

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE LİDERLİK

Polat TUNÇER*

ÖZET

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler çevrelerinde meydana gelen değişime ayak uydurma zorunluluğu duyarlar. Aksi takdirde amaç ve hedeflerini gerçekleştiremez hale gelir ve yok olurlar. Örgütsel değişim örgütün daha etkin ve verimli kılınması için gerçekleştirilir. Örgütsel değişim sıradan yöneticiler tarafından değil, ancak liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Yöneticiler, mevcut sistemi sürdürmek ve sorunlara bu sistem içinde çözüm üretirken, liderler, örgütsel etkinlik ve verimlilik için örgütte köklü değişiklikler yapabilirler. Bu değişim sürecinde lider, diğer araçların yanında, örgüt kültürü ve motivasyon araçlarını etkili bir biçimde kullanarak örgütsel değişimi gerçekleştirebilir. Amaç, daha etkin ve verimli bir örgüt yaratmaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Liderlik, Örgüt Kültürü, Motivasyon.

ORGANIZATIONAL CHANGE AND LEADERSHIP

ABSTRACT

Today when everything changes rapidly, organizations feel the necessity of keeping pace with changes in their environment. Otherwise, they would fail to realize their goals and targets, and ultimately would disappear. Organizational change is performed to render the organization more effective and efficient. Rather than ordinary managers, only leaders can realize such a change. Leaders can make radical changes in the organization for effectiveness and efficiency, while managers maintain the existing system and generate solutions to problems within this system. In this change process, leaders can achieve organizational change through using effectively, among others, the instruments of organizational culture and motivation. The goal is to create a more effective and efficient organization.

Keywords: Organizational Change, Change Management, Leadership, Organizational Culture, Motivation.

* Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi

I. GİRİŞ

Değişim, çağımızın en önemli gerçeğidir. Her şey hızlı değişmekte olup örgütler de bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalma mücadelesi içerisindeyler. Ancak bu değişime uyum sağlamak oldukça zordur ve planlı bir çalışmayı gerektirir. Ayrıca donanımlı liderlere de ihtiyaç vardır. Sıradan yöneticilerle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örgütsel değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan liderlik özellikleri, örgütlerin içinde buldukları ortama, amaçlarına ve yapılarına göre farklılıklar arz edebilir. Ancak yine de liderlerin; erdem, vizyon, coşku, merak, risk alma, iyi bir eğitim ve ekip çalışmasına olan inanç gibi ortak özellikleri bulunmaktadır.

Liderler örgütsel değişimi gerçekleştirirken çeşitli yöntem ve araçlardan yararlanabilirler. Örgüt kültürünün değiştirilmesiyle ve motivasyon araçlarının kullanılmasıyla örgütsel değişim daha kolay sağlanabilir. Bu iki yöntem de çalışanlarla ilgilidir. İnsanları değiştirmeden ya da onları kazanmadan örgütte hiçbir değişim gerçekleştirilemez. Lider bu araçlar yardımıyla örgütsel değişimi rahatlıkla sağlayabilir.

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu baskı karşısında örgütler bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Bu bağlamda daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Garvin, 1993: 78–91).

Örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olgudur (Sağlam, 1979: 70). Örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozar. Örgütün çevresindeki değişimler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002: 102).

Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle değişim sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmektedir. Örgütsel değişim, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Hitt vd., 2009: 456–460).

Örgütsel değişimin çeşitleri fazla ve bunların sınırlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Bu bağlamda; teknoloji, personel, süreç ve yöntemler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210-211), amaçlar, insan ilişkileri, yapısal, kültürel ve çalışma koşullarında değişime gidilebilir. Bu unsurların hepsi bir arada ele alınabileceği gibi, örgütün içinde bulunduğu duruma ve imkânlarına göre bir unsura da ağırlık verilebilir. Ancak örgütün bir alanında yapılan bir değişikliğin diğer alanları da az ya da çok etkileyeceği unutulmamalı ve bu nedenle değişimin doğurduğu etkinin diğer alanlarda uyumsuzluk yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır.

Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar; bu durumda çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu göstermezlerse örgütte bir dengesizlik oluşur. Bu bağlamda liderin amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır (Davis, 1988: 209). Her örgütün kendine has sorunları ve özellikleri vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve müdahaleler gerektirir. Değişim ajanları tarafından en iyi strateji değil örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Werkman, 2009: 664).

Bir örgüt değişmeden ne kadar uzun süre devam ederse, değişim fikirlerinin ortaya konması da o kadar zorlaşır. Değişim gerçekleşip de sonuç olumsuz olduğunda da, insanlar gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranabilecekleri gibi geçmişteki başarılı değişimler de insanları değişime açık hale getirebilir (Maxwell, 1998: 89). Diğer yandan lider değişimin zorluklarını aşarken şu dokuz alanı göz önünde bulundurmalıdır: Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk (Hodgetts, 1997: 7).

III. ÖRGÜTSEL LİDERLİK

Lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir. Etkin liderliğin başlıca görevi alışılmışın dışında düşündürmektir (Vries, 2007: 20). Liderlik sözcüğü Latin “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Hurst, 2000: 175).

Liderlik becerisi, örgütsel konularla ilgili bilgi ve yetenek olarak tanımlanabilir (Klagge, 1997: 361). Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988: 141). Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini amaç etrafında faaliyete dönüştüren kimsedir (Eren, 2003: 525). Liderlik, çok çalışkan olmak demektir (Kaya, 2002: 15).

Liderlik genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2004: 148). Liderliğin tanımlanmasındaki güçlük, bu olgunun çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bolat vd., 2008: 167):

▪ Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir.

▪ Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.

▪ Liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir.

▪ Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla adamaktır. Üst düzey iletişim, insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmaktır. Etrafına pozitif enerji yayabilmektir (Kaya, 2002: 17).

▪ Liderlik insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988: 141).

▪ Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2003: 525).

▪ Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 583).

▪ Lider mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir (Dereli, 1976: 188).

▪ Liderlik, diğer insanların göremediğini görmek ya da hissedemediğini hissetmektir. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir (Kaya, 2002: 16).

▪ Liderlik; insanları değişim ve gelişim için ikna etme becerisidir (Aytürk, 2007: 33).

Liderler, kendi mesleklerine ve yaptıkları işlere tamamıyla hakimdirler ve yaptıkları şeyi yapılabilecek en iyi şekliyle yaparlar. İnsan ilişkilerinde ustadırlar. İnsanlara güven verirler ve güveni kötüye kullanmazlar (Bennis, 2001: 184).

