.020$, $p > .05$) arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Sağlam (2008), yaptığı çalışmada eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Kişilik özelliklerini belirlemek için R.B.Cattell'in kişilik niteliklerine ilişkin temel faktörleri bulmak amacıyla geliştirdiği "16 kişilik faktörü envanteri" (The Sixteen Personality Factor Questionnaire-16PF) anketi ve çok faktörlü liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Araştırmanın

sonucuna göre, 16 kişilik özelliğinden birisi olan değişikliğe açıklık ile dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu arasında ($r = .258, p < .01$), yine dönüştürücü liderliğin ideal etki boyutu arasında ($r = .176, p < .01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, değişikliğe açıklık ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu arasında ($r = .206, p < .01$), yine etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutu arasında ($r = .253, p < .01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Jung ve Sosik (2006), yaptıkları araştırmada karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda karizmatik liderlik çalışmalarında esas alınan House (1977) ve Conger ve Kanungo (1998) tarafından teorik çerçevesi çizilen beş kişilik özelliği incelenmiştir. Beş kişilik özelliğinden birisi olan değişime açıklık, Stern, Dietz ve Guagnano (1998)'nin 'Kısa Değerler Envanteri (Brief Inventory of Values)' ndeki üç madde ile ölçülmüştür. Karizmatik liderliği ölçmek için kullanılan ölçek ise, Bass ve Avolio (1997)'nin dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirdikleri MLQ-5X' tir. Jung ve Sosik karizmatik liderlikle dönüştürücü liderliği aynı kavramlar olarak görmektedirler. Araştırmanın sonucuna göre karizmatik liderlik puanı yüksek olanlarla düşük olanların değişime açıklık puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(1,216) = 1.95, p > .05$). Yani değişime açıklık karizmatik liderliğin ayırt edici bir özelliği olarak görülmemiştir. Teoride değişim şampiyonu ve değişim ajanı olarak görülen karizmatik/dönüştürücü liderliğin değişime açıklığı konusunda ortaya çıkan bu sonuç, araştırmacılara farklı bir uygulamaya yöneltmiştir. Karizmatik liderlik, alt seviyede ve üst seviyede şeklinde iki bölüme ayrılmış ve üst seviyedeki karizmatik liderlik puanı ile değişime açıklık puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F(1, 74) = 7.50, p < .01$). Yani örgütün üst seviyelerindeki karizmatik liderler için değişime açıklık ayırt edici bir özellik olarak görülmüştür.

Hetland ve Sandal (2003) da değişime açıklığı kişilik özelliği olarak değerlendirmiş ve yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik ile kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Dönüştürücü liderliğin teorisini de dikkate alarak belirledikleri dört kişilik özelliğini ölçmek için R.B.Cattell'in geliştirdiği "16 kişilik faktörü envanteri (The Sixteen Personality

Factor Questionnaire-16PF)” anketi ve çok faktörlü-liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre alt birimlerin ölçtüğü dönüştürücü liderlik puanıyla değişime açıklık özelliği arasında korelasyon görülmezken yöneticilerin kendi dönüştürücü liderlik algılamaları ile değişime açıklık arasında korelasyon görülmüştür.

Yakut (2006) ise eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarından ziyade liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Sıfat Tarama Listesi (STL), liderlik davranışlarını belirlemek için de Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, liderlik davranışları ile değişiklik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır ($r=.238$, $p>.05$).

Akçadağ (2008), yaptığı çalışmada liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Sıfat Tarama Listesi (STL), liderlik davranışlarını belirlemek için de Bass ve Avolio tarafından 1995'te geliştirilen çok faktörlü liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, toplam liderlik davranışları ile değişiklik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır ($r=.11$, $p>.05$).

Genel olarak, liderlik yaklaşımları ve davranışları ile değişime açıklık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmalardan bazıları literatürle uyumlu sonuçlara ulaşırken, bazıları farklı sonuçlar bulmuşlardır. Bunun nedeninin araştırmalarda yer almayan farklı değişkenler olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderliğin değişime açıklık durumu değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlerin değişim karşısında olumlu bir tutuma sahip olacakları söylenebilir. Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlikle değişime açıklık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit edenlerin yanında (Sağlam, 2008; Jung ve Sosik, 2006; Hetland ve Sandal, 2003), anlamlı ilişki olmadığını tespit edenler de (Kültür, 2006) vardır. Howell ve Higgins (1990), dönüştürücü liderleri değişimlerin şampiyonu olarak belirtmektedir. Bununla birlikte, Tichy ve Devana (1986), dönüştürücü liderlerin değişime karşı

tutumunu değişimden kaçınmama ve değişimi kabul etme olarak ifade etmektedir (aktaran Ercan 2010). Bu çerçevede dönüştürücü liderliğin bilişsel boyutta değişime açıklığa (değişimin pozitif etkileri olacağına inanmak) etkisini belirlemek maksadıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1a: Dönüştürücü liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Bass (1985), dönüştürücü liderleri değişim ajanı olarak tanımlamaktadır. Aamodt (1999)'a göre değişim ajanları, değişimden hoşlanan ve sıklıkla sadece değişim hatrına değişim yapan insanlardır (aktaran Kanar, 2006). Kuramdan yola çıkarak değişim ajanı olarak gösterilen dönüştürücü liderliğin duygusal boyutta değişime açıklığa (değişimi sevmek ve istemek) etkisini test etmek maksadıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1b: Dönüştürücü liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Dunham ve diğerleri (1989), değişim ajanını değişimi başlatan ve destekleyen kişi olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında değişim ajanlarının değişim karşısındaki tutumunu davranışlarına yansıttığını, değişime eğilimini davranışlarıyla gösterdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, değişim ajanı olarak adlandırılan dönüştürücü liderliğinin davranışsal boyutta değişime açıklığına etkisini belirlemek maksadıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1c: Dönüştürücü liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Etkileşimli liderlikle değişime açıklık arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan çalışmalarda anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulanların yanında (Sağlam, 2008), anlamlı ilişki olmadığını tespit edenler de (Kültür, 2006) vardır. Değişimin örgütler için yaşamsal olduğu olduğu bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Daft (1999), liderliğin çıktısının verimlilik veya stabilite değil değişim olduğunu ve günümüzde liderlerin değişimin kaçınılmazlığını kabul ettiklerini, Kotter (1999) ise liderlerin en önemli özelliklerinden birini yeni düşüncelere açık olmak olarak belirtmektedir. Faidley ve Musser (1989)

ise, değişime açıklığın bir liderin mutlaka sahip olması gereken bir özellik olduğunu belirtmektedir. Buna göre, etkileşimci liderlerin de, dönüştürücü liderler kadar alt boyutları da dahil olmak üzere değişime açık olmayacağı değerlendirilse de, genel olarak değişime açık olacakları söylenebilir. Bu çerçevede etkileşimci liderlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta değişime açıklığa etkisini belirlemek maksadıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 2a: *Etkileşimci liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 2b: *Etkileşimci liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 2c: *Etkileşimci liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DEĞİŞİME AÇIKLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

a. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, liderlik yaklaşımları ile değişime açıklık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede modern liderlik yaklaşımlarında öne çıkan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile değişime açıklık arasındaki ilişki ve bu liderlik tarzlarının değişime açıklığa etkisinin belirlenmesinin yanında belirli demografik özelliklerin değişime açıklıkla ilişkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

b. Araştırmanın Amacı

Liderlikle değişim arasındaki ilişki literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Daft (1999), liderliğin temel çıktısının değişim olduğunu belirtir. Bu araştırmada, teoride mevcut olan liderlikle değişim arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan yaklaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, liderlerin genel olarak değişime açıklık durumlarının yanında, modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ile değişime açıklık arasındaki ilişkiyi ve bu liderlik yaklaşımlarının değişime açıklığa etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Değişime açıklık, yapılan çalışmaların çoğunda bir kişilik özelliği olarak alınmış ve farklı boyut ve yapılar da değerlendirilmemiştir (Junk ve Sosik, 2006; Kültür, 2006; Sağlam, 2008; Yakut, 2006). Bu çalışmada, örgütsel bir değişim kapsamındaki değişime açıklık ele alınmış ve değişime açıklığın farklı boyutlarıyla değerlendirilmesinin yanında bu boyutların (bilişsel, duygusal ve davranışsal değişime açıklık) liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Böylece dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, değişime açıklık kapsamında karşılaştırılabilir ve farklılıkların sonuçları ortaya konularak değerlendirmeler yapılabilir.

c. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı gibi birçok etken, örgütsel değişimin başarıyla yönetilmesinin yaşamsal olduğu gerçeğini göstermektedir. Bununla birlikte örgütlerin değişim karşısındaki tutumunda lider ve yöneticilerin tavrı, üzerinde durulması gereken önemli bir husustur. Özellikle liderlik, literatürde değişimle özdeşleştirilmiş bir kavramdır. Nitekim Yukl (2008), değişimin liderliğin özü, diğer her şeyin ikincil olduğunun teorisyenlerce sıkça vurgulandığını belirtir. Ancak teoride çokça belirtilen bu hususun nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması önemlidir. Literatürde değişime açıklık, liderlerin kişilik özelliklerinden birisi olarak ele alınmış, değişime açıklığın boyut ve düzeyleriyle liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki kapsamlı olarak ele alınmamıştır.

Değişimin yaşamsal olduğu günümüzde, liderlerin değişim karşısındaki tutumları veya bir diğer deyişle değişime ne kadar açık ve eğilimli oldukları önem kazanmıştır. Araştırmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının değişime ne derece açık oldukları ve bunun hangi boyutlarla (bilişsel, duygusal ve davranışsal değişime açıklık) ilişkili olduğu ve hangi liderlik tarzlarının hangi değişime açıklık boyutunu etkilediği ortaya konularak, örgütsel değişimi yönetecek liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece, değişim gerçekleştirilecek örgütlerde veya örgütün alt birimlerinde hangi özelliklere sahip liderlerin başarılı olacağı ve bu özelliklerin değişimde başarıyı nasıl getireceğinin ortaya çıkarılması önemli hale gelmektedir.

