

LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİNDE DEĞİŞİMSEL BOYUTTA DEĞERLENDİRİLMESİ

Nezih Metin ÖZMUTAF*

Özet

Günümüzde, çoğu organizasyon yaşamak ve hayatta kalmak için, rasyonel bir örgütsel değişimi düşünmektedir. Bu yüzden, başarılı ve sürekli bir değişim için onlar değişim problemini çözmeye çabalamaktadırlar. Gerçekte, değişim probleminin temel çözümü olan yer lider yöneticinin örgütsel kültürden ne kadar haberdar olduğudur. Bu bağlamda, başarılı olmak için, organizasyonlar veya lider yöneticiler güçlü bir kültür ve kabuller ve çekirdek değerlerin paylaşımı için sosyalleşmiş insan kaynağı geliştirme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu kapsamda, bu çalışmada, liderliğin örgüt kültürü içindeki değişimsel boyuta etkisi çeşitli açılardan değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Kültür, Değişim

Abstract: Today, because many organizations have to survive and grow, they have to keep thinking the rational organizational change. Therefore, a successful and continues to change, they are struggling to solve the change problem. Actually, the main solve of the change problem is based on the premise that awareness of how the organizatinal cultures of the leader management. In this context, to be successful, organizations or leader managers feel the need for development a strong culture and socialize human resources to share assumption and core values.

Key Words: Leadership, Organizational Culture, The Change

An Dynamic Evaluation of Leadership in the Context of Culture of Organization

1.Giriş

Tarihsel bir şahsiyet olarak ya da günlük yaşam içinde veya iş yaşamında çeşitli alan ve düzeylerde lider konumunda olan bireylerden sıkça bahsedilebilmektedir. Bireylerin liderliğinin yanı sıra bazı ülkeler, işletmeler, uluslararası kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları da kurumsal olarak lider konumda

* Öğr. Gör. Dr., Ege Üniversitesi, A.S.H.M.Y.O., İzmir.

yer alabilmektedir. Özetle liderlik çok farklı alanlarda, çok çeşitli anlamlarda kullanılabilen bir kavram olarak görülebilir.

Lider ister bir birey, isterse bir kurum olsun kendini ve çevresini pozitif yönde geliştirecek ve bunu süreklileştirecek bir varlık olarak işlevini yerine getirdiğinde ise dönüşümsel bir tavır sergilemiş olacaktır. Diğer taraftan lider kurumu ve kültürünün dönüştürürken, kurum kültürü de lideri ve onun özelliklerini dönüştürecektir.

Bu bağlamda, bu çalışmada, bir örgütte lider, liderlik; yanı sıra örgüt kültürü ve örgütsel değişime yönelik temel özellikler ortaya konulmuştur. Ayrıca, lider ve liderliğin, örgüt kültürü ve değişime olan etkileri ve insan kaynakları bağlamında bütünsel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

2. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Değişim

Uygulamada liderlik, örgüt kültürü ve değişim birbirini sarmal şekilde etkileyen kavramlardır. Ancak bu üç kavramın literatürde bağımsız bir şekilde başlı başına çok geniş bir değerlendirmeyi de içerdiği yadsınamaz. Bu nedenle, bu bölümde, temel olarak liderlik, örgüt kültür ve değişim kavramları literal anlamda açıklanmaya çalışılmıştır.

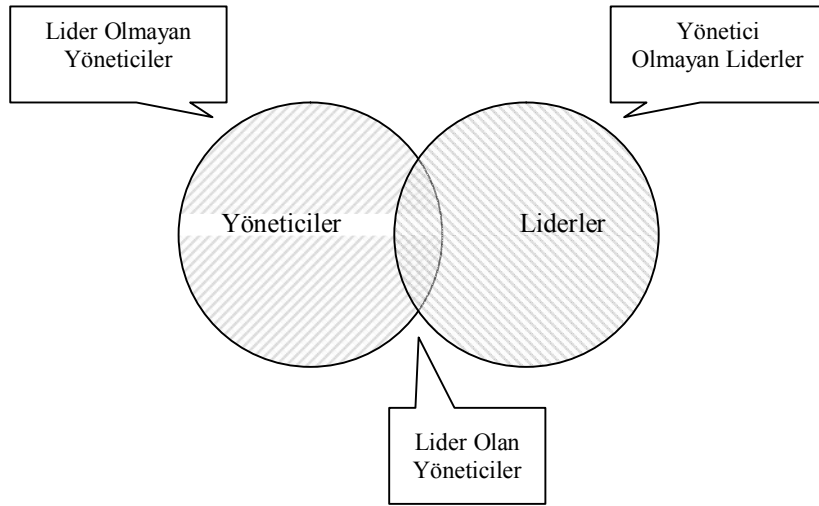
2.1.Liderlik Kavramı

Liderliğin (leadership) çok geniş bir alan ve nitelikleri içeren yapıya sahip olması nedeniyle tek ideal bir tanımlamasının yapılmasının oldukça güç olabilmektedir. Ancak liderliğin öne çıkan bazı özelliklerini belirlemek olasıdır. Larwood (1984: 221) liderliğin ilk bakışta çağrıştırdığı anlamları belirli özellikleri dikkate alarak insan odaklı bazda aşağıdaki gibi dört ana kategoride ifade etmiştir: “Bunlar bireyin pozisyonundan (siyasi vb.) gelen liderlik, karakterinden (karizma vb) gelen liderlik, davranış tarzından (lider olma özelliklerini ön plana çıkararak) gelen liderlik ve sonuçlardan (bir örgütte karlılığı, yüksek satış oranlarını, ekip üyelerine ödüller vermeyi davranış haline getirerek vb.) gelen liderlik şeklinde özetlenebilir”.

Liderliğe genel olarak ya da örgütsel bazda yaklaşmak da mümkündür. Dixon (1992: 60) Drucker’dan alıntı yaparak genel olarak liderliği şu şekilde ortaya koymuştur: “Bir kişinin vizyonunu üst seviyeye çekmek, daha yüksek bir standart için performansını yükseltmek, normal sınırların ötesinde kişinin bireyselliğini yapılandırmaktır.” Liderlik değişimi öne çıkaracak şekilde ise, “genellikle bir değişimi başlatmada diğerlerini bir nedene dayalı olarak isteklendirme kabiliyeti” olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle liderler değişimi başlatmak için diğerleriyle karar verirler ya da onları teşvik ederler (Halloran, 1986: 277).