Liderlik, kendisinin ve yönettiği örgütün rehavete kapılmaması ve gevşeyip dinamizmini kaybetmemesi için, başarıyı geçici ve tehlikeli bir durum olarak görmek ve bütün örgüte bunu göstermek ve benimsetmek durumundadır. Ayrıca özgüvenle zoru yenme arzusunu, girişimciliği, inatçılığı, esnek olma özellikleriyle bağdaştırabilmelidir. Çalışanların ve örgütün temel yetkinliklerini ortaya çıkarmak ve öğrenen örgütler çerçevesinde bunları geliştirerek rakipleri üzerinde bir rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabilmektir (Kaya, 2002: 17–18).

Liderin niteliklerinin ve davranışlarının bazıları doğuştan, bazıları ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Burada önemli olan bazı davranışların değiştirilebilir olup olmadığıdır. Davranış insan doğasının bir ürünüdür. Belirli bir duruma cevap verebilmek için geçici olarak değişir. Ancak kalıcı bir değişim göstermesi zordur. Yönetim tarzını oluşturan altı faktör, doğuştan gelenler ve sonradan öğrenilerek kazanılanlar olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir. Doğuştan gelenler kişilik ve ihtiyaç kalıpları, öğrenilenler ise güç

temelleri, çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı, stresle baş etme yöntemleri ve kişisel değerler ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri olarak sayılabilir (Barutçugil, 2004a: 46–48).

Lider, çalışanlara karşı içten ve samimi yaklaşmalıdır. Davranışları genel kabul görmüş etik normlarına uygun olmalıdır. Lider, adil, paylaşımcı, dürüst, alçak gönüllü, kendisiyle barışık ve iyimser olmalı, davranışlarıyla çalışanlara iyi bir örnek oluşturmalıdır (Kaya, 2002: 18). Üretkenliği artırmak için lider, çalışanların bağlılığını artıracak, yaratıcılığını geliştirecek, işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacağı sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır. Kısacası lider, fikirleri, becerileri ve enerjini harekete geçirmelidir (Rosen, 1998: 28).

Örgütler ürünlerinden çok liderleriyle rekabet ederler. Daha iyi liderler daha iyi işgörenler yaratır, bunlar da birlikte daha iyi ürünler geliştirirler. Bir örgütün sermaye ve fiziksel imkânlar kadar, ehliyetli lidere de ihtiyacı vardır (Davis, 1988: 142). Yeni kuşak liderlerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir (Bennis, 2001: 229):

- Kapsamlı bir eğitim,
- Sınırsız bir merak,
- Sınırsız bir coşku,
- Hazırlıklı olma,
- Erdem,
- Vizyon,
- Risk almaya yatkınlık,
- Mükemmelliğe adanmışlık,
- İnsanlara ve takım anlayışına dair bir inanç,
- Kısa vadeli kârdan daha ziyade uzun vadeli kâra yönelme.

Lider, izleyicilerini belirli amaçlar etrafında birleştirirken içinde bulunduğu ortamı dikkate almalıdır. Lider, gözdağı vermekten çok esin verir; denetlemekten çok motive eder; yönetmekten çok seferber eder (Rosen, 1998: 29). Yapılan bir araştırmaya göre başarılı yöneticilerin nitelikleri; yüksek çalışma ve başarı arzusu, kuvvetli mobilite güdüsü, kararlılık, kendine güven, mücadeleci bir kişilik yapısı, ileri kavrama gücü ve gerçekçilik olarak sayılmaktadır (Dereli, 1976: 192).

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin anahtar yetenek ve ehliyetine ihtiyacı vardır. Arzu edilen değişimi sağlamak için gerekli değerler ve özel davranışlar vardır. Bunlar yaratıcı liderin ehliyet modeli olarak sunulabilir (Guinn, 1997: 226–227):

- Liderlik,
- Etik,
- Açık iletişim,
- İşten anlama,
- Takım çalışması,
- İç ve dış müşteri memnuniyeti,
- Sürekli ilerleme/terakki,
- Çalışanları geliştirme,
- Küresel farkındalık,
- Stratejik pazarlama.

Günümüz örgütlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin örgüte olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir (Bolat vd., 2008: 170–172):

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.

- Zamanı iyi kullanmalıdır.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Bugün örgüt yöneticilerinin liderlik yeteneklerini geliştirmeye ve yüksek performanslı takımlar oluşturmaya ihtiyacı vardır (Klagge, 1997: 355). Günümüz örgütleri başarılı olmak için, yöneticiden çok lidere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü değişimi ve dönüşümü sıradan bir yönetici gerçekleştiremez. Yönetici ile lider arasında önemli farklar bulunmaktadır.

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 173–174). Kısaca liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Oysa yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlemdir (Baltaş, 2003: 109). Liderlik, yenilik ve başlatmayla ilgili her şeydir. Yönetici, kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır (Shelton, 1997: 12).

Yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde örgütün düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise, örgüte yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003: 586). İyi bir lider aynı zamanda iyi bir yöneticidir, ama bir yöneticide liderlik özelliği olmayabilir. Verilen işi doğru yapana yönetici, doğru işi yapana da lider denir (Kaya, 2002: 5).

Liderliğin oluşması için, biçimsel bir örgütün varlığı zorunlu değildir. Resmî yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından sürükleyen liderler olduğu gibi, geniş yetkilere sahip olmasına rağmen, bunları kullanamayan ve grubu, kitleleri arkasından sürükleyemeyen yöneticiler vardır. Her yönetici lider olamaz. Lideri, resmi konumundan ve yetkisinden ziyade, onun yol göstericilik nitelikleri belirler (Ertürk, 2009: 154).

Yöneticiyi lider yapan, olağanüstü durumlardaki cesaret ve risk yönetme yeteneğidir (Genç, 2005: 147). Gerçek liderler, sadece astlarına yetki tanımakla kalmayıp, onların harekete geçmesini sağlayarak zaman içinde onları birer lidere dönüştürmeye çalışan kişilerdir (Vural, 2003: 101–102). Yönetici, çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtır ve başarılarını pekiştirir. Değişimci lider ise, çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmalarını sağlar. Yöneticide güçlü olan

geçmişe bağlılık duygusu, liderde daha azdır. Değişimci lider geleceğe bağlı hareket ettiği için, kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler yaratabilir (Eren, 2003: 543).