ç. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, eğitim sektöründe görev yapmakta olan yönetici pozisyonundaki 235 kişiyi kapsamaktadır. Bu kişiler, liderlik algılamaları ve değişime açıklık durumları bakımından değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

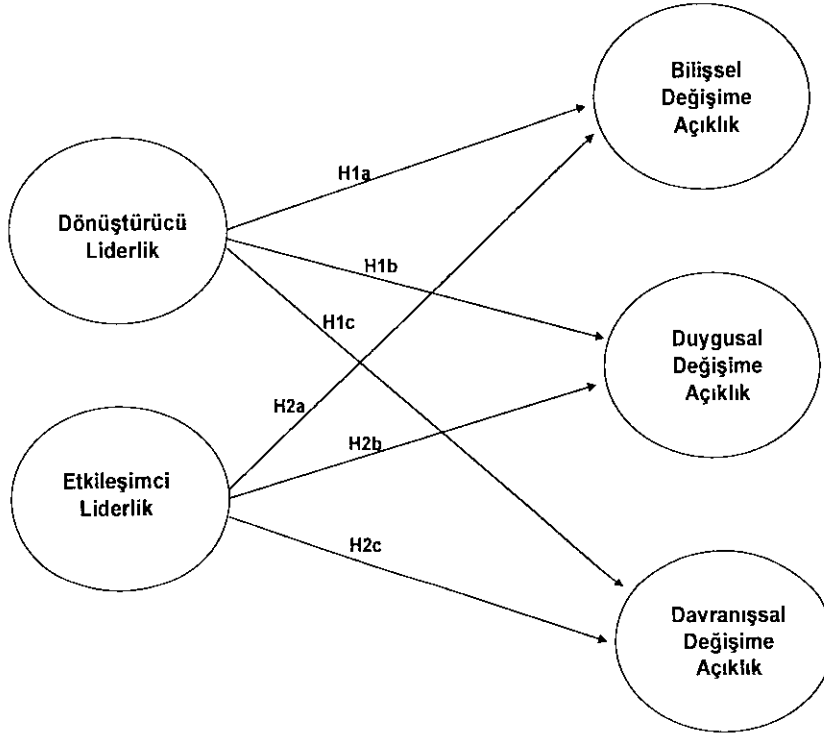
Araştırmada, örneklemdeki yöneticilerin liderlik algılamaları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki ve liderlik algılamalarının değişime açıklığa etkileri değerlendirilecek ve değişimi yönetecek lider özellikleri ve değişim yönetiminde uygun liderlik davranışları belirlenmeye çalışılacaktır.

d. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, genel olarak liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisi incelenen değişime açıklık özelliğinin bir kişilik özelliği olarak ele alındığı söylenebilir. Bu çalışmada ise, liderlik yaklaşımlarının bilişsel, duygusal ve davranış boyutlarda değişim karşısındaki tutumları çerçevesinde değişime açıklıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli Şekil-1’de görülmektedir. Yöneticilerin öncelikle liderlik algılamaları değerlendirilecektir. Daha sonra değişime açıklık durumları ölçülerek liderlik algılamasının değişime açıklık üzerine etkileri ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır.

Bu kapsamda dönüştürücü liderlik özellikleri ve etkileşimci liderlik özellikleri bağımsız değişkenler olarak modelde yer alırken, değişime açıklığın alt boyutları olan bilişsel değişime açıklık, duygusal değişime açıklık ve davranışsal değişime açıklık bağımlı değişkenler olarak araştırma modeline girmektedir.



Şekil:1 Araştırma Modeli

Kuramsal çerçeve incelenerek hazırlanan çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

Hipotez 1a: Dönüştürücü liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1b: Dönüştürücü liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1c: Dönüştürücü liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2a: Etkileşimci liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2b: Etkileşimci liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2c: Etkileşimci liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

e. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara İli'nde ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yönetici pozisyonundaki müdür ve müdür yardımcılarıyla sınırlı kalmaktadır.

Araştırmada incelenen liderlik algılamaları değerleri, Çok Faktörlü Liderlik (MLQ-6S) Ölçeği'nin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır. Ayrıca bu ölçek, liderlerin kendi algılamalarına göre liderlik yaklaşımlarını belirlemektedir. Araştırmada incelenen değişime açıklık değerleri Değişime Açıklık Ölçeği (OTC)'nin ölçtüğü boyutlar ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır. Bu ölçek de, kendi kendine değerlendirmeye dayanan bir ölçektir.

2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

a. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Ankara İli ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yönetici pozisyonundaki müdür ve müdür yardımcılarını

kapsamaktadır. Araştırma örneklemini ise Çubuk, Çankaya, Altındağ ve Keçiören ilçelerinde çalışan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu örnekleme toplam 604 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 230 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Araştırmada kullanılan örneklem seçme yöntemi, olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda örneklem (uygun örnekleme) yöntemidir.

Araştırma kapsamında öncelikle 300 yöneticiye anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 240 tanesi geri dönmüştür ve yanlış ve eksik doldurma nedeniyle 5 tanesi ayıklanmış ve sonuç olarak 235 katılımcının anketi değerlendirmeye alınmıştır.

b. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara anket uygulaması, anketlerin bizzat teslimi ve gerekli açıklamaların yapılarak neticelerin alınması şeklinde yapılmıştır. Ankette anlaşılmayan sorularla ilgili açıklama yapılarak, anketlerin eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması için çaba gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan anket, giriş sayfasındaki demografik özellikleri belirlemeye yönelik formu dahil üç sayfadan oluşmuştur. Anketin ilk sayfasına demografik özelliklerle ilgili form, ikinci sayfaya Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S) ve üçüncü sayfasına da Değişime Açıklık Ölçeği (OTC) konulmuştur. Demografik özellikler için oluşturulan form ile ölçekler ek'ler bölümünde sunulmuştur.

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde, istatistik analizler için SPSS 15.0 ve AMOS 6.0 programları kullanılmıştır. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS 6.0 programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Bağımsız değişkenler olan dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin, bağımlı değişken olan değişime açıklık ve alt boyutları üzerine etkisini görmek için Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların

demografik özelliklerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla ve değişime açıklık durumlarıyla ilişkisi bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir.

c. Veri Toplama Araçları

Katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, özel veya kamu sektörü durumu ve yöneticilikte bulunma süreleri gibi bilgilerin sorulduğu form, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S) ve Değişime Açıklık Ölçeği (OTC) kullanılmıştır.

(1)Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S)

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S), kişinin liderlik algılarını kendi kendine değerlendirdiği bir ölçektir. MLQ-6S, Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilmiş, Erkuş ve Günlü (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Beşli likert tipi ölçekte her bir maddenin ne kadar sıklıkla kişilere uyduğu sorulmaktadır. Seçenekler; “Bana hiç uygun değil”, “Bana çok az uygun”, “Bana kısmen uygun”, “Bana oldukça uygun” ve “Bana tamamen uygun” şeklindedir. .

Ölçeğin orijinalinde toplam 21 madde bulunmaktadır. Bu ölçekte 12 madde dönüştürücü liderlik özelliklerini, 6 madde etkileşimci liderlik özelliklerini ve 3 madde de serbest bırakıcı liderlik özelliklerini ölçmektedir. Araştırmada kullanılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarıyla bunlara ait alt boyutların soru dağılımı şu şekildedir:

Liderlik Yaklaşımları

Soru Numarası

Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları

İdeal Etki	:	1, 8, 15
İlham Verici Motivasyon	:	2, 9, 16
Entelektüel Teşvik	:	3, 10, 17
Bireysel İlgi	:	4, 11, 18

Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları

Koşullu Ödüllendirme	:	5, 12, 19
İstisnalarla Yönetim	:	6, 13, 20

Anketlerin değeriendirilmesi sonucu ölçülen ve elde edilen yüksek puanlar dönüştürücü veya etkileşimci liderlik algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin Türkçe' ye uyarlamasını yapan Erkuş ve Günlü (2008)' nün Ankara'daki bir yüksek öğrenim kurumunda eğitim görmekte olan 724 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değeri (GFI=.94, AGFI=.90, RMSEA=.07, CFI=.94) kabul edilebilir seviyede gözlenmiştir. Ölçeğin tüm faktör yükleri .45'den yüksek tespit edilmiştir.

Bu araştırmada da doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve dönüştürücü liderlik bölümünün faktör yükleri 2 ve 18 nci maddeler hariç .62 ile .80 arasında bulunmuştur. Faktör yükleri kabul edilebilir sınırın altında olan 2 ve 18 nci maddeler değeriendirme dışı tutulmuştur. Ölçeğin dönüştürücü liderlik boyutunun uyum iyiliği değeri Tablo-1'de görüldüğü gibidir. Tablo-2'deki istatistiksel değeri göre değeriendirme yapıldığında uyum iyiliği değeriilerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. Her ne kadar RMSEA değeri için 0,08 bir kesim noktası olarak ifade edilse de, örneklem seviyesinin düşük olduğu durumlarda RMSEA değeriinin yüksek çıkması normal kabul edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999'dan aktaran Ercan, 2010). Bunun yanında ölçeğin dönüştürücü liderlik boyutunun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .92 olup yine kabul edilir seviyededir. Keiser-Meyer-Olkin analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik bölümünün faktör yükleri 13 ve 20 nci maddeler hariç .52 ile .88 arasında değişmektedir. Faktör yükleri kabul edilebilir sınırın altında olan 13 ve 20 nci maddeler değeriendirme dışı tutulmuştur. Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin etkileşimci liderlik boyutunun uyum iyiliği değeri Tablo-1'de görüldüğü gibidir. Tablo-2'deki istatistiksel değeri göre değeriendirme yapıldığında uyum iyiliği değeriilerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. Bunun yanında etkileşimci liderlik boyutunun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Keiser-Meyer-Olkin analiz sonucu .78 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir.

Tablo-1 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
Dönüştürücü Liderlik	2,878	0,09	0,95	0,88	0,97	0,94
Etkileşimci Liderlik	1,438	0,04	0,99	0,97	0,99	0,99

Tablo-2 Model Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 Uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
$\Delta\chi^2/df$ (Minimum discrepancy/degrees of freedom)	≤ 3	4-5
RMR (Root mean square residual)	$\leq 0,05$	0,06-0,08
RMSEA (Root mean square error of approaching)	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI (Goodness of fit index)	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI (Adjusted goodness of fit index)	$\geq 0,85$	0,84-0,80
CFI (Comparative fit index)	$\geq 0,90$	-
NFI (Normed fit index)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI (Non-normed fit index)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
TLI (Tucker-Lewis Coefficient)	$\geq 0,90$	-

(Kaynak: Şimşek, 2007.)