Yönetimsel liderlik (managerial leadership) ise, işle ilgili olarak ekip üyelerini etkilemek ve sürece yönlendirmektir (Dixon, 1992: 60). Bu kapsamda lider ise, onu takip edenleri etkileyen, yanı sıra bireylere ya da gruplara, onların amaçlarına ulaşmaları için rehber ve yardımcı olan kişidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: s.301).

Lider ve yönetici kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, gerçekte farklı özellikleri içeren olgulardır. Bir örgütte lider diğerlerinin davranışlarına şekil verilmesi işlevini yerine getirirken, yöneticiler formal görev kararları ve emirleri verme ile ilgili işlevleri yerine getirmeye çalışmaktadır (Dixon, 1992: 61). Bir örgütte lider değişim yönelimli olarak (çalışanların gelişmesini sağlama, onları eğitme, yaratıcılıklarını destekleme, motive etme, sorunlarına çözümler üretme gibi) dinamik bir görevi üstlenirken, yönetici pozisyonu rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesini içerecektir. Özellikle bir grubun liderine güveni o örgütteki insan kaynağının (kadın ya da erkek) kararlarının kalitesinden etkilenir. Ancak grubu ya da izleyenleri etkileyecek bazı ölçüler olmadıkça, liderin ilham verme ve ikna etme işlevi etkili olamayacaktır. Diğer taraftan, her ne yukarıda lider ve yöneticinin farklı özelliklerinin bulunduğu belirtilmişse de unutulmaması gereken önemli diğer bir boyut ise, uygulamada yöneticinin de lider özelliklerine sahip bir kişi olabileceğidir (Halloran, 1986: 277). Özetle Şekil 1’de de görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik birbiriyle ortak ve farklı yanları bulunan iki gerçekliktir (Robert A., Baron ve Jerald Greenberg, 1990: 374-375).



Şekil 1: Liderlik ve Yöneticiliğin Yapısı

(Kaynak: Robert A., Baron ve Jerald Greenberg, 1990, 374-375).

2.2.Örgüt Kültürü Kavramı

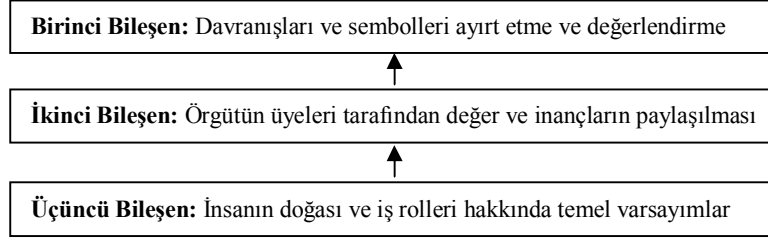
Örgüt, farklı anlamları içerecek şekilde tanımlanabilen bir kavramdır. Örgütü, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu veya örgütlenme faaliyetleri yanı sıra toplumdaki diğer varlıklar arasında sosyal bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2002: 26-27). Kültürü ise, kişilerin davranışları ile bu davranışlarını yönlendiren faktörlerin (dil, din, inançlar, değerler, normlar,

simgeler, tutumlar, örf ve adetler, etik kurallar, yasalar gibi) tümü olarak tanımlamak mümkündür (Akdemir, 2004: 26). Örgüt kültürü ise, kuruluşun genel değer yargılarını, davranışlarını, dışsal ve içsel adaptasyonun çözümünde grupsal öğrenmeyi sağlayan temel varsayımları ifade etmektedir. Örgüt (kurum) kültürü, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da ifade edilebilir. Örgüt kültürü daha genel bir yaklaşımla, örgütte yerine getirilecek faaliyetlerin yapılış şekilleridir ya da örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne göstergesidir (Shein, 1992: 12; Goffee ve Jones, 2000: 29; Barutçugil, 2004: s.207; Kaliprasad, 2006: 27).

Masood, Dani, Burns ve Backhouse (2006: 943-944), Cameron ve Quin'den (1999) alıntı yaparak dört tip örgütsel kültürü baskın kültür bağlamında aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır: **Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütler:** Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde örgütte kontrol, değerlendirme, yöneltme, koordinasyon ve sürekli etkililiği kapsayan bir yapı görülür (bu yaklaşım 1880'lerde Alman Sosyolog Max Weber'in çalışmalarında etkin şekilde yer almaktadır. Bu anlayış fonksiyonel uzmanlaşma, bireysel olmayan ilişkiler, emir, komuta, otorite gibi özellikleri içermektedir). **Pazar / Piyasa kültürünün baskın olduğu örgütler:** Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde; yönetimde, üretim sonuçlarında, görüşmede (iletişim) ve motivasyonel konularda iyi olmayı içeren bir yapı gözükür. Geçmiş 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Örgütü bir piyasa yapısı olarak nitelendiren bu yaklaşım Williamson, Ouchi gibi yazarlar tarafından desteklenmiştir. **Klan kültürünün baskın olduğu örgütler:** Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde; ailesel figürler, takım yapılanmaları, yetenek sahipleri, besleyici / büyütücü olma ve destekleyicilik öne çıkmaktadır. Geçmiş 1960'lı yıllara dayanmaktadır ve McGregor, Likert gibi insan ilişkilerini öne çıkaran bilim adamları tarafından gündeme getirilmiştir. Tipik bir örnek olarak Japon liderlik yaklaşımı gösterilebilir. **Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütler:** Bu tip örgütlerde görülen liderliğin girişimci, yenilikçi, yaratıcı, risk almaya müsait ve geleceğe odaklanmış özellikleri içerdiğinden söz edilmektedir. 1983'den itibaren Cameron ve Quinn tarafından ortaya konulmuştur. Bilgi çağıyla birlikte gelişmekte ve Ar-Ge yoğun bir kültürel yapıdır. Bu yaklaşımda örgüt şeması ve ofis yoktur, roller müşteri sorunlarına göre biçimlenir, ekipsellik, yaratıcılık ve yenilik ön plandadır.

