

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü

Sinan OLKUN

İhi çalışmanın amacı, örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve liderliğin etkilerini ilgili literatürden araştırmak ve bu bulgulardan kamu örgütleri ve özellikle okullar için bazı çıkarımlarda bulunmaktır. Örgüt kültürü ve liderliğin, örgütsel değişimi ÜC-;..ekleştirmede önemli araçlar olduğu, ancak /aman ve sistematik bir çr'.sınavı gerektirdiği görülmektedir. Ayrıca, kültürel araştırmalarda, metodolojik olarak, niteliksel yöntemlerin daha uygun olduğu görüşü yaygındır.

Eğer birilerinden, günümüz dünyasının son zamanlardaki yönelimlerini isteyecek olsak, büyük olasılıkla, yarışçı, rekabetçi, çalkantılı ve hızlı değişen bir dünyadan bahsedebiliriz. Böyle bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime gereksinimleri vardır. Değişimi gerekli kılan nedenleri iki ana kategoride toplamak olasıdır: 1) Bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını bulmak 2) İç ve dış çevrenin değişen beklentilerini karşılamak. Bu iki amacı gerçekleştirmek örgütsel etkililiğin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Daha geniş bir şekilde ifade edecek olursak: kısa dönemde etkinlik ve iş doyumu, orta dönemde uyum ve gelişme, uzun dönemde ise örgütün varlığını sürdürmesi örgütsel etkililiğin artışı ile sonuçlanmaktadır (Gibson ve diğerleri. 1974: 387).

Değişim bir şeyleri farklı hale getirmektir. Bunun için bazı araç ve yöntemler kullanılır. Örneğin: kültür, değişme konusuyla yakından ilgilidir ve kültürel değişme kaçınılmaz bir olgudur (Şişman. 1994: 117). Bu çalışmanın temel ilgisi örgütsel değişim üzerinedir. Yani. örgütleri daha aktif hale getirmek için ne gibi araçlarımız vardır? Bizi örgütsel etkililiğe götürecek olan yönetsel etkililiği iyileştirmek için örgütsel değişimi nasıl yönetmeliyiz? Bu sorulara verilecek yanıtlar, kar amaçlı, kar amaçsız ve kamu gibi örgüt tiplerine göre bazı değişiklikler gösterebilir. Ancak, sonuçta bunların hepsi birer örgüttürler, bir yapıları vardır, insan istihdam ederler, mal/hizmet üretirler ve çeşitli kaynaklar kullanırlar. Bu nedenle, genel olarak liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel değişim kavramları üzerinde yoğunlaşarak literatür gözden geçirilmiş ve bulguların kamu örgütleri (özellikle okullar) için doğurguları tartışılmıştır.

Örgüt Kültürü ve Değişim

Örgül ve yönetim kavramlarının bugün kullandığımız anlamda ortaya çıkmaları 19. yüz yılın sonlarına rastlamaktadır (Şimşek. 1995: 5). Örgütler üzerine ilk çalışmalar (Taylor ve Fayol' un çalışmaları), örgütün iş yapma boyutu üzerine yoğunlaşmışlardır. Örneğin: Robbins (1990: 31)'e göre ilk yaklaşımlar, örgütleri "bir takını amaçları gerçekleştiren mekanik aygıtlar" olarak değerlendirmişlerdir. 1930'larda örgüt kuramcıları, örgütlerde, üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere infonnal olarak oluşturulmuş birtakım iletişim ağıları, statüler, normlar ve arkadaşlıklar bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Robbins. 1990: 32). Böylece, o tarihlerden itibaren endüstrideki değişmeler ve bunlara uyum konuları sosyal örgütler bağlamında ele alınmaya başlanmış ve "bilimsel yönctim" in bazı ilkeleri terkcdilmck /orunda kalınmıştır (Perrovv. 1973 Morgan. 7 : 42 de).