(2) Değişime Açıklık Ölçeği (OTC)

Değişime Açıklık Ölçeği (OTC), kişinin değişime açıklık düzeyini kendi kendine değerlendirdiği bir ölçektir. Burada ölçülen değişime açıklık, kişisel bir özellikten ziyade örgütsel bir değişim karşısında kişinin sahip olduğu tutumla ilgilidir. OTC, Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiş, Bingöl (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Altılı likert tipi

ölçekte kişilere her bir maddeye ne kadar katıldıkları sorulmaktadır. Seçenekler; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Büyük ölçüde katılmıyorum”, “Kısmen katılmıyorum”, “Kısmen katılıyorum”, “Büyük ölçüde katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. .

Ölçeğin orijinalinde toplam 18 madde bulunmaktadır. Ölçekteki 6 madde değişime açıklığının bilişsel boyutunu, 6 madde değişime açıklığının duygusal boyutunu ve 6 madde de değişime açıklığının davranışsal boyutunu ölçmektedir. Araştırmada kullanılan değişime açıklık düzeyi ve bunlara ait alt boyutların soru dağılımı şu şekildedir:

Değişime Açıklık Boyutları	Soru Numarası
Değişime Açıklığının Bilişsel Boyutu :	1, 9, 10, 11, 12, 13
Değişime Açıklığının Duygusal Boyutu :	2, 3, 5, 7, 14,18
Değişime Açıklığının Davranışsal Boyutu:	4, 6, 8, 15, 16, 17

Anketlerin değerlendirilmesi sonucu ölçülen ve elde edilen yüksek puanlar değişime açıklık düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin Türkçe'ye uyarlamasını yapan Bingöl (2006), yaptığı çalışmada ölçeğin güvenirlik ve faktör analizlerini ortaya koymuştur. Bingöl (2006)'ün yaptığı çalışmada, güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde ilk olarak dört faktör ortaya çıkmıştır. Buradaki faktör yükleri .40 üzerinde görülmüştür. Ancak birden fazla faktör altında görülen 7, 13, 14, 17, 18 nci maddeler çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Burada da dört faktör ortaya çıkmış ve faktör yükleri .40 üzerinde görülmüştür. Birden fazla faktör altında görülen 4 ve 16 ncı madde çıkarılarak analiz yeniden yapılmış ve üç faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri ise sonuçta .57 ile .85 arasında görülmüştür.

Bu araştırmada ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda değişime açıklık ölçeğinin faktör yükleri .46 ile .91 arasında bulunmuştur. Değişime açıklık ölçeğinin tümü ve alt boyutlarının uyum iyiliği değerleri Tablo-3'de görüldüğü gibidir. Tablo-2'deki istatistiksel değerlere göre değerlendirme yapıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul

edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi örneklem seviyesinin düşük olduğu durumlarda RMSEA değerinin yüksek çıkması normal kabul edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999'dan aktaran Ercan, 2010). Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .94 , alt boyutlar için elde edilen iç tutarlık katsayıları ise bilişsel boyut için .93, duygusal boyut için .82 ve davranışsal boyut için .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Keiser-Meyer-Olkin analiz sonucu .95 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir.

Tablo-3 Değişime Açıklık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
Bilişsel Değişime Açıklık	1,567	0,05	0,98	0,96	0,99	0,99
Duygusal Değişime Açıklık	3,071	0,09	0,96	0,91	0,97	0,94
Davranışsal Değişime Açıklık	3,240	0,09	0,97	0,91	0,98	0,95
Toplam Değişime Açıklık	2,883	0,08	0,85	0,80	0,92	0,91

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1.KATILIMCILARA AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurum, yöneticilik süresi ve medeni hal durumlarını ortaya koyan istatistikler özet olarak tablo-4'de verilmiştir.

Tablo-4'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanların %26'sı kadın (N=62), % 74'ü erkektir (N=173). Örneklemdeki kadın yöneticilerin sayısı erkeklere göre daha düşüktür. Yine örneklemin %13'ü (N=30) 20-30 yaş arası, %44'ü (N=104) 30-40 yaş arası ve %43'ü (N=101) 40 yaş üzeridir. Araştırmadaki yöneticilerin daha çok 30 yaş üzerinde toplandığı görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında lisans

Tablo-4 : Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	62	26
	Erkek	173	74
Yaş	20-30	30	13
	30-40	104	44
	40-...	101	43
Öğrenim Durumu	Lisans	171	73
	Yüksek Lisans	48	20
	Doktora	16	7
Kurum	Kamu	207	88
	Özel	28	12
Yöneticilik Süresi	1-10	173	74
	10-20	47	20
	20-30	15	6
Medeni Hal	Evli	205	87
	Bekar	30	13

seviyesi %73 (N=171), yüksek lisans seviyesi %20 (N=48) ve doktora seviyesi %7 (N=16) olarak görülmektedir. Örneklemdeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun öğrenim durumu lisans seviyesindedir. Katılımcılara kurum bazında bakıldığında, %88'i (N=207) devlet okullarında, %12'si (N=28) özel okullarda bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların yöneticilik süreleri incelendiğinde, %74'ü (N=173) 1-10 yıl arası, %20'si (N=47) 10-20 yıl arası ve %6'sı (N=15) 20-30 yıl arasındadır. Büyük çoğunluğun yöneticilik süresi 10 yılın altındadır. Örneklemdekilerin medeni hallerine bakıldığında, %87'si evli (N=205) ve %13'ü (N=30) bekadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir.

2.BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Araştırma modelinde bağımsız değişken olan liderlik yaklaşımları ve bu kapsamda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ile bağımlı değişken olan değişime açıklık ve alt boyutlarına ilişkin en küçük, en büyük ve ortalama değerler ve standart sapma değerlerine ait betimleyici istatistikleri Tablo 5'de verilmiştir.

Araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerden dönüştürücü liderlik davranışından en az 1 en çok 5 puan alınabilmektedir. Ölçeğin ortalama puanı 3'tür. Araştırmamızdaki örneklemin ortalama puanı ise 3.81, standart sapma 0.73 olarak bulunmuştur. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin ortalama puanından 0.81 puan yüksektir. Bu sonuç katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma modelindeki diğer bağımsız değişken etkileşimci liderlik davranışından da yine en az 1 en çok 5 puan alınabilmektedir. Ölçeğin ortalama puanı 3'tür. Araştırmamızdaki örneklemin etkileşimci liderlik ortalama puanı ise 4.20, standart sapma 0.70 olarak bulunmuştur. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin ortalama puanından 1.20 puan yüksektir. Bu sonuç ise katılımcıların etkileşimci liderlik davranışlarının da yüksek olduğunu, hatta dönüştürücü liderlik puanından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelindeki bağımlı değişken olan değişime açıklıktan en az 1 puan en çok 6 puan alınabilmektedir. Ölçeğin ortalama puanı 3.5'tur.

Araştırmadaki örneklemin ortalama puanı ise 4.5, standart sapma 0.88 olarak bulunmuştur. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin ortalama puanından 1.0 puan yüksektir. Bu durum katılımcıların değişime açıklık düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların değişime açıklık düzeyinin en çok bilişsel boyutta (M=4.69) olduğu görülmektedir. Nitekim Klecker ve Loadman (2000) da değişime açıklığın alt boyutlarında en yüksek ortalamanın bilişsel boyutta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte araştırmamızda duygusal (M=4.40) ve davranışsal (M=4.40) boyutlardaki değişime açıklığın eşit seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo- 5: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=235)

	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ort.	S.S.
Dönüştürücü Liderlik Puanı*	2.2	5.0	3.81	0.73
Etkileşimci Liderlik Puanı*	2.5	5.0	4.20	0.70
Toplam Değişime Açıklık Puanı	2.4	6.0	4.50	0.88
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık Puanı**	2.2	6.0	4.69	0.95
Duygusal Olarak Değişime Açıklık Puanı**	1.7	6.0	4.40	0.93
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık Puanı**	2.7	6.0	4.40	0.95

(*) Liderlik Yaklaşımları

(**) Değişime Açıklık ve Alt Boyutları

(Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde 1-5 puan, Değişime Açıklık Ölçeğinde 1-6 puan üzerinden hesaplamalar yapılmıştır.)

3.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

a. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya çıkan verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar Tablo 6'da verilmiştir. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının toplam değişime açıklıkla ilişkileri pozitif anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ortalama puanları artarken, değişime açıklık ortalama puanları da anlamlı olarak artmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile değişime açıklığın alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için korelasyon analizleri sonuçlarına bakıldığında, dönüştürücü liderlik davranışları ile toplam değişime açıklık arasında yüksek bir ilişki görülmüştür ($r=.75$, $p<.01$). Nitekim Sağlam (2008), Jung ve Sosik (2006) ve Hetland ve Sandal (2003) da dönüştürücü liderlik davranışlarıyla değişime açıklık arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun yanında, etkileşimci liderlik davranışları ile toplam değişime açıklık arasında da anlamlı bir ilişki ($r=.65$, $p<.01$) görülmüştür. Sağlam (2008) da yaptığı çalışmada etkileşimci liderlik davranışlarıyla değişime açıklık arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmamızda hem dönüştürücü liderlik davranışları hem de etkileşimci liderlik davranışlarıyla değişime açıklık arasında anlamlı ilişki görülürken, dönüştürücü liderlik davranışlarının değişime açıklıkla daha yüksek seviyede ilişkili olduğu sonucu görülmüştür.

Dönüştürücü liderlik davranışları ile değişime açıklığın alt boyutlarından bilişsel boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.75$, $p<.01$). Bununla birlikte etkileşimci liderlik ile bilişsel boyutta değişime açıklık arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=.68$, $p<.01$). Ancak bu faktörde de dönüştürücü liderlik davranışlarındaki ilişki daha yüksektir.

Değişime açıklığın diğer bir faktörü duygusal boyut ile dönüştürücü liderlik davranışları ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.64$,

$p<.01$). Etkileşimci liderlik ile duygusal boyutta değişime açıklık arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=.57$, $p<.01$). Bu faktörde de etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişki dönüştürücü liderlik davranışlarındaki ilişkiye göre daha düşüktür.

Değişime açıklığın üçüncü faktörü davranışsal boyut ile dönüştürücü liderlik davranışları ile arasında yine anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.72$, $p<.01$). Etkileşimci liderlik ile davranışsal boyutta değişime açıklık arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=.59$, $p<.01$). Üçüncü faktörde de dönüştürücü liderlik davranışlarındaki ilişki, etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişkiye göre daha yüksektir.