Yukarıda ortaya konulan örgüt tiplerinin tamamında farklı şekillerde gerçekleşecek örgüt kültürüne yönelik bileşenler bulunabilecektir. Bu bağlamda Nahavandi ve Malekzadeh (1998: 92-94) örgüt kültürüne yönelik olarak üç temel bileşeni şu şekilde ortaya koymaktadırlar (Şekil 2): "**Davranışları ve sembolleri ayırt etme ve değerlendirme:** Kültürün bileşenlerini inceleme içerdeki ve dışarıdaki kimseler için görülebilirliktir. Kültürel bileşenler, örneğin giyim şekilleri, kullanılan dil, etkileşim formaliteleri, büro yerleşimi, dekorasyonlar ve şirketin sosyal olaylarla ilgili tavrı gibi. Diğer cephesi ise öyküler ve ritüeller. Öyküler, diğer fon sağlayıcılar, diğer kritik olaylar ve algılar, başarıları davranışların nasıl olduğu ve nasıl ödüllendirildiği gibi konuları içerir. Ritüeller, belirli zamanlarda

(eylülün ikinci haftası gibi) üyelerin performanslarına yönelik resmi törenler olarak tanımlanır. **Örgütün üyeleri tarafından değer ve inançların paylaşımı:** Organizasyon üyeleri için neyin önemli olduğu ve paylaşıldığı hakkındadır ve kolayca anlaşılabilir. Paylaşılan değerler şu sorulara adreslenir: Bizi ayakta tutan nedir?, Organizasyonumuzun ilgi alanı nedir?, Çalışanlarımızı ve yöneticilerimizi hangi ölçülere göre değerlendiriyoruz? Diğer değerler arasında önemli bir konu sosyal sorumluluk, müşteri hakları ve yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek yer almaktadır. Paylaşılan değer ve inançlar tipik bir şekilde şirketin misyon söyleminde ifade edilmektedir. **İnsanın doğası ve iş rolleri hakkında temel varsayımlar:** Açıklanması en zor olan bileşendir. Temel varsayımlar organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan davranış ve değerlerin çekirdeğidir. Bunlar direkt işletme ile değil, yönetim felsefesine yönelik konuları kapsar. Adalet, dürüstlük, doğruluk, tevazu, yardım severlik, merhamet, bireysel saygınlık ve tok gözlülük gibi değerleri kapsamaktadır.”



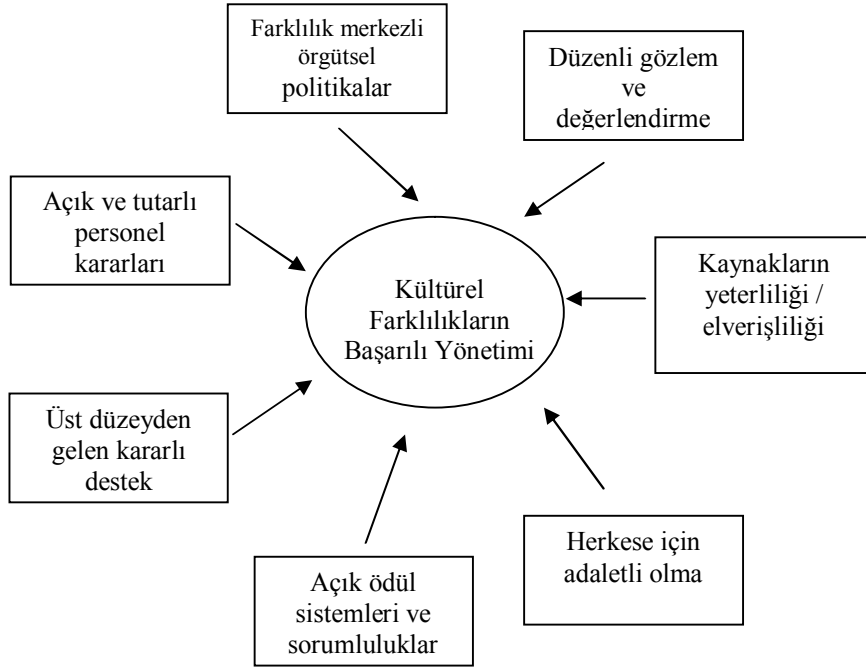
Şekil 2: Kültürün Bileşenleri

(Kaynak: Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 93)

Yukarıda ortaya konulan temel bileşenler bir örgütte iki temel boyut kapsamında öne çıkmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt boyutlarıdır. Biçimsel yapı içinde iş tanımları, bölümlere ayırma, örgütsel hiyerarşi, plan ve programlar, etkinlik ve üretim ölçekleri gibi olgular; biçimsel olmayan yapı içinde ise, güç ve etkileme, gruplar ve özellikleri, açıklık ve güven konusundaki algılar, rol algılamaları, ihtiyaçlar, hisler, arzular, yöneticiye duyulan güven, kişilerarası ilişkiler gibi olgular yer almaktadır (Koçel, 2003: 508). Bu bağlamda, liderin başarılı bir liderlik sürecini ortaya koyması hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan örgüt yapısını, diğer bir deyişle o yapının kültürel özelliklerini tanımasıyla mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel çerçevede alt kültürlerinde önemli olduğu unutulmaması gereken önemli bir konudur. Özellikle alt kültürler iyi yönetilmediklerinde örgütsel yaşam içinde birey ya da grupsal düşmanlık, ayrımcılık, düşünce ayrılığı ve gerginlik gibi olumsuz sorunları da beraberinde getirebilecektir. Bu tip bireylere yönelik kültürel farklılıklara dikkatle yaklaşılması gerekmektedir (Wilcox ve McCray, 2005: 77-78).