Grup normları tarafından onaylanan geleneksel davranışların etkilerinden ilk olarak Havthornc Çalışmalarında bahsedilmektedir (Gibson ve diğerleri. 1974: 369). Bir çalışma alanı olarak "örgüt kültürü" ise 1980'lerin en sıcak konusu olmuştur. Bu dönemde, örgütsel gelişine aracı olarak kültürü değiştirmeyi hedef alan yeni teknikler ve kültür üzerine danışmanlıklar neredeyse her yerde görülmeye başlanmıştır (hatta bunlardan bazıları fi mıa kültürünü hemen değiştiriverceğine bile söz veriyordu) (Clement. 1994: 33). Krantz (1990: 53) ise. 1990'larm örgütlerinin artık bambaşka koşullarda olduğunu, eski yöntemlerin uygulanamayacağını ve örgütlerin kendilerini geliştirebilmek için. değişme, öğrenme ve uyum sağlama kapasitesi oluşturmaları gereğini vurgulamaktadır. Şişman (1994: 119)' da değişme ve yeniliğin örgüt ve üyeleri için daima risk taşıyan bir dunun olduğuna dikkat çekerek örgütsel değişme ve gelişme çabalarına en büyük engeli psiko-sosyal yapı ve kültürün oluşturduğu iddia etmektedir.

Buraya kadar, kültürün örgütsel davranış üzerinde bir etkiye sahip olduğu konusunda hemfikir olunduğu görülmektedir. Kültürün, örgütü nasıl etkilediğine gelince: Kreitner ve Kinicki (1995: 31). kültürün örgütsel davranışı iki yoldan etkilediğini savunmaktadırlar: 1) Çalışanlar kendi toplumsal kültürlerini gelenek ve dil yoluyla çalışma ortamına getirirler. 2) Toplumsal kültürün bir parçası olarak örgüt kültürü ise bireyin, değerlerini, doğnılarını. ahlak anlayışını, tutumunu, sayılıtlarını ve beklentilerini etkiler. Fakat bu "kültür" dediğimiz şey nedir?

Çeşitli kaynaklarda kültürün değişik tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Ancak çoğu aynı temel düşünceleri değişik ifadelerle

yinelemektedir. Bize göre en kapsamlı ve kullanışlısı Shein (1985)'m şu tanımlamasıdır:

"Kültür, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce, his, algı ve tavırları oluşturmaları için öğretilen, aktarılan temel sayıltıların bir örüntüsüdür" (Kreitner ve Kinicki, 1995: 31).

Robbins (1990: 438)'e göre ise örgüt kültürü, kısaca örgütte paylaşılan anlamlar bütünüdür.

Lavvson ve Ventriss (1992: 206). örgütün çok çeşitli üyelerince yaygın olarak paylaşılan inançları sistematik olarak değiştirmek için sistemin bütünü üzerinde etkili olan dinamiklerinde yani örgüt kültüründe odaklaşmak gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü kültür, onların işlerini nasıl yapacaklarını, işlerini nasıl gördüklerini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini ve geleceğe nasıl baktıklarını, normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsurdur (Gibson ve diğerleri. 1991: 47). Kültürel öğeler, örgütün sürekli değişen uyum problemlerine ve örgütsel kaynak ve politikaların örgütün bu dışsal uyumunu desteklemek için içsel olarak bütünleştirmesine yönelik olarak eylemde bulunmasına olanak tanımaktadırlar (Lavvson ve Ventriss. 1992: 206). Ayrıca. Robbins (1990: 454)'e göre örgüte eleman seçme süreci, üst yönetimin eylemleri ve çalışanların sosyalleştirilmesi için seçilen yöntemler var olan kültürün yaşatılmasına destek olmaktadır. Benzer şekilde, destanlar, törenler, çeşitli semboller ve kullanılan dil. çalışanların nelerin ve kimlerin önemli olduğunu öğrendikleri araçlardır. Bu faktörleri manupule ederek kültürü değiştirmek olası görülmektedir (Robbins. 1990. 454). Ancak. Kinicki ve Kinicki (1995: 31)'ye göre kültür, genellikle bilincin farketme eşiğinin altında kalır, çünkü kültür, bir insanın nasıl algılayacağı, düşüneceği, hissedeceği ve eylemde bulunacağı hakkında kendisine atfedilmiş sayılıdan içerir. Bazılarına göre ise. örgütsel kültürde bir değişimin örgütsel değişimle sonuçlanmasından çok. örgütsel değişim kültürde bir değişimi doğurur (Clement. 1994: 35). Ayrıca. Robbins (1990: 456)'e göre örgütsel kültürün göreceli olarak sağlam karakteristiklerden oluştuğu gerçeği, yönetimin bunları çok zor değiştireceğini, oluşmasının çok uzun zaman alacağını, birkez yerleşince kendini sağlama alacağı ve değişim çabalarına direnç göstereceğini ima eder. Güçlü kültürel özellikler değişime daha çok direnç gösterirler, çünkü çalışanlar, bu değerlere son derece bağlıdırlar ve onlara sahip çıkarlar (Robbins. 1990: 456; Heffron. 1989: 155).