Tablo- 6: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Dönüştürücü Liderlik	3.81	.73	(.92)					
2. Etkileşimci Liderlik	4.20	.70	.84**	(.82)				
3. Değişime Açıklık	4.50	.88	.75**	.65**	(.94)			
4. Bilişsel Değişime Açıklık	4.69	.95	.75**	.68**	.94**	(.93)		
5. Duygusal Değişime Açıklık	4.40	.93	.64**	.57**	.94**	.94**	(.82)	
6. Davranışsal Değişime Açıklık	4.40	.95	.72**	.59**	.93**	.80**	.82**	(.83)

* $p<.05$ ** $p<.01$ () Güvenilirlik

Bulgulara genel olarak bakıldığında, hem dönüştürücü liderlik davranışlarının hem de etkileşimci liderlik davranışlarının değişime açıklıkla arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönde görülürken, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla toplam değişime açıklık arasındaki ilişki etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişkiye göre daha yüksektir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının her ikisinin de en yüksek seviyede ilişkili olduğu değişime açıklık boyutu bilişsel boyut iken en düşük seviyede ilişkili olduğu boyut duygusal boyuttur. Bunun yanında değişime açıklıkla aralarındaki ilişki

kapsamında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farklılığın en fazla görüldüğü boyut ise davranışsal boyuttur.

b. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırmadaki deneklerin demografik özelliklerine göre dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ve değişime açıklıklarını karşılaştırmak amacıyla t-testi ve Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, erkek ve kadınların dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki farkın ($t(233)=1.68$, $p>.05$) ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkın ($t(233)=-.58$, $p>.05$) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Yakut (2006), Kültür (2006) ve Akçadağ (2008)'in çalışmalarının sonuçlarıyla uyumludur. Yine erkek ve kadınların bilişsel değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=-.15$, $p>.05$), duygusal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=-.11$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(92)=-.75$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=.20$, $p>.05$) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçların, Ocaklı (2006)'nın çalışmasının sonuçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Devlete bağlı okullardaki yöneticilerle özel okullardaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki farkın ($t(233)=.83$, $p>.05$), etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkın ($t(233)=-.59$, $p>.05$), bilişsel değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=.56$, $p>.05$), duygusal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=-.20$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=.25$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=.22$, $p>.05$) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Medeni hal özelliğine bakıldığında; evli ve bekarların dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t(233)=2.17$, $p<.05$). Evlilerin dönüştürücü liderlik puanları bekarlardan daha yüksektir. Bunun yanında evli ve bekarların etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkın ($t(233)=1.60$, $p>.05$), bilişsel değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=1.18$, $p>.05$), duygusal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=.67$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkları

arasındaki farkın ($t(229)=1.27$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(229)=1.11$, $p>.05$) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre, yöneticilik süresi bakımından değerlendirme yapıldığında; yöneticilik süresinin etkileşimci liderlik davranışlarında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=4.763$, $p<.05$). Buna göre, yöneticilikte bulunduğu süre 1-10 yıl arasında olanların etkileşimci liderlik puanları en yüksek ($M=4.27$), 10-20 yıl arasında olanların puanları buna göre daha düşük ($M=4.06$) ve 20-30 yıl arasında olanların puanları ise en düşük seviyededir ($M=3.77$). Yani yöneticilikte bulunma süresi arttıkça etkileşimci liderlik puanı azalmaktadır. Bağımlı değişken değişime açıklığın bilişsel boyutu açısından değerlendirme yapıldığında; yöneticilik süresinin bilişsel değişime açıklıkta anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3.074$, $p<.05$). Yöneticilikte bulunduğu süre 1-10 yıl arasında olanların bilişsel boyutta değişime açıklık puanları en yüksek ($M=4.77$), 10-20 yıl arasında olanların puanları buna göre daha düşük ($M=4.53$) ve 20-30 yıl arasında olanların puanları ise en düşük seviyededir ($M=4.23$). Yani yöneticilikte bulunma süresi arttıkça bilişsel boyutta değişime açıklık puanı azalmaktadır. Değişime açıklık kapsamında bu bulgular Kültür (2006) ve Datta ve diğerleri (2003)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Bunun yanında yöneticilik süresinin dönüştürücü liderlik davranışlarında ($F=2.790$, $p>.05$), duygusal değişime açıklıkta ($F=.905$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkta ($F=2.002$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkta ($F=1.955$, $p>.05$) anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğrenim durumu bakımından değerlendirme yapıldığında; öğrenim durumunun dönüştürücü liderlik davranışlarında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3.225$, $p<.05$). Lisans seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları en yüksek ($M=3.88$), yüksek lisans seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları buna göre daha düşük ($M=3.64$) ve doktora seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları ise en düşük seviyededir ($M=3.55$). Yani öğrenim durumu seviyesi arttıkça dönüştürücü liderlik puanı azalmaktadır. Bununla birlikte, öğrenim durumunun etkileşimci liderlik davranışlarında ($F=.657$, $p>.05$), bilişsel değişime açıklıkta ($F=.871$), $p>.05$), duygusal değişime

açıklıkta ($F=.870$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkta ($F=.495$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkta ($F=.751$, $p>.05$) anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Nitekim Klecker ve Loadman (2000) da öğrenim durumunun değişime açıklıkta anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada, demografik değişkenlerden yaşla ilgili yeni bir gruplamayla analizler yapılmıştır. Katılımcıların yaşlarının yüksek ve düşüklüğüne göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu maksatla, araştırmada yüksek ve düşük yaş gruplarını belirlemek amacıyla, ortalama yaşın ($M=39.78$) bir standart sapma ($ss=7.82$) yukarı ve aşağısında olanlar, uç grup analizi ile yeniden gruplandırılmıştır. Yani yaşı 47.60'ın üstünde olan katılımcıların yaşları yüksek, 31.96'nın altında olan katılımcıların yaşları düşük olarak kabul edilmiştir. Sonuçta, düşük ve yüksek yaştakilerin dönüştürücü liderlik davranışlarındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t(79)=2.29$, $p<.05$). Buna göre düşük yaştakilerin dönüştürücü liderlik puanları yüksek ($M=3.97$), yüksek yaştakilerin dönüştürücü liderlik puanları buna göre düşük ($M=3.60$) görülmüştür. Aynı şekilde düşük ve yüksek yaştakilerin etkileşimci liderlik davranışlarındaki farkın da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t(79)=3.30$, $p<.01$). Düşük yaştakilerin etkileşimci liderlik puanları yüksek ($M=4.43$), yüksek yaştakilerin etkileşimci liderlik puanları düşük ($M=3.93$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte, değişime açıklık kapsamında, düşük ve yüksek yaştakilerin bilişsel değişime açıklıktaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t(79)=1.98$, $p<.05$). Düşük yaştakilerin bilişsel değişime açıklık puanları yüksek ($M=4.80$), yüksek yaştakilerin puanları buna göre düşük ($M=4.36$) görülmüştür. Nitekim Kültür (2006) ve Datta ve diğerleri (2003) de yaşla değişime açıklık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun yanında düşük ve yüksek yaştakilerin duygusal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(79)=.51$, $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(79)=.90$, $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkları arasındaki farkın ($t(79)=1.21$, $p>.05$) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.DEĞİŞİME AÇIKLIĞI YORDAYAN DEĞİŞKENLER

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların belirli demografik özelliklerinin ve de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının değişime açıklık üzerine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizleri sonuçları ortaya konacaktır. Bu kapsamda katılımcıların yaş ve yöneticilik süresi demografik değişkenleri ile dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik bağımsız değişkenler ve değişime açıklık ve alt faktörleri ise bağımlı değişkenler olarak regresyon modellerine girilmiştir.

Regresyon analizine başlamadan önce modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudaşığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .6, VIF< 10).

a. Demografik Özelliklerin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Demografik özelliklerden yaş ve yöneticilik süresinin değişime açıklık ve alt boyutları üzerine etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo-7'de görülmektedir.

Tablo-7'deki sonuçlar incelendiğinde, regresyon analizi içerisindeki Anova sonuçlarına göre yaş ve yöneticilik süresinin bilişsel değişime açıklıkla ($F=2.461$ $p>.05$), duygusal değişime açıklıkla ($F=.632$ $p>.05$), davranışsal değişime açıklıkla ($F=.797$ $p>.05$) ve toplam değişime açıklıkla ($F=1.316$ $p>.05$) oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda, katılımcıların yaşlarının bilişsel değişime açıklığı ($\beta = -.05$ $p>.05$), duygusal değişime açıklığı ($\beta = -.003$ $p>.05$), davranışsal değişime açıklığı ($\beta = .01$ $p>.05$) ve toplam değişime açıklığı ($\beta = -.016$ $p>.05$) anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Yine katılımcıların yöneticilik sürelerinin bilişsel değişime açıklığı ($\beta = -.106$ $p>.05$), duygusal değişime açıklığı ($\beta = -.072$ $p>.05$), davranışsal değişime açıklığı ($\beta = -.09$ $p>.05$) ve toplam değişime açıklığı ($\beta = -.095$ $p>.05$) anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo-7 Yaş ve Yöneticilik Süresinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları

	Bilişsel Değişime Açıklık		Duygusal Değişime Açıklık		Davranışsal Değişime Açıklık		Toplam Değişime Açıklık	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-.05	-.553	-.003	-.032	.01	.109	-.016	-.169
Yöneticilik Süresi	-.106	-1.160	-.072	-.785	-.09	-.979	-.095	-1.042
<i>R²</i>	.021		.006		.007		.011	
<i>Uyarlanmış R²</i>	.013		-.003		-.002		.003	
<i>F Değişimi</i>	2.461		.632		.797		1.316	

* p< .05 ** p< .01

Yapılan regresyon analizinde, p değerlerinin hepsi .05' den büyüktür.

b. Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Etkileşimci liderlik özelliklerinin, bilişsel değişime açıklık, duygusal değişime açıklık, davranışsal değişime açıklık ve toplam değişime açıklık üzerine etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo-8'de görülmektedir.