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre (1998: 86) lider beş anahtar nedenden dolayı farklılıkları etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenmelidir. Bu nedenler aşağıda yer almaktadır: “**Yaratıcılığı artırmak:** Farklı ortamlara sahip çalışanlar çeşitli görüş açıları ve kompleks problemlere çözüm yolları sağlayabilirler. Sonuç olarak, heterojen takımlar ve örgütler daha iyi problem çözümlere ve daha yaratıcı çalışanlara sahip olma eğilimindedirler. **Esneklik:** Farklı görüşlerin varlığı çeşitli çevresel taleplere etkili bir şekilde cevap vermek için daha esnek bir örgüt yaratır. **Çalışanları işe alma:** İyi bir farklılık yönetimi şirketi cezbedici yapar ve ekibe daha geniş bireysel kabiliyetleri kazandırır. **Pazarlama:** Farklı bir çalışma gücü şirketin ürünlerini ve yaygın müşteri temelindeki hizmetlerin geliştirilmesini sağlar. **Maliyetleri koruma:** Farklı bir çalışma gücüyle pozitif tepki verecek etkili bir yönetim personel devir hızı, işe devamsızlık ve dava maliyetlerini düşürür, böylece çalışanların maliyetlerini daha düşük olması sağlayacak örgütü yaratmak mümkün olacaktır.”

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre (1998: 89) bazı farklılıkları yönetmede temel başarı faktörleri bulunmaktadır. Şekil 3'de farklılıkları yönetmede olumlu sonuçlara ulaştıracak temel başarı faktörleri yer almaktadır. Lider yöneticinin başarı faktörlerinin her birine ayrı ayrı dikkatle yaklaşması bireysel ve örgütsel performansın artırılması açısından önem arz etmektedir.



Şekil 3: Farklılıkları Yönetmede Başarı Faktörleri

(Kaynak: Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 89)

Örgüt kültürüne bireysel kararlar açısından da bakmak mümkündür. Bu bağlamda örgüt kültürü özellikle bireyin bir işe girmeyi düşündüğü ya da insan kaynaklarının personel alımı açısından kaliteyi etkileyen bir olgudur. Bireysel kararlar açısından, iki boyuttan söz edilebilir. Birincisi, kültürler çeşitli örgütlerle karşı karşıyadır. Örneğin bireylere çalışacağı işle ilgili daha başlangıçta genel olarak bilgi olanağı tanınması hem birey, hem de örgüt açısından olumlu sonuç yaratacaktır. Birey daha başlangıçta net ve açık şekilde vaz geçme ya da istekli olma imkanına kavuşabilecektir. İkincisi ise, bireyin çalışacağı iş ve örgütle ilgili olarak kültürel (değerler, inançlar, davranışlar gibi) uyum konusunda bilinçli olması verimlilik ve çalışan memnuniyeti açısından daha etkin bir örgüt atmosferini yaratacaktır (Cascio, 1986: 176).

Örgüt kültürünü ifade etmeye yönelik olarak son yıllarda ortaya çıkan kapital yönelimli tanımlamalara da literatürde rastlanılmaktadır. Zhang ve Jin (2006: 192-193), Dr. Foss'dan (1996) alıntı yaparak insan yönelimli üç kapitalden bahsetmektedirler; Bunlar, kültürel kapital (değerler, inançlar, normlar, kurumun kendine özgü düzenlemeleri gibi kurum kültürüne yönelik faktörler); sosyal kapital (Putnam'ın ortaya koyduğu, sosyal etkinliğin ilerlemesi ve harmonize olmasını sağlayacak onur, kriter, network gibi faktörler); örgütsel kapital (yapı, iş bölümü, iş koordinasyonu, teknoloji, süreç, operasyon ile ilgili faktörler) olarak ortaya belirtilebilir.

2.3.Değişim Kavramı

Değişim kelimesi, herhangi bir durumdan başka bir duruma geçmeyi ifade etmektedir. Örgütsel değişim ise, örgüt faaliyetleri açısından var olan durumdan / konumdan pozitif ya da negatif yönde başka bir duruma / konuma geçme olarak tanımlanabilecektir (Şimşek vd., 2003: 331).

Açık sistem özelliği gösteren günümüz örgütleri sürekli olarak iç ve dış çevrelerle etkileşim içinde değişmekte ya da değişmek zorunda kalmaktadırlar. Eğer örgüt hayatiyetini sürekli bir şekilde daha üst bir seviyede devam ettirmek istiyorsa, o takdirde değişim sürekli hale gelmektedir. Bir işletmenin dinamik çevresinde neler değişmektedir? Sorusuna şu cevaplar getirilebilir (Akdemir, 2004: 68): “tüketiciler değişmektedir, tüketicilerin istekleri değişmektedir, rakipler değişmektedir, ürünler ya da hizmetler değişmektedir, teknoloji değişmektedir, piyasanın büyüme hızı değişmektedir”. Sonuç olarak değişmeyen bu değişimler hem örgütleri, hem de örgütte yer alan insan kaynağını doğrudan etkisi altına almaktadır.

Barutçugil (2004: 158) bir örgütte değişimin üç temel boyutta gerçekleştiğini belirtmektedir ve bu boyutlar şunlardır: “**Örgütsel yapıda değişim:** Örgütsel yapıdaki değişim daha çok biçimsel örgüt yapısıyla ilgilidir. Örgütsel kurallar, sorumluluklar, sistem ve süreçler, kontrol alanı genişliği, bölüm oluşturmaya yönelik ilkeler ve kurallar, çalışanların iş tanımlamaları bu bağlamda

örnek olarak gösterilebilir. **Teknolojide değişim:** Özellikle bilgi çağının getirileri olan araçlar (bilgisayar, yazıcı, faks, tarayıcı, CD, DVD, flash disk, blututh gibi) ve bağlantılar (internet, intranet ya da ekstranet gibi) yanı sıra bilgisayarlarda kullanılan yazılımlar, diğer iletişim araçları (mobil telefon, televizyon, radyo), bilgisayar destekli üretim sistemleri gibi pek çok unsur sürekli yenilenme içindedir. Örgütler de bu bağlamda teknolojik yeniliklere sürekli olarak ayak uydurmak durumundadır. **İnsanlardaki değişim:** İnsanların davranışlarında, bilgilerinde ve görgülerinde oluşan değişimdir.”