Lider, yaratıcılığı asla yönetmez; onu ortaya çıkarır, özgür kılar ve örgütün gerektirdiği yöne kanalize eder (Rosen, 1998: 279). Lidersiz bir örgüt, dümensiz bir gemi gibidir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Liderle yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Owen vd, 2007: 64; Genç, 2005: 25; Arıkan, 2001:287; Aytürk, 2007: 35–36; Vries, 2007: 234–235; Peker ve Aytürk, 2000: 52–55):

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yöneticilik bir yetki, liderlik bir yetenektir.
- Yönetici muhafaza eder; lider değiştirir, geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapılara, lider insanlara odaklanır.
- Yönetici tek adamdır, lider ekip adamıdır.
- Yönetici taklitçi, lider yenilikçidir.
- Yönetici işlerin nasıl yapılacağına, lider sonuçlarına yoğunlaşır.
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işler yapar.
- Yönetici düzeni sürdürür, lider farklılık yaratır.
- Yönetici mevcut durumu kabul eder, lider sorgular
- Yönetici astlarını zorla çalıştırır, lider motive ederek çalıştırır.
- Yönetici emir verir, lider danışır, görüş ve fikir alır.
- Yönetici cezalandırır, lider ödüllendirir.
- Yönetici astlarını kontrol eder, lider yetkilendirir.

IV. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Kurt Lewin; “Bir şeyi gerçekten anlamak istiyorsanız onu değiştirmeye çalışın” diyor (Bennis, 2001: 161). Örgüte sistem açısından bakan lider, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için gerekli tedbirleri almalı ve değişiklikleri yapmalıdır. Yeteneksiz yöneticiler, örgüt yapısını daima devraldıkları gibi kullanırlar (Can,

2002: 231). Liderin, örgütün eskiyen ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzak yapısıyla değişimi gerçekleştirmesi beklenemez.

Değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları genellikle başarısız olur. Başarı ya da başarısızlık genelde liderlerin değişimi yönetmesiyle ilgilidir. İnsanlar kontrol ve istikrarı elden kaçırmak istemedikleri için değişime direnirler. Değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için insanların zamana ihtiyacı vardır. Çalışanların hiçbiri değişim sürecini aynı hız ve biçimde geçirmez. Lider aynı şeylerden motive olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için insanlara ve ilişkilere teker teker yaklaşmalıdır. Hedef insanların kuruluşun geleceğine bağlanmasını sağlamaksa, o zaman insanlar saygı görmeyi, anlaşılmayı, kendilerine kulak verilmesini ve değer görmeyi isteyeceklerdir. Aksi takdirde, değişim çabalarını engellemeye çalışacaklardır (Rosen, 1998: 403).

Değişim, bir örgütü mevcut durumundan arzu edilen bir geleceğe taşıma süreci ise ve bu süreç boyunca ortaya çıkan tüm sorunlarla mücadele etmekse, o halde değişim; yönetimle ilgili olduğu kadar liderlikle de ilgilidir (Sabuncuoğlu, 2008: 65). Değişen şartlarda yöneticinin yerini lider almaya başlamıştır. Bu yönetici eskiden olduğu gibi sadece yönetmeye, kısa vadeli kar ve zarara, statükocu yapı ya da sisteme odaklanmamakta; tam tersine uzun vadeli düşünmek, ufuk sahibi olmak, yaratmak, değiştirmek ve insana odaklanmak gibi özellikler taşımaktadır (Durgun, 1998: 549). Değişim sürecini gerçekleştirmek için, dönüşümcü liderin yeteneklerine ihtiyaç vardır (Eisenbach vd., 1999: 81).

Bir liderin doğru olanı bilmesi yeterli değildir. Lider aynı zamanda, doğru olanı yapmayı da becerebilmelidir. Doğru kararı vermesini sağlayacak muhakeme gücünden ya da kavrayışından yoksun lider, vizyon eksikliğinden ötürü başarısız olur. Neyin doğru olduğunu bilen, ancak bunu gerçekleştiremeyen lider ise etkisizliği yüzünden başarısız olur. Büyük liderin ihtiyaç duyduğu şey hedeflere ulaşma kabiliyetidir. Değişimi başarıyla yürütmek, teknik ya da analitik sorunları çözme becerisinden fazlasını gerektirir (Pfeffer, 1999: 16).

Liderler artık değişim yönetimiyle daha fazla ilgilenmek zorundadır. Çünkü çeşitli fırsatlardan tam olarak yararlanmak için kurumsal yapı ve süreçlerin (özellikle iletişim ve bilgi) yeniden inşası gerekir. İnsan kaynakları davranışlarında buna ulaşabilmek içinde teknolojik devrim gerekir (Bono ve

Heller's, 2010). Değişim yönetimi önemli ölçüde insan kaynakları yönetimiyle ilgilidir. Kalıcı örgütsel değişim için, her zaman çalışanlarda önemli değişiklikler gerektirir. Onların bilgi, beceri ve iş anlayışları değiştirilmelidir. Çalışanların davranışları değişmeden teknoloji, süreç ve yapıdaki değişimin, uzun dönemde yararlı olması mümkün değildir. Örgütün diğer unsurlar kadar insanlardaki değişime de odaklanması gerekir. Çünkü insanlar örgütün performansında farklılık yaratırlar. Onlar verimli ve üretken değişim fikirlerine sahiptirler (Schumacher, 2010).

Örgüt stratejik dönüşüme ihtiyaç duyduğunda, genellikle karizmatik liderler değişimi gerçekleştirir. Etkili karizmatik liderler, dönüşüm için gerekli, hareket ve vizyonu birleştirmeye ehliyetlidir. Pek çok örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan takımlar oluşturur. Bu tür örgütlerde sorumluluk düzeyi yükselir ve bu takımların kendi kendilerini yönetmelerine izin verilir; ya da stratejik değişimi planlamak ve uygulamak için tayin edilirler. Örgütsel planlar takım çalışmasıyla gerçekleştirilir. Takımlar genellikle hızlı çevresel değişimlere uyum sağlamada etkilidirler (Landrum vd., 2000: 150). Dönüşümcü lider takım performansını etkileyerek, değişimi gerçekleştirir (Dionne vd., 2004: 178).

Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımından farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini öne çıkarmak zorundadırlar. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret verecek lidere ihtiyaç duyarlar. Etkili lider, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları, yürekleri yeniden yapılandırır, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratır (Tüz, 2004: 79–80).