Tablo-8'deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin etkileşimci liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise bilişsel değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=194.549$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .459'dur yani etkileşimci liderlik bilişsel değişime açıklıktaki değişimin %45.9'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, etkileşimci liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.678$,

Tablo-8 Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları

	Bilişsel Değişime Açıklık		Duygusal Değişime Açıklık		Davranışsal Değişime Açıklık		Toplam Değişime Açıklık	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Etkileşimci Liderlik	.678	13.948**	.569	10.475**	.593	11.134**	.655	13.122**
R^2	.459		.324		.351		.429	
<i>Uyarlanmış R^2</i>	.457		.321		.348		.427	
<i>F Değişimi</i>	194.549**		109.720**		123.968**		172.180**	

* $p < .05$ ** $p < .01$

$p < .01$). Bu bulguya göre; **"Hipotez 2a:** Etkileşimci liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler" hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişkenin etkileşimci liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise duygusal değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=109.720$ $p < .01$). Yine modeldeki R^2 değeri .324'tür yani etkileşimci liderlik duygusal değişime açıklıktaki değişimin %32.4'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, etkileşimci liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.569$, $p < .01$). Bu bulguya göre; **"Hipotez 2b:** Etkileşimci liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler" hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişkenin etkileşimci liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise davranışsal değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=123.968$ $p < .01$). Yine modeldeki R^2 değeri .351'tir yani etkileşimci liderlik davranışsal değişime açıklıktaki değişimin %35.1'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, etkileşimci liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.593$, $p < .01$). Bu sonuca göre; **"Hipotez 2c:**

Etkileşimci liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler“ hipotezi desteklenmiştir.

Hipotezlerin testinden sonra, etkileşimci liderlik özelliklerinin toplam değişime açıklık üzerine etkilerine de bakılmıştır. Bu kapsamda, bağımsız değişkenin etkileşimci liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise toplam değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=172.180$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .429'dur yani etkileşimci liderlik toplam değişime açıklıktaki değişimin %42.9'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, etkileşimci liderlik toplam değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.655$, $p<.01$).

c. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin, bilişsel değişime açıklık, duygusal değişime açıklık, davranışsal değişime açıklık ve toplam değişime açıklık üzerine etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo-9'da görülmektedir.

Tablo-9'daki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin dönüştürücü liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise bilişsel değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=301.401$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .568'tir yani dönüştürücü liderlik bilişsel değişime açıklıktaki değişimin %56.8'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, dönüştürücü liderlik bilişsel değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.754$, $p<.01$). Bu bulguya göre; “**Hipotez 1a:** Dönüştürücü liderlik bilişsel boyutta değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler“ hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişkenin dönüştürücü liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise duygusal değişime açıklık olduğu modelin Anova testi sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=155.579$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .405'tir yani dönüştürücü liderlik duygusal değişime açıklıktaki değişimin %40.5'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, dönüştürücü liderlik duygusal değişime

Tablo-9 Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Değişime Açıklık ve Alt Boyutları Üzerine Regresyon Sonuçları

	Bilişsel Değişime Açıklık		Duygusal Değişime Açıklık		Davranışsal Değişime Açıklık		Toplam Değişime Açıklık	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Dönüştürücü Liderlik	.754	17.361**	.636	12.473**	.721	15.739**	.752	17.253**
R^2	.568		.405		.520		.565	
Uyarlanmış R^2	.566		.402		.518		.563	
F Değişimi	301.401**		155.579**		247.730**		297.658**	

* $p < .05$ ** $p < .01$

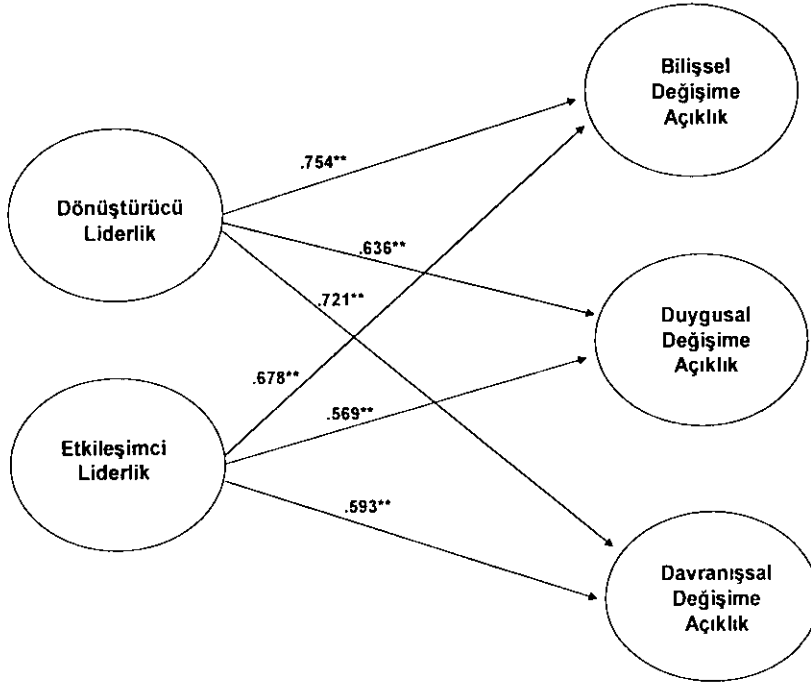
açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.636$, $p<.01$). Bu sonuca göre; **"Hipotez 1b:** Dönüştürücü liderlik duygusal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler" hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişkenin dönüştürücü liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise davranışsal değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=247.730$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .52'dir yani dönüştürücü liderlik davranışsal değişime açıklıktaki değişimin %52'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, dönüştürücü liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.721$, $p<.01$). Bu sonuca göre; **"Hipotez 1c:** Dönüştürücü liderlik davranışsal değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler" hipotezi desteklenmiştir.

Hipotezlerin testinden sonra, dönüştürücü liderlik özelliklerinin toplam değişime açıklık üzerine etkilerine de bakılmıştır. Bu kapsamda bağımsız değişkenin dönüştürücü liderlik özellikleri, bağımlı değişkenin ise toplam

değişime açıklık olduğu modelin Anova sonuçlarına göre anlamlı olduğu görülmektedir ($F=297.658$ $p<.01$). Yine modeldeki R^2 değeri .565'tir yani dönüştürücü liderlik toplam değişime açıklıktaki değişimin %56.5'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, dönüştürücü liderlik toplam değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=.752$, $p<.01$).

Genel bir değerlendirme yapılırsa, Şekil-2'de görülen araştırma modelinin Tablo-10'daki sonuçlarına göre, oluşturulan altı hipotez de desteklenmiştir. Bununla birlikte, dönüştürücü liderliğin bilişsel, duygusal ve davranışsal değişime açıklığı yordamada beta katsayılarının etkileşimci liderliğe göre daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil:2 Araştırma Modeli ve Analiz Sonuçları

Tablo-10 Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Beta Katsayısı	Sonuç
H1a	DÖNLD → BİLDA	.754**	KABUL
H1b	DÖNLD → DUYDA	.636**	KABUL
H1c	DÖNLD → DAVDA	.721**	KABUL
H2a	ETKLD → BİLDA	.678**	KABUL
H2b	ETKLD → DUYDA	.569**	KABUL
H2c	ETKLD → DAVDA	.593**	KABUL

*p< .05 ** p< .01

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, liderlik yaklaşımları ile değişime açıklık arasındaki ilişki ve liderlik yaklaşımlarının değişime açıklığa etkileri araştırılmıştır. Bu çerçevede liderlik yaklaşımları kapsamında dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışları esas alınmış, değişime açıklık da bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla ele alınmıştır. Bununla birlikte, bağımlı değişkenler dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile bağımsız değişken değişime açıklık ve alt boyutlarının katılımcıların çeşitli demografik ve mesleki özelliklerine göre karşılaştırması da yapılmıştır.

Araştırmamızda, demografik özellikler kapsamında cinsiyetin, hem dönüştürücü liderlik hem de etkileşimci liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuç, Yakut (2006), Kültür (2006) ve Akçadağ (2008)'in yaptıkları çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur. Yine Hetland ve Sandal (2003), yaptıkları çalışmada sadece dönüştürücü liderliği ele almış ve cinsiyetin dönüştürücü liderlik davranışlarına anlamlı etkisinin olmadığını belirlemiştir. Ancak Sağlam (2008), yaptığı çalışmada cinsiyetin liderlik davranışlarında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Sağlam (2008)'in bulgularına göre, kadın yöneticilerin karizma boyutu hariç dönüştürücü liderlik davranışları yüksek görülürken, erkeklerin pasif istisnalarla yönetim hariç etkileşimci liderlik davranışları yüksek görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyet özelliklerinin yine araştırmamızda, değişime açıklık ve alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Ocaklı (2006)'nın çalışmasının sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Bingöl (2006), Aktaş (2006) ve Klecker ve Loadman (2000) ise cinsiyetin değişime açıklıkta anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Ancak Bingöl (2006) erkeklerin değişime açıklık seviyesinin daha yüksek olduğunu bulurken, Aktaş (2006) kadınların değişime açıklık seviyesinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Klecker ve Loadman (2000) ise yine kadınların bilişsel ve davranışsal boyutta değişime daha açık olduklarını belirlemiştir.