Örgütleri etkisi altına değişimin son yıllarda yaşanan önemli bir tetikleyici de küreselleşme olgusu olarak belirtilebilir. Bu bağlamda teknolojik ve ona bağlı olarak iletişimsel gelişmelerin de etkisiyle özellikle ekonomik, kültürel, sosyal, askeri, sivil toplum alanında yaşanan pek çok değişim tüm dünya genelini etkisi altına almaktadır. Küreselleşmenin beraberinde kaliteyi (liderlik, insan kaynağı, hammadde, yarı mamul, ürün, hizmet, süreç, teknolojisi gibi tüm alanlarda) beraberinde getirdiği ve bunu insanlara öğrettiği görülmektedir. Doğal olarak bu süreç örgütlerin de küresel normlarda kaliteye ulaşmalarını gerekli kılmaktadır (Akdemir, 1996: 15-20).

3.Liderliğin Örgütsel Değişime Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Örgütlerde liderliğin değişime etkisi, liderliğin doğası gereği bir yandan üst yönetim kademesinde başlamakta örgüt iklimine dalga dalga yayılan, bir yandan da örgüt ikliminden etkilene ve örgütte yer alan diğer çalışanlardan yansımalar almakla gerçekleşen döngüsel bir süreç olarak görülebilir. Bu sürece açık sistem çerçevesinde dış çevre ve dış paydaşlarda etki etmektedir. Bu nedenle bu başlık altında liderliğin değişime etkisi üst yönetim, çalışanlar ve dış paydaşlar açısından üç başlık çerçevesinde değerlendirilmiştir.

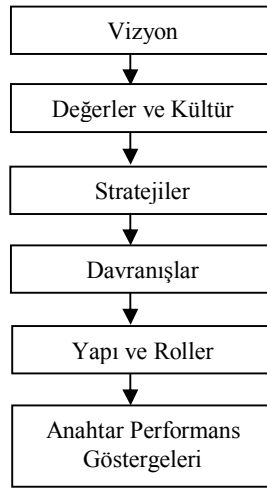
3.1. Üst Yönetim Perspektifinde Değerlendirme

Örgütlerde liderler bir yandan değişimi arzularken, diğer yandan örgütsel düzenin var olan olumlu yönlerini korumaya çalışmaktadır (Aşkun, 2003: 338). Bu ikilem çerçevesinde liderler bir yandan standartları (değerler, inançlar, algılar, kalite, kurallar gibi) korumak isterlerken, bir yandan da gelişime ve değişime açık olmak isteyebilmektedirler. Bu sebeple lider açısından değişim zor bir süreçtir. Ancak bir yandan liderlik değişim demek iken, diğer taraftan da bir örgüt için değişimden kaçmanın olanağı bulunmamaktadır.

Örgütlerde değişim bağlamında iki temel noktanın önemi büyüktür. Bu noktalar, değişimi kimin / kimlerin yapacağı ve değişimin hangi araçlarla yapılabileceği, hangi olumlu durumları getireceğidir. Genel olarak kabul gören, değişimin üst yönetimin liderliğinde stratejik olarak planlanan bir sürecin ürünü olduğu ve üst yönetimin kararlılığı ile yapılabileceğidir. Bu bağlamda değişime karar vermiş bir üst yönetim şu temel sorulara cevaplar arama yolunu seçebilir (Barutçugil, 2004: 157): “Bugün neredeyiz?, Yarın nerede olmak istiyoruz?, Oraya nasıl varabiliriz?, Nasıl yol alacağız, neyi gerçekleştireceğiz?, Hedefleri gerçekleştirecek yeterlilikte

miyiz?, Gerekli yetkinlikleri nasıl oluşturacağız?”. Bu sorulara örgütün dış ve iç çevre şartlarını bütünleştirici rasyonel çözümler bularak verilecek cevaplar ve onların uygulanabilirliği örgütü geleceğe taşıma açısından önem arz etmektedir.

Ancak uygulamada genellikle liderlerin işlerin iyiye gitmemesi durumunda, şirket kültürüne odaklanarak değişime girdikleri görülebilmektedir. Başarıya götüren değişim çabası ise şirket kültürünü, stratejik ve operasyonel süreçlerle birleştiren yaklaşımlar olarak ifade edilebilir (Bossidy ve Charan, 2008: 97-98). Bu çerçevede Atkinson ve Clarke (2006: 40) bir liderlik bazlı değişim modelini altı safhada ortaya koymaktadır (Şekil 4).



Şekil 4: Süreçsel Olarak Bir Değişim Modeli
(Kaynak: Atkinson ve Clarke, 2006: 40).

Bu süreçsel modelin altı safhası “vizyon, değerler ve kültür, stratejiler, davranışlar, yapılar ve roller ve anahtar performans göstergeleri”dir.” Atkinson ve Clarke (2006: 40) misyon, vizyon, değerler ve kültür, davranışlar, yapı ve rollerin yanı sıra anahtar performans göstergelerinin katılımcı bir liderlikle yaşatılarak ve geliştirilerek örgütü başarıya götüreceğini savunmaktadırlar. Onlara göre vizyon yönelimli süreçsel ilerlemenin sistematik bir şekilde çok yönlü öğrenme kapsamlı ortaya konulması, yanı sıra değişimi başlatmak için hızlı bir ilerleme stratejisi çerçevesinde değişimi bütünsel bir kültür ile hayata geçirilmek önemsenmelidir (Atkinson ve Clarke, 2006: 40-42).

Sonuç olarak yukarıdaki yaklaşımların, benzer şekilde daha önce açıklanan kültürün bileşenlerinden biri olarak ifade edilen “insanın doğası ve iş rolleri hakkında temel varsayımlar” yani yönetim felsefesine yönelik açıklama ile ve “değişimin örgütsel yapıda olan boyutu” ile de uyumlu olduğu görülebilecektir

(Nahavandi ve Malekzadeh 1998: 93; Barutçugil, 2004: 158). Dolayısıyla uygulamada liderlik bu açıklamalar çerçevesinde bir liderlik felsefesini geliştirebilecektir. Diğer bir deyişle üst yönetimin liderlik felsefesini geliştiricilikte kararlılığı kurumsal kültürün değişim odaklı yapılanmasını da bu çerçevede realize edebilecektir. Bu süreç uygulamada spontane bir hal alabilecektir.