Örgütsel değişimin, kültürel manuplasyonla gerçekleştirilebileceği tartışması başka eleştiriler de almıştır. Örneğin: Weick (1984). Robbins (1990: 461) ve Lavvson ve Ventriss (1992: 215). kültürel değişimin aylarla değil yıllarla ölçülebilen uzun bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Clement (1994: 38) ise. örgütsel kültürün. 1980'lerde sanıldığı gibi değişimin başlatıcısı olmadığını iddia etmektedir. Ona göre. doğrudan ve ilk olarak kültür üzerine yoğunlaşarak örgütü değiştirenleyiz, çünkü kültür çok geniş kapsamlı ve dirençlidir, ancak değişimle birlikte hareket edebilmenin en iyi yolları kültürel değerlere başvurarak belirlenebilir. Ayrıca, bir örgütü anlamak ve belki de onu en başarılı bir şekilde yönetmek için onun kültürünün anlaşılması ve kimliklendirilmesi gerekir (Heffron. 1989: 212: Marshall. 1988: 145). Bir başka deyişle: **insan** yönetiminde bireyin toplumsal kültürü, örgütsel kültür ve bu ikisi arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır, aksi takdirde, hatalı atıflarda bulunmak ciddi problemlere yol açabilir (Kreitner ve Kinicki. 1995: 32). Böylece. Clement (1994: 35)'in önerdiği gibi. örgütü değiştirmek için kültürü değiştirmeye çalışmak yerine belki de en akıllıca yol. var olan kültürle çalışabilmenin yollarını aramaktır. Ya da Martin (1985)'in önerdiği gibi. "kültür yönetilebilir mi?" gibi global bir soru yerine "Kültürün yönetilebileceği durumlar var mıdır?" sorusuna yanıt aramak daha faydalı olabilir (Robbins. 1990: 457).

Sonuç olarak; biz kültürü ölçebiliriz, böylece bir örgüte özgü kültürü anlayabilir ve kimliklendirebiliriz. ancak bir kültürü ölçebilmek demek, onu örgütsel değişim ve iyileşmenin başlangıcı olarak hemen değiştireceğimiz demek değildir (Clement. 1994: 34). Fakat, hatırlamamız gereken şu ki. örneğin: değişim ve yenileşmeyi içinde barındıran bir örgütsel kültür, sadece algılanan öz-yararın değil fakat aynı zamanda algılanan kolektif yararın artmasını sağlar, bu bir örgüt üyesinin örgütsel kapasiteyi anlamada spesifik performansları işe koşması demektir (Robbins. 1990: 216). Öte yandan Gibson ve diğerleri (1991: 51)' ne göre yöneticiler, planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol etme faaliyetlerini arzu edilen kültürel değerlere ve inançlara göre düzenlemelidirler. Bu dört işlevin hepsi de kültürel değişimi destekleyen unsurlardır, fakat genellikle liderliğin içlerinde en önemli olduğu kabul edilir.