Değişim sürekli ve yönetmesi de çok zordur (Rosen, 1998: 75). Değişimi algılama ve çalışanları yönlendirmede lider; algılama, değişimi başlatma, eksiklikleri tespit etme, hareket ve imaj oluşturma mekanizmalarını kullanır. Lider, değişimin önemini ve gereğini en iyi anlayan ve mekanizmaları en iyi kullanan kişidir (Genç, 2005: 147).

Lider, değişimi yönetebilmek için, örgütteki konuşmalara kulak vermeli; dinlemek için stratejiler geliştirmeli, böylece çalışanların değişimle ilgili endişelerini ortaya koymalarını sağlayacak çözümler getirebilmelidir. Bir kurumda değişim ortaya çıktığında, kurumsal performansta düşüş yaşanır.

Etkin değişim lideri, bu düşüşü durdurabildiği gibi, kurumun başarılı değişimler başlatma, uygulama ve sürdürme kapasitesini de artırabilir (Zigarmi vd., 2007: 236–237). Kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilen etkin liderlik davranışları şöyle sıralanabilir (Baltaş, 2003: 109–119):

- Değişiklikleri destekler,
- Çevresindeki kişileri dinler,
- Hatalardan ders çıkarır,
- Başkalarına saygı gösterir,
- Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir,
- Kendi yetenek ve bilgilerinin farkındadır,
- Yakındakilerin başarılarından mutluluk duyar.

Değişimin görülmedik bir hız kazandığı bir dünyada, liderler çevrelerindeki ortam değiştiğinde kendilerini yenileme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir. En iyi lider bunu, kendisi ve örgütüyle ilgili varsayımları sürekli sorgulayarak, sürekli kendisinin ve kurumunun kapasitesini artıracak yeni perspektifler arayarak yapar (Rosen, 1998: 177). Liderin değişmesi, örgütün değişmesi demektir (Maxwell, 1998: 65). Değişim liderine değişimi yönetirken başvuracağı, dokuz maddelik bir reçete yol gösterici olabilir (Sandelands vd., 2010: 80):

- Değişimi planlamak için tüm çalışanların katılımını sağlama,
- İletişim ve geribildirim kullanımı,
- Çevre ve grup alışkanlıklarının etkilerini göz önünde bulundurma,
- Değişim çabaları hakkında çalışanları bilgilendirme,
- Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma,
- Problem çözme teknikleri kullanma,
- Değişimin uygulanmasında insanların katılımını sağlama,
- Başarılı bir değişim için, pilot bir deneyim sağlama,
- Hızla dengeli ve başarılı bir değişimi yaygınlaştırma.

Lider, dışarıdan gelen talepleri değerlendirmek ve onlara tepki göstermenin dışında, örgütsel kapasite ile dıştan gelen talepler arasında uyum sağlamak için önemli dış değişkenleri manipüle etmelidir. Örgütün

performansını belirleyen en hayati değişken liderliktir. Başarılı lider, bireyleri motive ederek, örgütsel bir değer yapısı oluşturur. Ayrıca kurumsal kapasiteyi farklı toplumsal ihtiyaçlara karşılık verecek şekilde desteklemesi gerekir (Viteritti, 1990: 445–451). Dönüşümcü lider, örgütleri, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirecek şekilde üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2003: 605).

Etkili lider ne yalnız çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan “insan ilişkileri uzmanı” ne de yalnızca kurumsal ihtiyaçları karşılayan “verimlilik uzmanı”dır, etkili bir lider, hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilebilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır (Gordon, 1997: 20-21). Liderin ikna ve çözüm getirme yeteneği, değişim sürecine önemli katkılar sağlar (Budak ve Budak, 2004: 381).

Dönüşümcü lider, davranışları kontrol ve takım kararlarını cesaretlendiren kültürün oluşturulmasını desteklemek suretiyle, bu süreci iyice kolaylaştırmış olacaktır. Lider, örgütün dönüşüm sürecine pek çok insanı dâhil etmek için çalışmalıdır. Aksi takdirde, güçlü bir dirençle karşılaşması muhtemeldir. Bu nedenle de dönüşüm lideri, değişimi kucaklayan bir kültür yaratmalıdır. Araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Dönüşüm süreci boyunca lider, yüksek performans beklentilerini belirlemelidir ve vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik davranışları ödüllendirmelidir. Ayrıca, örgütün geri kalanı için standartlar belirlemek, değişimin kurumsallaşması için gereklidir ve bu bağlamda davranışlar ve lider modelleri önemlidir (Eisenbach vd., 1999: 85).

Liderler, riske giren ve zaman zaman hatalar yapan çalışanları cezalandırmak yerine onlara yol göstermeli, çalışanların hevesini kırmaktansa yetkilerini artırmayı öğrenmelidir. Lider tüm kararları kendisi vermek yerine doğru atmosferi yatabilen etkili ve ilham veren kişidir. Örgütteki herkesin amaç ve stratejilerin doğruluğuna inanması için örgüt ilkelerini ikna edici bir şekilde açıklamalıdır. Değişime direnenlerden kurtulmak yerine, onlarla çalışıp ek bilgi vermeye, onları kazanmaya ve inandırmaya çalışmalıdır. Elbette her zaman ikna olmayı reddedenlerde olacaktır. Lider yapılması gereken iş için, doğru ortamı yaratan kişidir. Sadece kendi çıkarı için, güç isteyen biri, bunu elde etmek için hem kişisel ilişkilerini hem de sonuçları feda edebilir (Carlzon, 1990: 49–51).

Lider, örgütte çıkan çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Değişim yönetiminin başarılı olmasında duyguların yönetimi önemlidir. Duyguları yönetmeyi öğrenen bir lider; stres, gerilim, korku, çatışma, düşmanlık, suçluluk gibi olumsuz duyguların örgütün sistemine zarar vermesini önleyebilir. Diğer taraftan, aynı lider; moral, motivasyon, neşe, coşku, güven, dostluk, sevgi gibi olumlu duyguların örgüte enerji vermesini ve canlılık katmasını da sağlayabilir (Barutçugil, 2004a: 316). Duygusal zekadan yoksun bir kişi büyük bir lider olamaz. Duygusal zeka, yalnızca öfkeyi tutabilme ya da insanlarla iyi geçinme anlamına gelmez. Çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirecek ölçüde kendisinin ve başkalarının duygusal yapısını bilmesi anlamına gelir (Goleman, 2002: 11–34). Bir lider, çalışanlara değişim hakkında bilgi vermek suretiyle onların duygusal tepkilerini azaltabilir. Bu hususta liderin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Barutçugil, 2004b: 171):

- Değişimin neden gerekli olduğu açıklıkla söylenmelidir.
- Çalışanlarla kişisel olarak yüzyüze konuşulmalıdır.
- Yalnızca gerçekler söylenmelidir.
- Duygular açıklıkla ifade edilmelidir.
- Yeni durum için çalışanlar cesaretlendirilmelidir.