3.2. Çalışanlar Perspektifinde Değerlendirme

Her ne kadar liderlik kapsamında üst yönetim değişime karar veren kesim olsa da çoğu zaman değişimin nasıl sonuç vereceği gerçekte yaşanarak görülebilmektedir. Diğer bir bakış açısıyla değişimde üst yönetimin kararlılığı çok önemli olmasına rağmen tek başına yeterli olamamaktadır. Lider yönetim değişimi getirirse de ondan etkilenen tarafın değişimi kabul ediciliği ve son karar verici güç olduğu yadsınamaz (Şimşek ve Diğ., 2003: 369). Dolayısıyla liderliğin örgüt içinde değişimsellik boyutu bir kartala benzetilirse, kartalın bir kanadı üst yönetim, diğer kanadı ise çalışanlar olarak görülebilir. Kartalın istenilen uçuşu yapabilmesi iki kanadının sağlıklı ve uyumlu hareketine bağlıdır.

Bu bağlamda örgütlerde yaşanan değişim süreçlerinde liderlerin klasik olarak yaşadıkları sorun çalışanların değişime karşı koyma tepkisi olarak örneklendirilebilir (Prejmi, 2006: 46). Ancak lider yönetici açısından direnç konusuna bakış açısı farklı olmalıdır. Voss (2006: 173), “direncin, dikkate nerede ihtiyaç duyulduğunu gösteren çok önemli bir yol gösterici” olduğunu belirtmektedir.

İlginç bir şekilde uygulamada güçlü kültüre sahip örgütlerde değişime karşı olacak tepki de en üst boyutlara çıkabilir. Bu bağlamda şirketlerin yapmış oldukları birleşmeler bir direnç kaynağı olarak ortaya çıkabilecektir. Şirket evliliklerinde kültürel olarak değişim yaşanacağı ve bu değişime nasıl ayak uydurulabileceğinin önemi büyüktür (Kavanagh and Ashkanasy, 2006: 82). Örneğin, 1997’de Apple güçlü bir kültüre sahipken, kurucusu Steven Jobs çalışanlara Microsoft’la rekabet yerine ortak olmayı teklif etmiş, ama beklemediği kadar güçlü bir dirençle karşılaşmıştır. Bunun başlıca nedeni olarak, o sektörde en önemli rakip olan Microsoft’un ilginç bir şekilde çalışanlar tarafından karşısında durulması gereken olarak algılanması olarak ortaya konulabilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 98).

Değişim kapsamında diğer önemli bir direnç kaynağı da teknoloji olarak gösterilebilir. Bir örgüte yeni teknolojik imkanların getirilmesi çoğu zaman çalışanlar açısından iş güvenliklerine yönelik bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu bağlamda değişime adaptasyon açısından teknolojinin iş yapılarını nasıl etkileyeceğini daha esnek bir çerçevede açık ve net olarak çalışanlara açıklamanın ve adaptasyonda gerekli eğitimin de önemi büyüktür. Diğer taraftan teknoloji fiziksel ve psikolojik açıdan da sağlık sorunlarına yol açan bir değişimdir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 60).

Örgüt kültürüne, değişimine yönelik olarak, uygulamadan hareketle yaklaşıldığında ise daha sağlıklı bir bakış açısını ortaya koymak olasıdır. Bu

çerçevede Drucker (1995: 199-204) bilimsel olarak çok tartışılmasına ve uygulamada çok arzu edilmesine rağmen günümüzde örgüt / kurum kültürünün değişimine imkan bulunmadığını ortaya koymuştur. Drucker bu kapsamda örnek olarak Japonya'nın yönetsel, ekonomik, sosyal, eğitim ve teknolojik açıdan gelmiş olduğu noktanın kültürel değişimden kaynaklanmadığını "alışkanlıklarını" değiştirerek var olan gelişmişlik düzeyine ulaştıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda liderliğin örgütün kültürünü değiştirmeye değil alışkanlıkları pozitif yöne yöneltme işlevini üstlenmesi gerektiğini ortaya koymak mümkündür. Ayrıca günümüzün liderlik anlayışının önemli çıkış noktasının da karşıdaki kişilerin bireyselliğine odaklanma olduğu da literatürde belirtilmektedir (Poussard, 2007: 315).

Weiner de örgütsel değişimde benzeri bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Weiner'e (1988: 541) göre bir örgütte lider değişime uyum için gerekli davranış kodlarını oluşturmak ve oluşturulan kodları örgütün tüm kademelerine ve süreçlerine yaygınlaştıracak yapıyı oluşturmalıdır. Dolayısıyla değişim faaliyetlerinin başarıyla yapılması ve istenen hedeflere ulaşılması için örgütte yer alan tüm insan kaynağının değişimi sahiplenmesi gerekmektedir. Tüm insan kaynağının değişimi sahiplenmesi için lider yönetimin katılımcı çerçevede örgütsel değişimi planlaması ve uygulamaya koyması ve olumlu bir yol olarak ifade edilebilir (Kavanagh and Ashkanasy, 2006: 82).

Çalışanlar, çalıştıkları çevre hakkında sürekli olarak bilgi edinmek isteği içindedirler. Örgüt içinde yer alan konular ve verilen kararlar çalışanları verimli ya da verimsiz kılacaktır (Doğan, 2005: 371-372). Bu açıdan etkili bir liderlik sürecinde lider yönetim anlayışının bireyden bireye, bireyden gruba ya da gruplardan gruplara iletişimin pozitif yöne kanalizasyonu etmesinin önemi de büyüktür. İyi bir iletişim süreci birey ve örgüt performansını değişim yönelimli olarak artırırken, ortaya çıkabilecek örgütsel çatışmaları en aza indirecek, hatta iyi yöne de kanalize edebilecektir. Bu bağlamda Taylor (2006:13), farklılıkları iyi tanımanın, empatinin, saygılı davranmanın, ikna edici ve bütünleştirici fikirlerin hazırlanmasının; yanı sıra benzer, paralel ve birleştirici bakış açısını ortaya koymanın, iletişimde açık ve net olmanın, bireysel olarak insanlarla anlaşmanın; ilave olarak güçlü bir bağ ve iyi ilişkiler geliştirme ve anlamayı yaratmak içi uğraşmanın, davranışların değiştirilebileceğini kabul etmenin, yetenekleri iyi bir şekilde listelemenin kültürel bağlamda da etkili iletişimi sağlayacak unsurlar olduklarını belirtmektedir.