Araştırmamızda devlete bağlı okullarda görev yapan yöneticilerle özel okullardaki yöneticiler arasında liderlik davranışları ve değişime açıklık kapsamında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Devlete bağlı kurumların daha mekanik bir örgüt yapısında olabileceğini düşündüğümüzde, bu sonuç şaşırtıcıdır. Nitekim, Marşap (1995), mekanik örgütlerde çalışanların değişime karşı daha çok karşı koyacaklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, bu kişiler değişime daha kapalı olabilmektedirler. Araştırmamızda, literatürde geçen bu olgunun bulunamamasının nedeni eğitim sektörünün özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Demografik özelliklerden medeni hal; liderlik davranışları ve değişime açıklık çalışmalarında çok fazla yer alan bir özellik değildir. Ancak, bu değişkenin değerlendirildiği çalışmalar da bulunduğu için çalışmada yer verilmiştir. Bulgulara göre medeni hal, sadece dönüştürücü liderlik davranışlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Yine araştırmadaki bulgulara göre, medeni hal kişilerin değişime açıklığında anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak, Bingöl (2006)'ün ilaç mümessilleri üzerinde yaptığı çalışmada, bekarların evlilere göre değişime açıklık seviyesinin daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda görülen bu farklı bulguların örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan mesleki özelliklerden yönetimde bulunma süresi etkileşimci liderlik davranışlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre yöneticilikte bulunduğu süre 1-10 yıl arasında olanların etkileşimci liderlik puanları en yüksek, 10-20 yıl arasında olanların puanları buna göre daha düşük ve 20-30 yıl arasında olanların puanları ise en düşük seviyededir. Yani yöneticilikte bulunma süresi arttıkça yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları azalmaktadır. Kültür (2006) ise yaptığı çalışmada, yönetimde bulunma süresinin etkileşimci liderlik davranışlarında anlamlı farklılık göstermediğini ancak dönüştürücü liderlik davranışlarında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Buna göre, yöneticilerde dönüştürücü liderlik davranışları 1-10 yıl arasında seyrek, 10-15 yıl arasında sıklıkla, 16-20 yıl arasında bazen, 20 ve daha uzun yıllarda seyrek olarak görüldüğünü

belirtmiştir. Bizim bulgularımızda görülen bu farklılığın örneklem ve sektör farklılığı gibi başka etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmadaki katılımcıların yönetimde bulunma süresi ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki incelendiğinde; yöneticilikte bulunma süresinin bilişsel boyutta değişime açıklıkta anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, yöneticilikte bulunduğu süre 1-10 yıl arasında olanların bilişsel boyutta değişime açıklık puanları en yüksek, 10-20 yıl arasında olanların puanları buna göre daha düşük ve 20-30 yıl arasında olanların puanları ise en düşük seviyededir. Yani yöneticilikte bulunma süresi arttıkça bilişsel boyutta değişime açıklık azalmaktadır. Bu bulguların, Kültür (2006) ve Datta ve diğerleri (2003)'nin çalışmaları ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ancak Klecker ve Loadman (2000), çalışmalarında yönetimde bulunma süresinin değişime açıklıkta anlamlı farklılık göstermediğini belirtmektedir. Araştırmamızdaki bulguların literatürle uyumlu olduğu söylenebilir. Nitekim Clark ve Soulsby (2007), örgütte bulunma süresi daha az olan insanlardan oluşan üst yönetim ekiplerinin değişimi gerçekleştirmede daha başarılı olabileceklerini belirtmektedir.

Demografik özelliklerden öğrenim durumu bakımından değerlendirme yapıldığında; lisans seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları en yüksek, yüksek lisans seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları buna göre daha düşük ve doktora seviyesinde dönüştürücü liderlik puanları ise en düşük seviyededir. Yani öğrenim durumu seviyesi arttıkça dönüştürücü liderlik davranışları azalmaktadır. Ancak, Kültür (2006), yaptığı çalışmada öğrenim durumunun etkileşimci liderlik davranışlarının yanında dönüştürücü liderlik davranışlarının da anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Araştırmada, katılımcıların öğrenim durumunun değişime açıklıkta anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Nitekim Klecker ve Loadman (2000) da öğrenim durumunun değişime açıklıkta anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak Kültür (2006), öğrenim durumu ile değişime açıklık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre kişilerin öğrenim seviyesi arttıkça değişime açıklıkları artmaktadır. Bingöl (2006) ise kişilerin öğrenim durumunun değişime açıklıkta anlamlı farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Buna göre ise, değişime açıklık

lisans seviyesinde en yüksek, yüksek lisans seviyesinde daha düşük ve lise seviyesinde en düşük seviyede olmaktadır. Araştırmalardaki bu farklı bulguların örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada, demografik özelliklerden yaş, kişilerin hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik davranışlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Düşük yaştakilerin hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik davranışları yüksek, yüksek yaştakilerin ise düşüktür. Ancak Yakut (2006) ve Akçadağ (2008), yaştan liderlik davranışlarında anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Yaş ile değişime açıklık karşılaştırıldığında, yaştan bilişsel boyutta değişime açıklıkta anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, düşük yaştakilerin bilişsel değişime açıklıkları yüksek, yüksek yaştakilerin ise düşüktür. Bu bulguların Kültür (2006) ve Datta ve diğerleri (2003)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumlu olduğu görülür. Ancak Bingöl (2006)'ün çalışmasında, değişime açıklık 31-40 yaş arasında en düşükken 41-45 yaş arasında en yüksektir. Sonuçta araştırmamızdaki bulguların literatürle de uyumlu olduğu söylenebilir. Nitekim Clark ve Soulsby (2007), daha genç kişilerden oluşan üst yönetim ekiplerinin değişimi gerçekleştirmede daha başarılı olabileceklerini belirtmektedir.

Araştırmada, liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik ile değişime açıklığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin değişime açıklığın tüm alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu bulguların Sağlam (2008), Jung ve Sosik (2006) ve Hetland ve Sandal (2003)'in çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Kültür (2006) ise, çalışmasında dönüştürücü liderlikle değişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak araştırmamızdaki bulguların literatürle uyumlu olduğu söylenebilir. Nitekim *araştırmalarda* dönüştürücü liderliğin, değişim ajanı (Bass, 1985) ve değişimlerin şampiyonu (Howell ve Higgins, 1990) olmaya eğilimli olduğu belirtilmiştir (Jung ve Sosik, 2006). Özellikle entelektüel teşvik boyutuyla dönüştürücü liderler, eski durumlara yeni yaklaşım tarzları getirerek yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederler (Bass, 1998).

Araştırmada etkileşimci liderlik ile değişime açıklığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiş ve etkileşimci liderliğin değişime açıklığın tüm alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda, Sağlam (2008) etkileşimci liderlikle değişime açıklık arasında anlamlı ilişki bulurken, Kültür (2006) etkileşimci liderlikle değişime açıklık arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Her ne kadar etkileşimci liderler, örgütte değişimi teşvik etmekten ziyade istikrarı sağlamaya yönelirlerse de (Daft, 1999), liderlikle değişim arasındaki güçlü bağ düşünüldüğünde etkileşimci liderlerin de değişim karşısındaki olumlu tutum sergileyebilecekleri düşünülebilir. Bu durum lider tarzı farkı gözlemeksizin her lider için geçerli olabilir. Nitekim, Yukl (2008), bazı teorisyenlerin değişimi liderliğin özü olarak ifade ettiklerini belirtmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin değişime açıklık durumu karşılaştırıldığında daha farklı sonuçlara da ulaşılabilir. Dönüştürücü liderliğin değişime açıklığın tüm alt boyutlarıyla ilişki seviyesi ve değişime açıklığın tüm alt boyutlarını etkileme derecesi etkileşimci liderliğe göre daha yüksektir. Nitekim bu sonucun literatürle uyumlu olduğu söylenebilir. Çünkü dönüştürücü liderler, değişim ajanı (Bass, 1985) ve değişimlerin şampiyonu (Howell ve Higgins, 1990) olarak gösterilir.

Hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin en fazla ilişkili olduğu ve en fazla etkilediği değişime açıklık boyutu bilişsel boyuttur. Yani hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlerin değişimin örgüt, kendisi ve diğerleri için pozitif etkileri olacağına inanma derecesi diğer boyutlara göre daha yüksektir. Liedtka ve Rosenblum (1996)'un söylediği gibi değişim önce zihinlerde başlar. Bu nedenle bilişsel boyutta değişime açıklığın hem davranışsal hem de duygusal boyutta değişime açıklıktan daha fazla olması anlamlıdır.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ilişkili olduğu ve etkilediği diğer bir değişime açıklık boyutu duygusal boyuttur. Her iki liderliğin de duygusal değişime açıklıkla ilişkisi ve duygusal değişime açıklığa etkisi bilişsel ve davranışsal değişime açıklıktaki ilişki ve etkiye göre daha azdır. Değişime açıklığın duygusal boyutu, liderlerin değişimi ne kadar çok istedikleri, değişimi sevip sevmedikleri ve değişime üzüldüğü üzülmeyecekleri ile ilgilidir (Bingöl,

2006). Dönüştürücü liderlik, değişime açıklığın duygusal boyutuyla etkileşimci liderliğe göre daha fazla ilişkili ve duygusal boyutu etkileşimci liderliğe göre daha fazla etkilemektedir. Dönüştürücü liderler değişim ajanlarıdır ve Aamodt (1999)'un belirttiği gibi değişim ajanları, değişimden hoşlanan ve sıklıkla sadece değişim hatrına değişim yapan insanlardır (aktaran Kanar, 2006). Bulgularımız dönüştürücü liderlerin bu özelliğini desteklemektedir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ilişkili olduğu ve etkilediği son değişime açıklık boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyutta, kişinin değişimi başlatma ve destekleme derecesiyle ilgilenilir (Dunham vd., 1989). Dönüştürücü liderlikle etkileşimci liderlik arasında ilişki ve etkileme bakımından en fazla farklılığın görüldüğü boyut davranışsal boyuttur. Yani dönüştürücü liderleri etkileşimci liderlerden farklı kılan en önemli özellik değişime davranışsal boyuttaki açıklıklarıdır. Dunham ve diğerleri (1989), değişime açıklığın davranışsal boyutunda yüksek puanlara sahip kişileri, değişim ajanı olarak ifade edilen değişimi başlatan ve destekleyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu boyutuyla bulgularımız bu durumu desteklemektedir.

Sonuç olarak, kavramdan yola çıkarak oluşturulan toplam altı hipotezin hepsi de kabul edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, liderlik yaklaşımları ile toplam değişime açıklık puanları arasındaki ilişkiye bakıldığında, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlikle değişime açıklık arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonucun, literatürde yer alan değişimle liderlik arasındaki güçlü ilişkiyi farklı bir açıdan desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte, dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğe göre değişime açıklıkla daha fazla ilişkili ve değişime açıklığı daha fazla etkilemektedir. Dönüştürücü liderliği etkileşimci liderlikten farklı kılan en önemli husus ise değişimi başlatma ve destekleme seviyesindeki üstünlüğüdür.

Değişimin örgütler için yaşamsal olduğu gerçeği günümüzde daha da önem kazanmıştır. Bununla birlikte, liderliğin örgütsel değişimdeki önemi ve değişim yönetimindeki etkisi kabul edilen bir gerçektir. Örgüt içerisinde değişimi etkin bir biçimde uygulayabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yine liderlerin bu süreçte birçok özelliğinin yanında değişim karşısındaki

kişisel tutumları ve değişime açıklık durumları da dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur.