Örgütsel Değişimde Liderlik Faktörü

Liderliğin önemli bir bölümü, örgütleme ve yönlendirme gereksiniminin belirttiği yerde bir referans noktası oluşturmakta yatar (Simircich ve Morgan. 1982: 257). Kaos zamanlarında (Kotter. 1982:24) ya da değişim sürecinde gereksinim duyulan şey. belki de bazı sınırlı yönetsel yetkilere sahip fakat güçlü bir liderliktir. Kotter (1982:22)'e göre yönetim

liderlikten farklıdır. Ona göre, yönetim daha resmi, daha bilimsel ve sonuç olarak daha evrenseldir. Açık iletişim (niyetlerin paylaşılması, dinleme) ve işbirliği (grupça karar alma) gibi daha spesifik olan bazı lider davranışları örgütsel değişim programlarında olması gereken kritik unsurlardır.

Krantz (1990:51)'e göre, son zamanlardaki gelişmeler örgüt yapılarında önemli değişimlere neden olmuştur. Şöyle ki: endüstri soması yeni ekonomik düzen, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerinin ve örgütteki otorite ilişkilerinin özelliklerinin astlar lehine dramatik bir şekilde değişmesine önayak olmuş ve özellikle formal liderlere yapılan atfın yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Benzer şekilde Kotter (1988: 1), iş dünyasında önemli değer kırılmaları olduğunu, liderliğin neredeyse bütün yönetsel yetilere gereksinim duyduğu ve başarılı bir uyumun yönetsel pratiklerde bir takını değişiklikleri gerektirdiğini savunmaktadır.

Denilebilir ki, bir değişim hareketinin başarılı olması büyük ölçüde liderliğin başarısına, yani etkili liderliğe bağlıdır. Etkili liderliğin bir koşulu ise, insanların işleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu duruma bağlıdır. Aksi takdirde liderin vizyonu, çalışanları motive edemez ve eylemleri bütünleştiremez (Krantz, 1990: 53). Diğer yandan, uygulanacak liderliğin çalışanların yeni değerleri hemen kabul edeceği gibi bir garantisi de yoktur. Bu nedenle liderlerin örgütün gelecekte ne olabileceği konusunda alternatif vizyonlarının ve bu vizyonları hayata geçirecek güçlerinin olması gerekmektedir (Robbins, 1990:458). Bu arada, liderlik bir şekilde var olan kültürü temsil eden hikaye, sembol, destan ve kutlamaları kaldırarak yerlerine yenisini koymak için harekete geçecektir (Robbins, 1990: 461). Böyle bir uygulamaya en iyi örnek kuşkusuz Atatürk ve arkadaşlarının, yeni Türkiye Cumhuriyeti'ni kurduktan sonra yaptıkları yeniliklerdir. Onlar, Osmanlı kültürünün yerine, yeni rejim, yeni alfabe, yeni dil ve Atatürk ilkeleri aracılığı ile "Batılılaşma" ya da "Çağdaş uluslar seviyesine erişme" de diyebileceğimiz, Türk toplumu için yeni bir vizyon oluşturmuşlardır. Ayrıca, yeni değerlerin yerleşmesi için bazı ulusal bayramlar ve kutlamalar yürürlüğe koymuşlardır.

Heffron (1989: 211)'a göre, günümüz örgüt kuramcılarında bazıları bir adım daha ileri giderek, kültürün yönetiminin örgüt liderliğinin tek ve en önemli sorumluluğu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, kültür yönetiminin anlamı "verimlilik" ve "örgütsel katılımın" kültürel değerler olarak vurgulanması ve bu değerlerin tüm çalışanlarca içselleştirilmesi için örgütsel kültürün kontrol ve maniple edilmesidir. Clement (1994: 36)'de, "istendik davranışları göstererek model olma'nın önemli olduğuna değinerek; eğer değişim, örneğin ekip çalışmasını gerektiriyorsa bunu ilk

yapması gerekenin üst yöneticiler olduğunu iddia etmekte ve liderliğin değişimdeki anahtar rolünü vurgulamak istemektedir.