Yine liderliğin örgütsel kültürde davranışları değiştirilebilmesi için en etkin yöntemlerden biri de sürekli eğitimidir. Bireylerin gerek işe ilk girişlerinde uyum sağlamaları, gerekse yeniliklere uyum için eğitimin süreklileştirilmesinin önemi büyüktür. Eğitimin süreklileştirilmesi bir yandan örgüt kültürünün güçlenmesini sağlarken, bir yandan da değişime ayak uydurma konusunda hem çalışanları, hem de liderlerin işlerini daha kolaylaştıracak ve motivasyonu da maksimize edecektir (Ishikawa, 1995: 40; Yıldırım, 2002: 57).

Diğer taraftan, örgüt kültürü hangi yapıda olursa olsun değişimin bir stres kaynağı olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu nedenle katılımcı ve anlayışlı süreçler yanında, stres, çatışma yönetimi, iş tatmini gibi konularda liderin aktif olması gerekmektedir. Gerektiğinde konusunda uzman kişilerin de yardımları alınabilecektir (Işıkhan, 2004: 39-41; Şimşek ve Diğ., 2003: 216, 251). Uygulamada örgütsel liderliğin zayıflaması ile çalışanlara psikolojik şiddetin (mobbing) uygulanması arasında korelasyon olduğu da görülmektedir. Lider yönetici bu tür durumlarda acilen değişim odaklı uzlaştırmacı rasyonel çabaya girmelidir (Tutar, 2004: 146-147).

Uygulamada ilerleyen yaşlarda bulunan ve liderlik yapması istenen bireylerin de değişime git gide kendilerini kapadıkları da görülebilmekte yanı sıra her şeyi en iyi bilenen kendisi olduğunu düşünme ve statüsünü koruma eğilimi içine girme davranışları görülebilmektedir (Çelik, 2007: 20). Bu da zaten liderliğin doğasıyla çatışan bir durum olarak görülebilir.

Uygulamada sıkça karşılaşılan diğer önemli liderlik olaylarından biri de çeşitli nedenlerle liderlik iddiasında olan kişilerin bireyleri gelişime değil de, tam tersine baskılamaya yönelik açık ya da örtülü tutumu olarak ortaya konulabilmektedir. Bu yaklaşım tarzı liderliğin doğasına aykırı olmakla birlikte, örgüt kültürünü tahrip edici pek çok olumsuzluğu (motivasyon bozukluğu, güvensizlik, bireysel ve örgütsel verimsizlik, orta ve uzun vadede kurumun gelişmesini önleme gibi) da beraberinde getirebilmektedir (Akdemir, 1994: 28). Özellikle değişim liderliğin olumsuz yaklaşımları giderecek şekilde standardize edilmesinin ve bu bağlamda liderin bizzat kendisini değiştirmeye yöneltmesinin önemi büyüktür.

Sonuç olarak yukarıdaki yaklaşımların, benzer şekilde daha önce açıklanan kültürün bileşenlerinden ikisi olarak ifade edilen “örgütün üyeleri tarafından değer ve inançların paylaşımı ile davranışları ve sembolleri ayırt etme ve değerlendirme” yanı sıra değişim bağlamında ortaya konan “teknolojik değişim ve insanlardaki değişim” ile de uyum içinde olduğu görülebilecektir (Nahavandi ve Malekzadeh 1998: 93; Barutçugil, 2004: 158). Dolayısıyla uygulamada lider bu açıklamalar çerçevesinde katılımcı, değişime açık, güvenilir, açık ve net, empati yeteneğini geliştiren, çalışanları geliştirici, bireysel farklılıkları önemseyen bir liderliği örgüt ikliminde uygulama alanına koyabilecektir. Bu ise örgüt kültürünün lider ve çalışanlarca paylaşılarak geliştirilmesini de sağlayarak değişimi örgüt kültürünün sıradan bir süreci haline getirebilecektir.

3.3. Dış Çevre ve Paydaşlar Çerçevesinde Değerlendirme

Liderlik olgusu başlı başına dışa açılım ve etkileşim niteliği taşımaktadır. Bu kapsamda liderlik kontrol edilemeyen dış çevredeki değişimlerden sürekli etkilenen örgüt içi çevre arasında, adeta düzenleyici ve uyumlaştırıcı bir arabulucu gibi davranış sergilemesini beraberinde getirebilmektedir. Burada lider doğal olarak dış çevreden gelecek olumsuzlukları örgüt iklimine en az zararlı yansıtma çabası içinde olan bireydir. Yanı sıra dış çevredeki pozitif gelişmeleri de örgüte en iyi

şekilde yansıtma ve en üst düzeyde faydalanma liderin bakış açısında olması gerekli bir gerçekliktir (Dinçer, 2003: 52-54; Eren, 1993: 340-341). Dolayısıyla daha önce belirtilen kartal örneğine dönülürse, kartalın istenen düzeyde uçuşu için çevre şartlarının da etkili olabileceği bu bağlamda belirtilebilecektir.

Dış çevrede ortaya çıkan değişimler temel olarak finansman olanaklarında, teknolojik gelişmelerde, insan kaynağı, yönetim uygulamaları ve yasal süreçler kapsamında ortaya çıkabilecektir. Bu dört temel öğedeki çok yönlü ve karmaşık değişim örgütü doğrudan etkilemekte ve örgüt kültürünü bu değişime yönelik olarak adaptasyona zorlamaktadır. Dolayısıyla bu adaptasyonun adresi lider ve liderlik anlayışından başka bir şey değildir.

Dış paydaşlar kapsamında yakın çevredeki yerel, bölgesel ya da ulusal yapılanmalar (devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları vb.) olabileceği gibi, günümüzde yaşanan küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki dönüşümlerin yol açtığı etkiyle uluslararası ve uluslararası kurum, kuruluşlar, özel sektör yapılanmaları da (finansal kuruluşlar, birleşmiş milletler, büyük ölçekli sınır tanımayan sivil toplum kuruluşları vb) kültürel değişime etki edebilmektedir. Örneğin, Dünya Bankası ya da IMF uygulamaları, Birleşmiş Milletlerin kararları, Dünya Sağlık Örgütü'nün yaklaşımları, Yeşil Barış Örgütü'nün eylemleri kurumların özellikle çevresel ve toplumsal konulara örgütleri ve çalışanlarını kültürel olarak bağımlı kılar hale gelmektedir (Başlar, 2005: 196, 32, 259; Ryfman, 2006: 22-24). Bir çok özel sektör aktörü sosyal sorumluluk kampanyalarını kurumunun bir kültür öğesi olarak algılamakta / algılama durumunda kalmaktadır (Heap, 2000: 561; Kotler ve Lee, 2006: 172-175; Yaman, 2005: 69-71). Yine dış çevre ile zorlanan pozitif yönlü sözü edilen dönüşümlerin örgüt kültürü açısından adaptasyonu liderlik ile realize olabilecektir.