Araştırmada hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlerin değişime açıklık düzeyi yüksek olarak görülmektedir. Özellikle değişimin faydalı ve olumlu etkilerine inanma her iki liderlik yaklaşımı için çok yüksek görülmektedir. Ancak dönüştürücü liderlerin değişime açıklık düzeyi etkileşimci liderlere göre daha yüksektir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin değişim karşısında daha olumlu bir tutuma sahip oldukları söylenebilir.

Dönüştürücü liderler, değişimi bünyelerinde barındırmaları nedeniyle örgütsel değişim sürecine en iyi uyum sağlayacak lider tipi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Dönüştürücü liderler, sistemin sorgulanmasını, sorunların farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesini sağlayarak ve de yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederek örgütte değişimin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlarlar. Değişim karşısındaki bu tutumları nedeniyle, değişim geçirecek örgütlerde veya örgütün alt birimlerinde dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

Genel olarak örgütteki liderler ve yöneticilerin değişim karşısındaki tutumlarıyla ilgili nelerin yapılabileceği de düşünülmelidir. Bu kapsamda liderlik eğitimlerinde liderlerin değişime açıklık özelliğini geliştirici programlar uygulanabilir. Özellikle bilişsel boyutta yani değişimin faydalarını ve olumlu yönlerini gösterecek eğitimlerle liderlerin değişim karşısındaki tutumları etkilenebilir. Değişim karşısında bilişsel boyuttaki olumlu gelişmeler zamanla duygusal ve davranışsal boyutları da olumlu bir şekilde etkileyebilecektir (Klecker ve Loadman, 2000). Bununla birlikte örgütte oluşturulacak güvenli bir iletişim ortamı liderlerin değişim karşısındaki tutumunu olumlu etkileyebilir. Nitekim, Allen ve diğerleri (2007), değişimde kullanılacak iletişim stratejilerinin çalışanların değişime açıklıklarını geliştirmeye yardımcı olacağını belirtmektedir. Ayrıca, öğrenen organizasyonlarda kullanılan ve ilk defa Argyris (1977) tarafından ortaya konulan çift döngülü öğrenme modelinin de çalışanların değişim karşısındaki tutumunu olumlu etkileyeceği söylenebilir. Bununla birlikte, örgüte katılacak yöneticilerin değişime açıklık özelliği; anket, görüşme ve senaryoya dayalı ölçekler vb. yöntemlerle ölçülerek, yöneticilerin seçimi ve görevlendirilmesi bu değerlendirmeye göre

yapılabilir ve özellikle davranışsal değişime açıklık, personelin performans kriterlerinden birisi olarak da değerlendirilebilir.

Araştırmada karşılaşılan kısıtlarla ilgili değerlendirme yapıldığında, kullanılan liderlik ölçeği (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-MLQ-6S), liderlerin kendi algılamalarına göre liderlik yaklaşımlarını belirlemektedir. Liderliğin, lider ve takipçileri arasındaki bir etkileşim süreci gerçeğinden yola çıkarak yöneticilerin liderlik yaklaşımını belirlemede takipçilerin değerlendirmelerinin göz önüne alınmaması araştırmadaki kısıtlardandır. Yine aynı şekilde değişime açıklık ölçeği de kendi kendini değerlendirmeye dayanan bir ölçektir. Bu durum da araştırmanın kısıtlarından birisidir. Bununla birlikte, bu çalışmadaki örneklem 235 kişiden oluşmaktadır. Yeni çalışmalarda daha fazla örneklem üzerinde uygulamalar yapılırsa daha objektif sonuçlara ulaşılabilir.

Bu araştırmada, değişimle liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki değişime açıklık çerçevesinde ele alınmıştır. Yapılacak yeni çalışmalarda, liderlik yaklaşımları ile değişim arasındaki ilişki başka değişken ve özellikler kapsamında incelenebilir. Bununla birlikte, sadece liderlerin değerlendirmelerinden sonuca ulaşmak yerine takipçilerin değerlendirmelerini de kapsayan çalışmaların yapılması daha faydalı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Örneklem seçiminde ise yoğun rekabet ortamında bulunan ve henüz değişimden geçmiş örgütlerin personeli dikkate alınırsa daha dikkat çekici sonuçlara ulaşılabilceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKÇADAĞ, Seda. **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Çocuk Gelişimi Ve Eğitimi A.B.D., 2008.

AKTAŞ, Aylin. **Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2006.

ALLEN, J., N. JIMMIESON, P. BORDIA ve B. IRMER. "Uncertainty During Organizational Change: Managing Perceptions through Communication", **Journal of Change Management**, Vol.7, No. 2, June 2007, 187–210.

ANDERSON D. ve L. A. ANDERSON. **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**, San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer, 2001.

ARGÜDEN, Yılmaz. "Değişim Yönetimi", **Arge Danışmanlık Yayınları**, İstanbul, No:6, 2004, 8-11.

ARIKAN, Semra. "Liderlik", S. GÜNEY (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ARMENAKIS, A. A. ve S. G. HARRIS. "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness", **Journal of Organizational Change Management**, 15(2), 2002, 169–183.

ASKARANY, Davood. "Characteristics of Adopters and Organizational Changes", **Thunderbird International Business Review**, vol.48., 5, 2006, 705-725.

AYDINTAN, Belgin. "Değişim Ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/3, 2005, 71-89.

AYKAÇ, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

BASIM, N., A. TABAK, H. YALÇINKAYA ve B.ÇELİK. **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**, KHO Yayınları, Ankara, 2006.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985.

BASS, B.M. ve B. J. AVOLIO. **Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S**, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, 1992.

BASS, Bernard M. "Transformational Leadership", **Journal of Management Inquiry**, 4, 3, 1995, 293-298.

BASS, Bernard M. **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.

BİNGÜL, Bülent. **Study To Investigate The Relationship Between Crises And Openness To Change In Organizations** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006.

BORDIA, P., E. HOBMAN, E. JONES, C. GALLOIS ve V. CALLAN. "Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies" **Journal of Business and Psychology**, Vol. 18, No. 4, Summer 2004a, 507-532.

BORDIA, P., E. HUNT ve N. PAULSEN. "Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 13(3), 2004b, 345-365.

BOZDAĞ Muhammet. "Unutulmazlar Kervanına Katılma", N. SEZİK (Ed.), **Değişim Kuşağındakiler**, Hayat Ya.:95, Başarı Dizisi:22, İstanbul, Ağustos 2000.

BURNS, James M. **Leadership**, New York, Harper and Row, 1978.

CELEP, C. ve B. ÇETİN. **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2003.

CEVRİOĞLU, Esin. **Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme** (Yayımlanmış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

CLARK, E. ve A. SOULSBY, "Understanding Top Management and Organizational Change Through Demographic and Processual Analysis", **Journal of Management Studies**, 44:6, September, 2007, 932-954.

COLLIER J. ve R. ESTEBAN. "Governance In The Participative Organization: Freedom, Creativity And Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol. 21, 1999, 173-188.

CONGER, J.A. ve R. N. KANUNGO. **Charismatic Leadership in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

COPAS, Gina M. "Can Internet Shoppers be Described by Personality Traits?", B. CHAPARRO (Ed.), **Usability News**, Vol. 5, 1, 2003.

CRAIG, C., L. BRITTAIN ve J. BRITTAIN. "Adaptability and Change", **Keeping Your Career On Track: Twenty Success Strategies**, Vol.5, 2000, 22-26.

ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel liderlik** (2. Bas.), Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2000.

ÇÖMEZ, Pınar. **Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

DAFT, Richard L. **Leadership Theory and Practice**, Orlando, Dryden Press, 1999.

DAFT, Richard L. **Organization Theory and Design** (8 th Edition), Ohio, Thomson, 2004.

DATTA, D., N. RAJAGOPALAN ve Y. ZHANG. "New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics", **British Journal of Management**, Vol. 14, 2003, 101-114.

De GEUS, Arie. "The Living Company", **Harvard Business Review**, March-April, 1997, 51-59.

DENHAM, M., R. DICKHOUT ve N. R. BLACKWELL. **Shaping A Strategy For Change**, Toronto, McKinsey & Company, 1995.

DIFONZO, N. ve P. BORDIA. "A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change", **Human Resource Management**, 37(3 ve 4), 1998, 295-303.

DUNHAM, R., J. GRUBE, D. GARDNER, L. CUMMINGS ve J. PIERCE. "The Development of an Attitude Toward Change Instrument", **Annual Academy of Management Conference**, Madison, WI, 1989.

DURSUN, Emin. **Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

ERCAN, Ümit. **Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

ERCİL, Y. ve Ü. SİĞRİ. **Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2008.

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi** (3. Baskı), İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları No:105, 1989.

ERKAL, Mustafa. **Sosyoloji** (1. Bas.), Trabzon, Özkan Ofset Matbaacılık, 1982.

ERKUŞ, A. ve E. GÜNLÜ. "Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, 187-209.

FAIDLEY, R. ve S. MUSSER. "Vision of School Leaders Must Focus on Excellence, Dispel Popular Myths", **NASSP Bulletin**, February, 73, 1989, 9-13.

FICHTER, Joseph. **Sosyoloji Nedir** (7.Bas.), (Çev. Nilgün ÇELEBİ), Ankara, Anı Yay., 2004.

GIDDENS, Anthony. **Sosyoloji** (2. Bas.), (Çev. Cemal GÜZEL), Ankara, Ayraç Yayınevi, 2005.

HAMMER, M. ve J. CHAMPY. **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, 1996.

HAZIR, Köksal. **Organizasyonlarda WEB Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2004.

HERSEY, P. ve K. H. BLANCHARD. "The Management of Change", **Training and Development Journal**, Vol.26, January, 1972, 6-10.

HETLAND H. ve G. M. SANDAL, "Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 12 (2), 2003, 147-170.

HOWELL, Jane M. "Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations", J.A. CONGER ve R.N. KANUNGO (Ed.), **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 213-236.

HOWELL, Jane M. ve C.A. HIGGINS. "Champions of Technological Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35, 1990, 317-341.

HUSSEY, David. **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Çev. Tülay SAVAŞER), İstanbul, Rota Yayınları, Ağustos 1997.

ILGAZ P. ve B. ERŞAHİN. "Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi" **Arge Danışmanlık Yayınları**, İstanbul, No:6, 2004, 12-34.

ISAKSEN, S.G. ve J. TIDD. **Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth**, Chichester, UK: Wiley, 2006.

ISAKSEN, Scott G. "The Climate for Transformation: Lessons for Leaders", **Creativity And Innovation Management**, Volume 16, No. 1, 2007, 3-15.