Kamu Kurumları İçin Bazı Çıkarımlar

Okullar, sosyal kuruluşlar ve hastaneler gibi kamu örgütleri genellikle insan işleyen örgütlerdir. Bu nedenle bu tür örgütlerde performans değerlendirmeleri ya hiç yoktur ya da oldukça tartışmalı bir durumdadır, çünkü buralarda örgütsel amaçları sağlam bir zemine oturtmak güçtür (Heffron. 1989: 156). Ancak yine de Lavvson ve Ventris (1992: 214) şu yorumları yapmaktadırlar:

- a) Kamu örgütlerinde örgütsel kültür sistematik olarak değiştirilebilir.
- b) Örgütün performans çıktıları bazı spesifik hedefler belirlenerek artırılabilir.
- e) Örgütsel kültür ve örgütsel öğrenme değişimleri hem davranış hem de sembolik düzeylerde örgüt üyelerinin değişik katmanlarında ortaya çıkabilir".

Lavvson ve Ventris (1992: 214). kültürel değişim yoluyla örgütlerin değiştirilmesi için üç basamaklı şöyle bir yol önermektedirler:

1. Değişimin kapsamının belirlenmesi.
2. Eylemsel öğrenme ve kültürel gözlem için yöntemlerin seçilmesi.
3. Öğrenme ve kültürel değişim sürecinin şekillendirilmesi".

Landau (1993). bir kamu üniversitesinin öğrenci işleri bürosunda yaptığı araştırmadan sonra şu yorumda bulunmaktadır: "Eğer yeni bir uygulama başlatıldıktan sonra çalışanın varlığını ve önemini vurgulayacak yeni resmi kaynaklar (özendiriciler) oluşturulmazsa. çalışanlar değişim öncesi sahip oldukları koşulları yeniden kazanmak için çaba göstereceklerdir". Bu da değişimin yerleşmesini engelleyecektir. Benzer şekilde. Lavvson ve Ventris (1992: 215). örgütsel kültürün değişiminin "küçük kazanımlar" üzerine inşa edilen artışı bir yaklaşımı gerektirdiğini ve bu kazanımların sağladığı kamuca paylaşılan geri beslemenin kültürel değişim programına olan direnci hafifleteceğini (fakat yok etmeyeceğini) ileri sürmektedirler. Ayrıca, küçük ölçekli değişim çabalarında elde edilen başarı, daha büyük ölçekli değişimleri uygulamayı göze almakta ek bir özgüven oluşmasına da neden olabilmektedir (Annenakis ve diğerleri. 1993: 690).

Clement (1994: 33)'e göre diğer önemli bir nokta ise şudur: "Değişim, iyi bir örnekle liderlik ederek, gücü ve politikaları olumlu yönlerde uygulayarak ve örgüt kültürünü, dönüşümü destekleyecek şekilde iyi kullanarak gerçekleştirebilir". Yöneticiler, davranışlarıyla ve yaptıkları örneklerle işlerin nasıl yapılması gerektiğini çalışanlara gösterebilirler, ancak bunlar kapasiteli ve saygın liderler olmak zorundadırlar (Gibson ve diğerleri. 1991. 5 i). Şişman (1994: 210) da. ilkokullarda yaptığı araştırmanın öneriler bölümünde "Eğitim yönetiminde liderlik ve yöneticiliğin kültürel ve sembolik yönüne ağırlık verilmeli; yöneticilerin, çeşitli kültürel öge ve dinamiklerden yararlanarak okullarda güçlü ve etkili örgüt kültürlerinin oluşturulmasına katkıda bulunmaları sağlanmalıdır" tezini savunmaktadır.

Burada, vurgulanması gereken önemli konulardan birisi de kültüre yönelik olarak yapılacak çalışmalarda kullanılacak metodolojik yaklaşımdır. Çünkü: herhangi bir örgütün kültürünü (örneğin okul kültürünü) manipüle etmek ya da üzerinde çalışmak için yapacağımız uygulamalı bir araştırmadan önce o kültürü anlamamız gerekecektir (Marshall. 1988). Aksi takdirde, uygulayacağımız politika değişiklikleri kabul görmeyebilir, işlemeyebilir, hatta istenmedik sonuçlar doğurabilir.