Lider, değişim yönünde bir psikolojik destek ortamı yaratır. Değişimi, kişisel temelde değil, durumun kişisel olmayan gereklerine dayanarak sunar. Değişimin rasyonel nedenleri açıklanmalı, eğer bu tür nedenler yoksa değişimden vazgeçilmelidir. Olağan değişim istekleri örgütün amaç ve kurallarıyla tutarlı olmalıdır (Davis, 1988: 226–227).

Değişimi gerçekleştirmek isteyen liderin; değişimle iç içe olan katılımcı bir yönetim anlayışına ve açık bir vizyona sahip, yenilik ve yaratıcılıkları destekleyen ve gerekli kaynak kullanımını sağlayan tutarlı, yeniliklere açık, bilgiyi paylaşan ve paylaştıran, öğrenen, aynı zamanda öğreten bir lider niteliklerine sahip olmaları gerekir (Yazıcı, 2001: 56). Dar görüşlülük, bencillik ve fırsatçılık olarak nitelendirilen insan yetersizliklerini lider, katılım arzusu uyandırarak ortadan kaldırmaya çalışır (Budak ve Budak, 2004: 380).

Köklü değişimler, stres ve yanlış iletişimin doğurduğu sorunlar çalışanların enerjilerini alıp götürür. Duyguların yönetiminde başarılı olmak

için aşağıdaki ilke ve önerilere dikkat edilmelidir. Bu, bir taraftan örgütlerde çalışanların performanslarını artıracak, iş tatminlerini yükseltecek, diğer taraftan örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır. Duyguların yönetiminde dikkat edilecek ilkeler şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004a: 92–97):

- Olumlu ilişkileri ve duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak,
- Etkili iletişim için gerekli olan her şeyi yapmak,
- Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resmi, yani vizyonu vermek,
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanımak,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratmak,
- Çalışanlara yol gösterip onları eğiten yöneticileri ödüllendirmek,
- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir örgütsel yapı ve süreç oluşturmak,
- Başarıya ulaşmayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, bunu kutlamak ve ödüllendirmek,
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırmak,
- Olumlu bir duygusal ortam yaratmak.

Vizyon bir örgütün olmasını arzu ettiği geleceği ifade eder (Durna, 2002: 186). Dönüştürücü lider, örgüt içinde ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir (Arıkan, 2001: 297). Burada amaç, arzulanan sonuçlara ulaşmak için herkesin beraber çalıştığı uyumlu bir kurum yaratmaktır (Zigarmi, 2007: 60–61). Ayrıca oluşturulan vizyon açık ve net olmalı ve çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Çünkü değişimci liderlerde vizyon ve buna bağlı olarak değişimleri başlatması önemlidir (Eren, 2003: 545–546). Vizyon değişim çalışmalarına bir disiplin kazandırır (Keçecioğlu, 2001:136).

Lider, örgütsel değişimi yönetirken karşısına pek çok sorun çıkacaktır. İyi bir lider, sorunlar henüz oluşmadan ya da henüz oluşma aşamasında fark eder ve bunları ortadan kaldırır; kalıcı çözümler bulur. Sorunların çözümü kadar onların fark edilmesi de önemli bir liderlik özelliğidir. Liderin sorunları tanıma biçimi şöyledir: Görmeden önce hisseder, önsezisi kuvvetlidir; meraklıdır, araştırır ve soruşturur; veri toplar; sorunu tanımlar; kaynaklarını kontrol eder; hissettiklerini ve bulgularını en güvendiği birkaç yardımcısıyla paylaşır ve liderlik yapar, kararlar verir (Maxwell, 1998: 107–108).

Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir. Değişim lideri, değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri örgüt içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir (Drucker, 2000: 85). Değişimin üç boyutu vardır ve lider bunların her biri bakımından çalışanlarla ilişki kurmalıdır. Birincisi, ekonomi ve bilim teknik kanıtlarına dayanan mantıksal boyut, ikincisi, değişimin insan değer ve duyguları bakımından mantıklı olduğu anlamına gelen psikolojik boyuttur. Bir de değişimin sosyal değerler açısından mantıklı olduğu anlamına gelen sosyolojik boyut vardır. Çalışanların değişimi hevesle kabullenebilmeleri için kuşkusuz her üç boyut da etkili bir biçimde ele alınmalıdır (Davis, 1988: 221–222).

Lider, değişimin başarısı için gerekli olan açık iletişimi gerçekleştirmelidir. Bu nedenle iletişim için uygun bir ortam yaratmalıdır. İletişimin en önemli unsurlarından birisi de dinlemektir. Dinlenildiklerini bilen insanlar daha az direnme gösterirler ve genellikle bir değişime daha kolay uyum sağlarlar. Değişim lideri başarılı olmak için şunları yapmalıdır (Barutçugil, 2004a: 256–261):

- Çalışanlar arasında ve kurumda güvenli bir ortam oluşturmalıdır.
- Çalışanlara karşı açık olmalı ve açık bir iletişim yöntemi uygulamalıdır.
- Çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini anlamak ve keşfetmek için çaba harcamalı, öğrenmek için dinlemeli, aktif dinleme tekniğini kullanmalıdır.
- Suçlamamalı, kazan/kazan yöntemini kullanmalı ve yeni yollar ve yöntemler keşfetmelidir.

Lider, stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma gibi politikaları da uygulamalıdır. Değişimci lider, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir. Günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemli hale gelen değişimci ve reformcu liderliğin safhaları şöyle sıralanabilir (Eren, 2003: 543–548):

- **Değişim İhtiyacının Farkedilmesi:** Değişimci lider, örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklar ve onları ikna etmeye çalışır.

▪ **Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Birinci safha tamamlandıktan sonra değişimci lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Lider vizyonu tek başına oluşturabileceği gibi, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanabilir.