IVERSON, Roderick. "Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment", **The International Journal of Human Resources Management**, Vol.7, No:1, 1996, 122-149.

İŞCAN, Faruk. **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı** (Yayınlanmış doktora tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2002.

JUNG, D. ve J. J. SOSİK. "Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, No. 4, 2006.

KANAR, Miray. **The Relationship Between Openness To Change And Employees' Perception Of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment** (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006.

KARP T. ve HELGØ T. T. "From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations", **Journal of Change Management**, Vol. 8, No. 1, March 2008, 85-96.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul, Kalder Yayınları No:4, 1998.

KECK, Sara L. "Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context", **Organization Science**, 8, 1997, 143-156.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

KLECKER, B. M. ve W. E. LOADMAN. "Measuring Principals' Openness to Change on Three Dimensions: Affective, Cognitive and Behavioral" **Journal of Instructional Psychology**, Vol. 26, No. 4, 2000, 213-225.

KOCABAŞ, Fusun. "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", 10 Mayıs 2010, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf>.

KOCH, Richard. **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, İstanbul, Dünya Yayınları, 1997.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 2007.

KOTTER, John. "Making Change Happen", **Leader to Leader**, F. HESSELBEIN ve P. COHEN (Ed.), Drucker foundation, 1999, 69-79.

KOTTER, John. 'What Leaders Really Do?'(1990), **Harward Business Review**, Vol. 79, 11, 2001, 85-96.

KÜLTÜR, Yusuf Z. **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, 2006.

LEBLEBİCİ, Özkan. "Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği", 10 Mayıs 2010, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=126&Itemid=32, 2003.

LIEDTKA, J.M. ve J.W. ROSENBLUM. "Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change", **California Management Review**, vol. 39, 1, Fall 1996, 141-157.

"To lead", "Leader", "Leadership", Longman Dictionary of Contemporary English, Second Edition, Essex, 1991, 593.

LUSSIER, R. N. ve C.F. ACHUA. **Leadership: Theory, Application and Skill Development (2.basım)**, Minnesota, South-Western Publishing (a part of Thomson Publishing), 2004.

MARŞAP, Akın. **Yönetim Kontrol Sistemleri**, Ankara, KHO Basımı, 1995.

MCLAGAN, Patricia A. "The Change-Capable Organization", **Academic Search Elite**, Vol. 57, Jan., Issue 1, 2003, 50-58.

MCNABB, D.E. ve F. T. SEPIC. "Culture, Climate and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change", **Public Productivity and Management Review**, 18, 1995, 369-385.

MCNAUGHTON, Drumm. "The Role of Values and Leadership in Organizational Transformation", **Journal of Human Values**, 9, 131, 2003, 131-140.

MILLIKEN, Frances J. "Three Types of Perceived Uncertainty about The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", **Academy of Management Review**, Vol.12,1, 1987, 133-143.

MOSSHOLDER, K., R. SETTOON, A. ARMENAKIS ve S. HARRIS. "Emotion during Organizational Transformations: An Interactive Model of Survivor Reactions", **Group Organization Management**, 25, 2000, 220-243.

OCAKLI, Erol. **Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel Ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, 2006.

OWEN, H., V. HODGSON ve N. GAZZARD, **Liderlik El Kitabı**, (Çev. Münevver ÇELİK), İstanbul, Optimist Yayım Dağıtım, 2007.

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim** (2. Bas.), Ankara, Nobel Yay., Haziran 2003.

ÖZKAN, Yelda. "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **İş-güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(1), 10 Mayıs 2010,

<http://www.isguc.org/?p=article&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004>.

PEKER, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları No:58, 1995.

PIDERIT, Sandy K. "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", **Academy of Management Review**, 25, 2000, 783-794.

PUTNAM, L. L. ve R. L. SORENSON. "Ekquivocal Messages in Organizations", **Human Communication Research**, 8(2), 1982, 114-132.

PÜSKÜLLÜOĞLU Ali. **Türkçe Sözlük** (6.Baskı), İstanbul, Can Yayınları, 2007, 1681.

RENNINGS, K., A. ZIEGLER, ve T. ZWICK. "The Effect of Environmental Innovations on Employment Changes: An Econometric Analysis", **Business Strategy and the Environment**, *Bus. Strat. Env.*, 13, 6, 2004, 374-387.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey, 2003.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, Ocak 1995.

SAGIE, A. D. ELIZUR ve M. KOSLOWSKY. "Decision Type, Participative Decision Making (PDM), and Organizational Behavior: An Experimental Simulation", **Human Performance**, 8(2), 1995, 81-94.

SAĞLAM, Emine. **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2008.

SAYLI, H. ve A. TÜFEKÇİ. "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 30, Ocak-Haziran 2008, 193-210.

SCHWEIGER, D. M. ve A. S. DENISI. "Communication with Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment", **Academy of Management Journal**, 34(1), 1991, 110-135.

SEKARAN, Uma. **Research Methods For Business**, Canada: John Wiley ve Sons, Inc., 1992.

SULLIVAN G. R. ve M. V. HARPER. **Umut Bir Yöntem Olamaz**, (Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ), İstanbul, Boyner Holding Yayınları, 1997.

ŞİMŞEK, M. ve H. B. AKIN. **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2003.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks, 2007.

TABAK, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd., 2005.

TERRY, D. J. ve N. JIMMIESON. "A Stress and Coping Approach to Organizational Change: Evidence from Three Field Studies", **Australian Psychologist**, 38, 2003, 92-101.

TURNIPSEED, David. "The Relationship Between the Social Environment of Organizations and the Climate for Innovation and Creativity", **Creativity and Innovation Management**, 3, 1994, 184-195.

TURUNÇ, Ömer. "Geleceğin Savaşları ve Stratejik Yönetim", H. YALÇINKAYA (Ed.), **Savaş Farklı Disiplinlerde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara, Siyasal Yayın Dağıtım, 2010, 197-225.

ÜLGEN, H. ve K. MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

ÜRETEEN, Sevinç. **Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları**, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayını, 1998.

VARON, Eva. **Openness to Change in Relation with Personality Traits and Contextual Factor** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2003.

WESTBROOK , C.F. ve F. E. KNOWLES. "Managing Change" **Corrections Today**, Cilt 59, July, Sayı 4, 1997, 114-118.

YAKUT, Özlem. **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, (7'nci Baskı), New Jersey, Prentice Hall, 2008.

EKLER

EK-A: LİDERLİK DEĞİŞİM ANKETİ VE DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

EK-B: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

EK-C: DEĞİŞİME AÇIKLIK ÖLÇEĞİ

LİDERLİK-DEĞİŞİM ANKETİ

Bu anketin amacı liderlik tarzlarıyla değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aşağıda iki bölüm halinde bazı ifade ve durumlar verilmiştir. Birinci bölümde bu ifade ve durumların size ne kadar uyduğunu, ikinci bölümde, verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirteceksiniz. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyup size en uygun durumu ölçekten yararlanarak maddelerin yanlarındaki sayıların üzerine (X) işareti koyarak belirleyiniz. Bu anket bilimsel bir araştırma için yapılmaktadır. **KİMLİK BİLGİLERİNİZİ YAZMANIZA GEREK YOKTUR. SORULARI İÇTENLİKLE CEVAPLAMANIZ RİCA OLUNUR.** Anketin sonuçlarıyla ilgilenenlere geri bildirimlerde bulunulabilir.

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Cinsiyet: __ (E) __ (K)

Yaş: __

Öğrenim Durumu: __ (Lise) __ (Lisans) __ (Y. Lisans) __ (Doktora)

Medeni Hal: __ (Evli) __ (Bekar)

Kurum: __ (Kamu) __ (Özel)

Kaç yıllık yöneticisiniz? __

BİRİNCİ BÖLÜM: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölüm liderlik tarzının tanımını sağlar. Aşağıda 21 tanımlayıcı ifade listelenmiştir. Her bir ifadenin ne kadar sıklıkla size uyduğuna karar veriniz.

**1=Bana hiç uygun değil 2=Bana çok az uygun 3=Bana kısmen uygun
4=Bana oldukça uygun 5=Bana tamamen uygun**

1	Çalışanlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
2	Niyet ve düşüncelerimi basit ve kısa cümlelerle açıklarım.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlarımın bireysel gelişimlerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarıma başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri için yardım ederim.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarımın önceden belirlenen standartlara ulaşması beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarımın yaptıkları işlere bildikleri şekilde devam etmelerini isterim.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarım bana tam anlamıyla güvenir.	1	2	3	4	5
9	Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarımın problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarımın yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğümü bilmelerini isterim.	1	2	3	4	5
12	Hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarımın ödüllendirilmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
13	İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarım ne yapmak isterlerse istesin karşı çıkmam.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım ederim.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederim.	1	2	3	4	5
18	Dışlanmış görünen çalışanlarıma özel önem veririm.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.	1	2	3	4	5
20	Çalışanlarıma işlerini yaparken bilmeleri gereken standartları hatırlatırım.	1	2	3	4	5
21	Çok önemli konular haricinde çalışanlarıma soru sormam.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM: DEĞİŞİME AÇIKLIK ÖLÇEĞİ

Bu bölüm değişime açıklık düzeyinin testini sağlar. Aşağıda 18 tanımlayıcı ifade listelenmiştir. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınıza karar veriniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Büyük ölçüde katılmıyorum
3=Kısmen katılmıyorum 4=Kısmen katılıyorum
5=Büyük ölçüde katılıyorum 6=Kesinlikle katılıyorum

1	Değişim kurumun yararına olacaktır.	1	2	3	4	5	6
2	Değişiklikleri pek sevmem. (T)	1	2	3	4	5	6
3	Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim. (T)	1	2	3	4	5	6
4	Ben de kurumumda değişiklikler olmasını öneririm.	1	2	3	4	5	6
5	Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır. (T)	1	2	3	4	5	6
6	Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım. (T)	1	2	3	4	5	6
7	Kurumumda değişim olmasını dört gözle bekliyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Değişime direnç gösteririm. (T)	1	2	3	4	5	6
9	Kurumumdaki bir çok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir.	1	2	3	4	5	6
10	Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.	1	2	3	4	5	6
11	Değişimi desteklerim.	1	2	3	4	5	6
12	Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.	1	2	3	4	5	6
13	Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5	6
14	Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.	1	2	3	4	5	6
15	Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5	6
16	Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.	1	2	3	4	5	6
17	Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.	1	2	3	4	5	6
18	Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6