Sonuç

Günümüzde açık sistem özelliği gösterme durumunda olan örgütsel yapıların değişimden kaçmaları da olanaksızdır. Bu bağlamda kurumsal örgütlerin yaşayabilmesi ve gelişmesi ancak değişime olan pozitif entegrasyonları sonucunda gerçekleşebilecektir. Gerek küreselleşmenin küresel normları içeren kalite (yönetim, ürün, hizmet, süreç, anlayış, teknoloji gibi pek çok boyutta) yönelimli etkisi, gerekse bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim sonucu işletmelerde üst yönetim misyon ve vizyonlarını revize etmekte ve yeni stratejiler geliştirmektedirler. Ancak üst yönetimin değişimi örgüt içinde başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi slogan şeklinde ve klasörleri dolduran sayfalarla olamamaktadır. Diğer bir deyişle, liderlik kapsamında çalışanlarla bütünsel bir şekilde yaratılacak ve geliştirilecek örgüt kültürünün önemi büyüktür.

Bu bağlamda, lider yöneticinin katılımcı anlayışı çerçevesinde, empati yeteneğini geliştirerek, eğitim süreçleriyle ve alt kültürel değerlere önem vererek ancak kurumsal kültüre de bireylerin entegrasyonunu sağlayacak yolları araması gerekmektedir. Bu çerçevede lider yönetim anlayışının uygun çözüm yollarını bularak yaratıcılığı ve motivasyonu geliştirmesi, bireysel ve örgütsel performansın

artışını temin edecektir. Sonuç olarak bu yaklaşım tarzı da değişimde değişim yaratan bir anlayışı örgüt ikliminde yaşatabilecektir.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (1994). Yönetici Engeli. Adalet: Ankara.
- Akdemir, A. (1996). Küreselleşme Ekseninde İşletme Yönetimi. Global Normlu İşletme Yönetimi. Kütahya.
- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Çanakkale.
- Aşkun, İ. C. (2003). Örgütlerde Değişme, İşletme, Yönetim ve Örgüt. Avcı: İstanbul.
- Atkinson, P. ve Clarke, D. (2006). Achieving Cultural Excellence: Integrating Processes With Passion. Management Services : 40-42.
- Barutçugil, İ. (2004). Strategic Human Resource Management. Kariyer: İstanbul.
- Başlar, K. (2005). Uluslar arası Hukukta Hükümet Dışı Kuruluşlar, Nobel Yay., Ankara.
- Bossidiy, L.ve Charan, R. (2008). İş Yaptırabilme Disiplini, Çev: Nadir Özata, MediaCat Yay., İstanbul.
- Cascio, W. F. (1986). Managing Human Resources. McGraw-Hill, Inc: New York.
- Çelik, A. (2007). “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Diñer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., İstanbul.
- Dixon, R. (1992). Management Theory & Practice. Butterworth-Heinemann Ltd.: Oxford.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yay., İstanbul.
- Drucker, P. (1995). Gelecek İçin Yönetim. Çev. F. Üçcan. Türkiye İş Bankası: Ankara.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul.
- Goffee, R. ve Jones G. (2003). The Character of a Corporation. Çev: K. Kutmandu, Kapital Medya: İstanbul.
- Halloran, J. (1986). Personel and Human Resource Management. Prentice-Hall: New Jersey.
- Heap, Simon (2000), NGO-Business Prtnerships, Public Management, Taylor, Vol.2, UK. 561.
- Ishikawa, K. (1995). Toplam Kalite Kontrol. Kal-Der: İstanbul.
- Işıkhan, V. (2004). Çalışma Hayatında Stres. Sandal: Ankara.

- Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization. *Cost Engineering*, 48 (6): 7.
- Kavanagh, M. H. ve Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*, 17: 82.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yay.: İstanbul.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Çev: S. Kaçamak, MediaCat Yay., İstanbul.
- Larwood, L. (1984). *Organizational Behavior and Management*. Kent Publishing Company: Boston.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns N. D. ve Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Proc. IMechE* 220: 943-944.
- Milkovich, G. T. ve Boudrea, J. W. (1991). *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Inc., Boston.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh A. R. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice – Hall: New Jersey.
- Poussard, J. M. (2007). “Transaksiyonel Analiz ve Yönetim: Liderin Benliği”, *Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: T. Solmuş, Beta Yay., İstanbul.
- Prejmi, A. (2006). *Creating Culture of Innovation*. *Siliconindia*: 46.
- Robert A., Baron ve Jerald Greenberg (1990). *Bahavior In Organizations*, Allyn and Bacon, Boston.
- Ryfman, P. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşları*, Çev: İ. Yerguz, İletişim Yay., İstanbul.
- Shein, E. H. (1992). *Defining Organizational Culture*. In *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım: Konya.
- Taylor, S. (2006). *Communicating Across Cultures*. *Communications Skills*: 13.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yay., Ankara.
- Voss, Tony (2006). *Lider Yöneticilik*, Çev: M. Zaman, Hayat Yay., İstanbul.
- Weiner, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maitenance. *Academy of Management Review*, 13(4): 541.
- Wilcox, D. A. ve McCray J. Y. (2005). Multicultural Competence Through Deliberative Dialogue. *Organizational Development Journal*, 23 (4): 77-78.

- Yaman, Y. (2005). “Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yay., İstanbul.
- Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Nobel: Ankara.
- Zhang H. ve R. Jin. (2006). Value-Added of Capital Throught Complementary Capital. The Journal of American Academy of Business, 9 (1): 192-193.