▪ **Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma:** Çalışanların alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek için, özendirici teşvik tedbirlerine ihtiyaç vardır. Değişimin getirdiği kazançtan pay alan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır. İletişimde, karar verme alışkanlıklarında ve sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik yerleştirilmelidir.

Dönüşümcü lider, izleyicilerin değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirir (Can, 2002: 222). Dönüşümcü lider, izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan standartların üzerinde verim elde etmek amacıyla motive eder. Böylece örgüt üyeleri, kendi bireysel çıkarlarından öte, önemli olarak gördükleri görevlerinin gerektirdiği gibi davranmakta, yani dönüşmektedir (Eren, 2004: 461). Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır (Arıkan, 2001: 297). Örgüt, çevresinde meydana gelen değişime uyum sağlamak için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Aksi takdirde bunun olumsuz sonuçları örgütün geleceğini tehdit edecektir. Bu nedenle bütün bu değişimi zamanında fark edecek ve gerekli tedbirleri alacak olan dönüşümcü liderdir.

Dönüşümcü lider; değişimin farkına varır ve örgüt içinde yeni düzenlemelere gider. Dönüşümcü lider ayrıca, üyelere bu değişiklikler hakkında bilgi verir, onları bu konuda uyarır, örgüt vizyonunda ve kararlarda yapılan düzenlemelerden haberdar olmasını sağlar (Bolat vd., 2008: 182). Lider, sevgi, güven, bağlılık ve inanç üzerine bir takım oluşturur (Rosen, 1998: 172). Bu davranış biçimi dönüşümü ve değişimi kolaylaştırır.

Dönüşümcü liderlik, lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, karizmatik liderlik zorunlu, ancak yeterli değildir (Ataman, 2009: 564). Dönüşümcü lider karizmatik davranışlarıyla astlarını etkiler, tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır ve onları zihinsel yönden uyararak sonuçlara ulaşır (Arıkan, 2001: 298–299). Dönüştürücü liderlik rutin olmayan durumlar için daha elverişlidir. Dönüşüm sürecinde, uygun adımlarda, uygun davranışlar sergileyerek

örgütlerin statükolarını değiştirmekte başarılı olabilirler. Lider, eski yöntemlerin işe yaramadığı durumlarda hem strateji hem de motivasyona odaklanmayı sağlayarak iyi bir vizyon ortaya koyabilir (Eisenbach vd., 1999: 84).

Dönüşümcü liderlik aslında değişime yönelik bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderlik, özellikle kriz dönemlerinde, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük, karmaşık yapıya sahip işlerde ön plana çıkmaktadır. (Ataman, 2009: 565). Değişimi gerçekleştirecek, dönüşümcü liderin davranış özellikleri şöyle sıralanabilir (Guinn, 1997: 227; Hitt vd., 2009: 28):

- Yetki ve sorumluluk devreder,
- Çalışanların yeteneklerini etkili bir biçimde kullanmalarına izin verir.
- Çalışma gruplarında yanlış giden şeyler için sorumluluk alır.
- Kendisini ve diğerlerini, planlanan performansa ulaşmak için sorumlu tutar.
- Davranışlarını ve yönetim stratejilerini duruma ve yere göre değiştirir.
- Koçluk yoluyla diğerlerini güçlendirir, motive eder, destekler ve yönlendirir.
- Rol modeli sunar; meydan okuyan amaçlar ve hedefler vizyonu gösterir,
- Değişimcidir, kendisini değişim ajanı olarak görür,
- Öğrenmeye açık ve esnektir; sürekli öğrenir,
- Dikkatli risk alır,
- İnsanların ihtiyaçlarına duyarlıdır,
- Örgütün vizyonuna büyük bir güveni vardır.

V. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşan ve örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde örgütü doğru yolda düşünmeye ve davranışta bulunmaya yönlendiren kalıplardır (Özkalp ve Kirel, 2004: 103). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2003: 30). Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi, gruptan gruba da farklılık

gösterir. Toplumsal özelliklere bağlı olarak da değişim, hızlı ya da yavaş olabilir. Küçük bir toplumda değişim yavaş olabilirken, modern bir toplumda değişim hızı oldukça yüksektir (Ataman, 2009: 603).

Örgütsel kültür örgütteki faaliyetleri yapılandıran bir tür görünmeyen el'dir (Vries, 2007: 194). Örgütsel kültür, herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen örgütün temel düşünme yöntemleri, değerleri ve normlarının bütün bir dizisi olarak tanımlanabilir (Durna, 2002: 206).

Hayatta kalmak için iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin bu bağlamda en büyük destekçisi olan örgüt kültürü, çevre şartlarının zorlamasıyla değişebilir. Kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalıdır ve bu konudaki gerekli çabayı göstermelidir. Tüm personele örnek olacak inanç ve değerler sergilemeli, standartlar ortaya koymalıdır (Eren, 2004: 169). Örgüt kültürünün tanımlanmasında ve aktif hale gelmesinde liderin önemli katkıları vardır (Özkalp ve Kirel, 2004: 104).

Kültür değişmesi, aslında kültürün belli bir unsurunda meydana gelen değişimdir. Bir kültür unsurunun değişmesi, kültürel sistem içindeki bütün ilişkilerinin değişmesi demektir (Eroğlu, 2007: 145). Örgüt kültürü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inanç düzenidir (Eren, 2004: 135). Değişimci lider, örgütünü değişik süreç, kültür, vizyon ve yüksek performansla yönetir (Baltaş, 2003: 80–81).

Kültür bir liderlik aracı olarak kullanılabilir. Örgütsel kültürü anlamak, üç nedenden dolayı etkin bir liderlik için zorunludur: Birincisi, kültür lidere örgütü okuması için bir rehberdir. İkinci neden; kültür yöneticilerin değişimi örgüte yerleştirme ve yönetmede büyük yardımcıdır. Üçüncüsü ise; kültürün, örgütü bir arada tutmak için yapıştırıcı rolü ve görevi vardır (Hodgetts, 1997: 340–341).

Örgütlerde değişimle ilgili herhangi bir faaliyet başladığında, bunu ilk doğrudan etkisi örgütte o ana kadar var olan kültür ve normlar üzerinde görülür (Düren, 2000: 240). Örgüt kültüründeki değişim sadece kriz anlarında ortaya çıkan bir zorunluluk değildir. Yeni bir liderin ortaya çıkışı da örgüt kültüründe değişiklik meydana getirir. Değişimci lider örgüt kültürünü değiştirerek yeniden bir öğrenme süreci oluşturur (Arslan, 2001: 183). Güçlü bir kültürel yapıya sahip örgütlerde değişim kolaylıkla gerçekleştirilebilir (Durna, 2002: 207).