Kullanılacak metodolojik yaklaşımlar konusunda belirgin bir fikir birliğinin olduğu söylenebilir. Örneğin: Heffron (1989: 213) bilinçaltı ve içselleştirilmiş değerlerin tanımlanmasında sayısal metodolojilerin neredeyse kullanışsız olduğunu savunmaktadır. Marshall (1988:146). eğitim alanında baskın olan normların, değerlerin ve tutumların belirlenmesinde toplumsal-dilbilimsel çözümlemeyi (socio-linguistic analysis) önermektedir. Nasıl toplumsal kültürler dünyaya ve yaşama ilişkin bir çerçeve sunar ve bu alanlara anlam kazandırırsa. örgüt kültürleri de nesnel araçlarla ölçülemez ve sayılara indirgenemez içsel ve gizil özellikler taşırlar. Bu nedenle örgüt kültürünü çalışmak isteyen bir araştırmacı gözlem ve görüşme gibi niteliksel yöntemler kullanmalı ve görüneni değil altta yatanı ortaya çıkarmalıdır (Şimşek. 1995. 9). Ayrıca Şişman (1994: 211). güçlü ve etkili okul kültürleri oluşturabilmek için temel dinamikleri yine her okulun kendi içinde arayıp bulmak ve yaşama uygulamak gereğini dile getirmektedir. Böylece, kültürle ilgili araştırmalarda durum çalışmalarının önemini de vurgulamış olmaktadır. Diğer araştırmacılar örgüt kültürüne yönelik olarak: görüşme (Bate.1990: Lavvson ve Ventriss. 1992). sistematik gözlem (Lavvson ve Ventriss. 1992) gibi teknikler kullanmışlardır. Bunların yanında, sayısal yöntemler kullanan araştırmacılar da vardır. Ancak, sosyal bilimlerde son zamanlarda gözlenen paradigmatik dönüşüme (Şimşek. 1995) koşut olarak araştırma tekniklerinin de niteliksel bir içerik kazandığı görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Örgütler için değişimin kaçınılmaz oluşu, örgüt kuramcılarını bir takım değişim araçları bulmaya zorlamıştır. Araştırmacılar, kültürün insan tutum ve davranışları üzerinde güçlü etkisi olduğu varsayımından hareket ederek, önce kültürü değiştinneyi hedef almışlar, fakat bunun sanıldığı kadar kolay olmadığını anlamışlardır. Diğer yandan, toplumsal olaylarda liderlerin daha etkili olduğu gözlenmiş ve bu bulgu da örgüt yönetimi alanına aktarılmaya çalışılmıştır.

Bir değişim çabasının başarıyla sonuçlanması, değişimin içeriğine bağlı olduğu kadar, değişimi gerçekleştireceklere olan güvene de bağlıdır. Çünkü, her değişim bir direnç doğurur. İnsanlar, değişimle, kendilerinin lehine olan bazı değerlerin sarsılacağı düşüncesiyle değişime direnç gösterirler ve insanların bu direnci, genel olarak örgütün, değişime direnç göstennesi ile sonuçlanır (Heffron. 1989: 154). Ancak, bu direnci yenmek için bazı araç ve yöntemlere sahibiz, örneğin: liderler, özellikle informal liderler aracılığı ile örgüt kültürünün manuple edilmesi gibi . Informal liderler diyoruz, çünkü onların örgütlerde en çok saygı duyulan ve karizma sahibi kişiler olduğunu bu nedenle de örgüt üyelerini daha kolay etkileyebileceklerini varsayıyoruz.