VI. MOTİVASYON VE LİDERLİK

Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmelerinde motivasyonun büyük önemi vardır. Bu nedenle çalışanların ya da grupların motive edilmeleri gerekir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması durumunda örgütün başarısı artacaktır (Serinkan, 2008: 163). Lider, örgütlerde farklı kişisel özelliklere sahip olan çalışanların, kendilerini özgür hissetmelerini ve yaptıkları her şeyi gerçekten de kendi arzularıyla yaptıklarını düşünmelerini sağlayacak bir ortam yaratmalıdır (Bolat vd., 2008: 170). Ancak böyle bir ortam motive edicidir.

Çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde onların bu yönde olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır (Sezici, 2008:169). Liderin başarılı olması için çalışanların motivasyonu şarttır. Lider motivasyonu, örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik fonksiyonel bir araç olarak kullanır. Motivasyonun temel amacı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır (Gürüz ve Gürel, 2006: 290).

Lider motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü liderin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar ve değişimin hedefleri doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans birbiriyle ilgilidir. Çalışanlar bilgi, yetenek ve güçlerini değişim yönünde kullanırlarsa değişim başarılı olacaktır (Koçel, 2003: 633).

Motivasyon, çalışanın yaratıcı kapasitesinin harekete geçirilmesi, tüm fonksiyonlarda ve her hiyerarşi kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır (Eren, 2004:164). Çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi için lider tarafından çalışanların cesaretlendirilmesi, daha iyi çalışmaları için mantıklı nedenlerin gösterilmesi, yaptıkları işin benimsetilmesi gerekir (Ataman, 2009: 520). Lider, çalışanları motive ederken şu ilkelere uymalıdır (Efil, 2002: 164):

- Çalışanlara gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- Çalışanları sürekli eğitmek,
- Çalışanlara başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,

- Çalışanların sorunları ile ilgilenmek,
- Çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

İnsan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı gösterir. Değişimi yönetmek isteyen lider, çalışanlar için özendirme araçlarını tespit ederken bu hususu göz önünde bulundurmalıdır. Seçilecek özendirme araçlarının kişilere uygun ve çalışanları olumlu yönde etkileyebilecek şekilde olması gerekir (Eren, 2003: 566–567).

Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla lider, personelin davranışlarını yorumlamalı, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmelidir. Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda etkin liderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını etkileyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 2003: 634).

Liderlerin insanları motive etme yaklaşımları farklıdır; lider izleyicilerini ödüllendiriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı kullanmakta; sık sık cezalandırmaya başvuruyorsa, olumsuz liderlik söz konusudur. Ceza ne denli ağırsa, liderlik de o denli olumsuzdur. Aynı mantık ödüller içinde geçerlidir. Olumlu liderlik, genellikle daha yüksek iş doyumuna ve başarıyla sonuçlanır. Olumsuz liderlik, pek çok durumda, kabul edilebilir bir başarı sağlar, ancak beşeri maliyetleri yüksek olur (Davis, 1988: 149).

İnsan davranışları çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. Kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle burada da durumsallık yaklaşımının ilkeleri geçerlidir. Bu etmenlerin nispi/oransal önemi kişiye ve duruma göre değişir. Lider motivasyon planlarını aşağıdaki özendirme araçlarına dayanarak uyguladığında daha başarılı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 130; Genç, 2005: 237; Sezici, 2008: 183; Eren, 2004: 512–522; Eren, 2003: 570–579):

- **Gelir:** Çalışanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etmek imkânı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile, önemli bir özendirme aracıdır.

▪ **Güvenlik:** Ekonomik ve sosyal güvence ve hatta yargısal güvence çalışanların geleceği açısından çok önemlidir. Zira geleceğinden emin olmayan birinin örgütte kalması, yararlı olması ve verimli çalışması mümkün değildir.

▪ **Yükselme İmkânları:** Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama imkânları tanındıkça, örgüte daha çok bağlanır ve kendine olan güveni artar. Böylece işindeki başarısı ve verimliliği artar.

▪ **Çekici İş:** Sevdiği işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınır. Lider, çalışanların yaratıcılık yeteneklerini göstermelerine fırsatı vermelidir. Bazı kişiler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olmaktadır.

▪ **Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:** İşiyile övünen bir kişinin yaptığı iş büyük bir motivasyon kaynağıdır. Yaptığı işten tatmin olmayan, işini ve işyerini sevmeyen kimse, yararlı ve başarılı olamaz.

▪ **Statü:** Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte etkili ve önemli olmak, söz sahibi olmak, öne geçmek yani sosyal statü kazanmak için çalışır. Bireyin statüsü yükseldikçe buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artacaktır.

▪ **Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma:** Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Lider, yetki devri yaptığıında, astlar verilen göreve layık olmak için gayret edeceklerdir.

▪ **Özel Yaşama Saygılı Olma:** Çalışanların özel yaşamı, örgütteki görevlerini etkiler; bu nedenle lider, çalışanın sorunlarıyla ilgilenmeli, hoşgörülle karşılamalı ve çözümlenmesi hususunda her türlü yardıma hazır olmalıdır.

▪ **Kararlara Katılma İmkânları Sağlama:** Örgüt içinde alınan kararlara katılan çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hisseder ve motivasyonları artar.

▪ **Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:** Lider, kendi emri altında çalışanların çıkarlarını gözetmeli ve onlar arasında adalet duygusunu zedeleyecek davranışlardan kaçınmalıdır. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir.

VII. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişimin etkilemediği alan yok gibidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı hızlı değişimden en fazla etkilenenler de örgütlerdir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bu değişime uyum sağlaması gerekir. Ancak örgütsel değişimi sıradan yöneticilerle başarmak oldukça zordur. Bu nedenle örgütsel değişim ve dönüşümün yapılabilmesi için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütsel amaçların daha etkin ve verimli gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan örgütsel yeniliğin uygulanması ve değişimin gerçekleştirilmesi sırasında çeşitli araçlardan ya da yöntemlerden yararlanırlar. Örgüt kültürünün değiştirilmesi ve motivasyon araçlarının kullanılması suretiyle örgütsel değişim daha kolay bir biçimde gerçekleştirilir. Lider bu araçlar yardımıyla örgüt yapısını, anlayışını ve felsefesini değiştirebilir. Liderin kullandığı bu iki araç da insanlarla ilgilidir. Onların desteğini almadan ya da onları değiştirmeden hiçbir lider örgütsel değişimi gerçekleştiremez.

Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi, gruptan gruba da farklılık gösterir. Kültürel değişim, toplumsal özelliklere bağlı olarak, hızlı ya da yavaş olabilir. Örgüt kültürü, paylaşılan ve öğrenilen değerler, inançlar, davranış özellikleri ve sembollerin toplamıdır. Çalışanları belli bir şekilde düşünmeye ve davranmaya yönelten kalıplardır. Örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde kullanılır. Örgütsel kültür çalışanları etkilediği gibi, çalışanların genel tavır ve anlayışları da örgütsel kültürü oluşturur. Bu nedenle örgütsel değişim için, çalışanlarda zihniyet değişiminin gerçekleştirilmesi gerekir. Ancak örgütsel kültür, arzulanan örgütsel değişimin amaçlarına uygun şekilde değiştirilmelidir.

Motivasyon, çalışanın yaratıcı kapasitesinin harekete geçirilmesi, takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır. Motivasyonun temel amacı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Örgütsel değişim, örgütsel amaçların daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için yapılmaktadır. Örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve çalışanlardan beklenen performansı elde etmek isteyen lider, çalışanları motive etmelidir. Örgütsel değişimin çalışanlara sağlayacağı yararlar ve imkânlar iyi anlatılmalıdır. Böylece örgütsel değişimi isteyen ve onun için gayret sarf eden çalışanlar oluşturulabilir. Lider, motivasyonu örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik fonksiyonel bir araç olarak da kullanabilir.

KAYNAKÇA

- Arıkan, Semra (2001), “Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- Arslan, Mahmut (2001), “Örgüt Kültürü”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- Aytürk, Nihat (2007), Yönetim Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Baltaş, Acar (2003), Ekip Çalışması ve Liderlik, 5. Baskı, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004a), Organizasyonda Duyguların Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004b), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bennis, Warren (2001), Bir Lider Olabilmek, (Çev.: Utku Teksöz), 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Blanchard, Ken, Terr Waghorn (1997), Geleceği Yönetmek, (Çev.: Mehmet Özcan), Yönetimi Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem (2008), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara.
- Bono, de Edward, Robert Heller’s (2010), “Change Management Theory”, Thinking Managers, <http://www.thinkingmanager.com/business-management/stratejic>. (Erişim Tarihi: 24.06.2010).
- Budak, Gülay, Gönül Budak (2004), İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir.
- Can, Halil (2002), Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Davis, Keith (1988), İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev.: Kemal Tosun vd.), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Dereli, Toker (1976), Organizasyonlarda Davranış, I. Cilt, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Dionne, Shelley D., Francis J. Yammarino and Leanne E. Atwater (2004), "Transformational Leadership and Team Performance", *Journal Organizational Change Management*, Vol. 17.
- Drucker, Peter F. (2000), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev.: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Durgun, Şenol (1998), "Modernizm-Postmodernizm Tartışmaları Çerçevesinde Toplumsal ve Yönetimsel Açından Yaşanılan Değişiklikler", *Yeni Türkiye Dergisi*, 21. Yüzyıl Özel Sayısı I, Yıl 4, Sayı 19, (Ocak-Şubat).
- Durna, Ufuk (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Düren, A. Zeynep (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eisenbach, Regina, Kathleen Watson and Rajnandini Pillai (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 2.
- Eren, Erol (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (2003), Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (2007), Davranış Bilimleri, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Garvin, David A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- Genç, Nurullah (2005), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Goleman, Daniel (2002), "Lideri Lider Yapan Nedir?", *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Harvard Business Review, MESS Yayınları, İstanbul.
- Gordon, Thomas (1997), E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli, (Çev.: Emel Aksay), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Guinn, Stephan L. (1997), "Change before you have to: for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change", *Career Development International*, 2/5.
- Gürüz, Demet, Emel Gürel (2006), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.

- Hitt, Michael A., J. Stewart Black, Lyman W. Porter (2009), Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hodgetts, Richard M. (1997), Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev.: Canan Çetin-Esin Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul.
- Hurst, David K. (2000), Kriz ve Yenilenme, (Çev.: Ela Güldemir), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kaya, Çetin (2002), Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer (2001), Bir Değişimin Anatomisi, Ya da Değişimin Bir Parçası Olmak, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Klagge, Jay (1997), "Leadership development needs of today's organizational managers", Leadership&Organization Development Journal, 18/7.
- Koçel, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Landrum, Nancy E., Jon P. Howell and Lori Paris (2000), "Leadership for Strategic Change", Leadership&Organization Development Journal, 21/3.
- Maxwell, John C. (1998), İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (Çev.: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel (2004), Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk (2000), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara.
- Rosen, Robert H. (1998), İnsan Yönetimi, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (1998), Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2008), "Liderlik, Değişim ve Yenilik", Liderlik ve Motivasyon, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara.
- Sağlam, Mehmet (1979), Örgütsel Değişim, TODAİE Yayınları, Yayın No. 185, Ankara.
- Sandelands, Lloyd, M. Stephen Ross and Ann Arbor (2010), "The Play of Change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 23, No.1.

- Schumacher, Wolf D. (2010), "Change Management Intervention Models Cont", Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm>. (Erişim Tarihi: 11.08.2010).
- Sezici, Emre (2008), "Motivasyon", İşletme Becerileri Grup Çalışması, (Ed. Kenan Mehmet Ekici- Tarık Zeki Şahım), Savaş Yayınları, Ankara.
- Shelton, Ken (1997), Sahte Liderliğin Ötesinde, Rota Yayınları, İstanbul.
- Tüz, Melek V. (2004), Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Viteritti, Joseph P. (1990), "Public Organization Environments: Constitüents, Clients and Urban Governance", Administration and Society, Vol. 21, No. 4, February.
- Vural, Z. Beril Akıncı (2003), Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Vries, Manfred Kets de (2007), Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı, (Çev.: Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- Yazıcı, Selim (2001), Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Özcan (2002), Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Zigarmi, Pat, Ken Blanchard, Drea Zigarmi ve Judd Hoekstra (2007), "Kurumsal Liderlik", Liderlikte Çıtayı Yükseltmek, (Çev.: Fatih Uçtum), Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Werkman, Renate A. (2009), "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 7.