Bir şekilde örgüt kültürünü değiştirmek suretiyle örgütleri değiştirebiliriz, ya da bu durum tersine de işletebilir. Fakat burada unutulmaması gereken "var olan kültür hakkında bilgi sahibi olma" gereğidir. Örgüt kültürünün ölçümü ve değerlendirilmesi kannaşık bir fenomen (Kreitner ve Kinicki. 1995:539: Heffron.1989: 212) olmasına rağmen, niteliksel yöntemler kullanılarak var olan kültürün analiz edilmesiyle işe başlanmalıdır. Bu süreç: kültürün bir değerlemesi, arzu edilen ile karşılaştırılması, ve değişim gerektiren öğelerin tanımlanmasını içerir (Robbins. 1990: 459). Bundan sonra yapılacak iş. uyumsuzlukların düzeltilmesine yönelik olarak spesifik eylemlerin gerçekleştirilmesidir (Robbins. 1990:460). Bu da vizyon sahibi etkili bir liderlik aracılığı ile sunulacak yeni standart ve modele uygun örneklemelerle gerçekleştirilebilir. Yani. becerili, vizyon sahibi ve ilham veren liderler yeni değer ve davranışların yavaş yavaş yerleşmesinde yararlı olabilirler.

Sonuç olarak; güçlü ve etkili liderlik yoluyla örgüt kültürünün istendik bir yönde manuple edilebilmesi ve bu yolla değişimin gerçekleştirilmesi olası gözükmektedir.

KAYNAKÇA

- Armenakis. A.A.. S.G. Harris. K.W. Mossholder (1993), Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, Vol:46, No:6.pp.681-703.
- Bate. P. (1990). Using The Culture Concept in an Organization Development Setting. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol:26. No:1. pp.83-106.
- Clement. R.VV. (1994). Culture. Leadership, and Povver: The Keys to Organizational Change, *Business Horizons*, January- February.
- Gibson. J.L.. J.M. Ivancevich, J.H. Domielly. JR. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 7th ed.. Richard D. Irvvin. Inc.. USA.
- Gibson. J.L.. J.M. Ivancevich. J.H. Domielly. JR. (1974). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 5th ed.. Business Publications. Inc.. USA.
- Heffron. F. (1989). *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*, 3rd ed.. Prentice-Hall. Inc. Englevood Cliffs. NJ.
- Kotter. J.P. (1988). *The Leadership Factor*. The Free Press. NY .
- Krantz. J. (1990). Lessons From The Field: An Essay on the Crisis of Leadership in Contemporary organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol:26. No:1. pp.49-64.
- Kreitner. R.. A. Kinicki (1995). *Organizational Behavior*, 3rd ed., Richard D. Invin. Inc.. USA.
- Landau. J. (1993). Organizational Change and Barriers to innovation: A Case Study in The Italian Public Sector. *Human Relations*, Vol:46, No: 12. ppT 411-1429.
- Lavvson. R.B. C.L. Ventriss (1992). Organizational Change: The Role of Organizational Culture and Organizational Learning, *The Psychological Record*, Vol:42. No:2. pp.205-219.
- Marshall. C. (1988). Analyzing the Culture of School Leadership, in *Educational Administration*. The UCEA Document Base, Wayne K. Hoy. Eds.. Mc Grow-Hill. Inc.
- Martin. J. (1985). Can Organizational Culture be Managed? in Peter Frost et al., eds.. *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif., Sage Publications. pp.95-96. in S.P Robbins (1990). p.457.

Okun

- Perrovv. C. (1973). The Short and Glorious History of Organization Theory. in G. Morgan (?) Creative Organization Theory, Sage Publications. London. pp.41-43.
- Robbins. P.R. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3rd ed.. Prentice-Hall. Inc.. Englevvood Cliffs. NJ.
- Schein. E H. (1985). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass. San Francisco, p.9. in Kreitner & Kinicki (1995). p.31.
- Simircich. L.. G. Morgan (1982). Leadership: The Management of Meaning. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol: 18. No:3.pp.257-273.
- Şimşek. H. (1995). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetimindeki Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. Hacettepe Üniversitesi Tarafmdan Düzenlenen II. Eğitim Bilimleri Kongresi "nde Sunulmuş Bildin. 6-8 Eylül 1995. Hacettepe Üniversitesi. Beytepe. Ankara.
- Şişman. M. (1994). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732. Eskişehir.
- VVeick. K.E. (1984). Small Wins. American Psychologist, Vol:39. pp.40-49. in Lawson & Ventriss (1992). p.215.

Yazar

Sinan Olkun. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlisi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Doktora Öğrencisidir.