

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ: TRANSFORMASYONEL LİDERLİK İNCELEMESİ

Rıfat İRAZ*
Göksel ŞİMŞEK**

Özet

Değişimin bu gün için kazandığı önem, yeni bir sistemin yaratılması ve yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması ihtiyacını vurgulayarak değişim yönetimi sürecinde liderliğin önemini altını çizmektedir. Değişim yönetiminin başarısı liderliğe bağlı olduğunda, liderlik ile değişim kavramlarının bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, değişim ve liderlik literatürü arasında paralellik kurarak, özellikle değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için birinci derecede gerekli olan yetenek ya da gücü ifade eden taransformatiyonel liderlik literatürünü incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, örgütsel değişim, liderlik, transformasyonel liderlik

Abstarct

The importance of leadership to the change management process is underscored by the fact that change, by definition, requires creating a new system and then institutionalizing the new approaches. While change management depends on leadership to be enacted, the subject of leadership and change must be integrated. The purpose of this study is to draw parallels between the change literatur and the leadership literatur; specifically, the transformational leadership literatur that is primarily concerned with the capabilities requiried to enact change successfully.

Key words: Change, organizational change, leadership, transformational leadership

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

21.yüzyılın başlarında bulunduğumuz bu günleri organizasyonlar açısından geride bıraktığımız yüzyıldan ayıran en önemli şey değişimin hızında meydana gelen olağanüstü artıştır. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bu hızlı değişime yapı ve süreçlerini uyarlayarak dönüştürmeleri en çok uğraş verdikleri konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu alanda verilen uğraşlar ile işgücünün demografik yapısındaki farklılaşma, teknolojik değişme ve yükselen küresel rekabetin geleceğin liderlerine ilişkin doğurduğu yeni talepler gibi organizasyonun çevresinde meydana gelen nefes kesici ve önceden sezilebilen değişimler, beraberinde temel ilgi alanları örgütsel dönüşüm olan transformasyonel, karizmatik ve vizyoner liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

Değişimin bugün için kazandığı bu yeni önem, değişim yönetimine ilişkin yeni bir sistemin yaratılması ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulayarak değişim yönetimi sürecinde liderliğin önemini altını çizmektedir.

Bu çalışmada, değişim ve örgütsel değişim konularına değinilerek değişim çabalarının başarılı olmasında transformasyonel liderliğin rolüne yer verilecektir.

1. Değişimin Tanımı ve Türleri

Değişim kavramı olarak **temellilik** veya **süreklilik** (permanence) kavramının karşıtıdır. Yani “zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik” anlamına gelen temellilik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır (Çelebioğlu, 1982: 2). Bu ifadeden hareketle değişim bir başka şekilde “ herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak tanımlanabilir. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek ve becerilerinin mevcut düzeyden farklı bir düzeye getirilmesi olabileceği gibi örgütün tamamını da ifade edebilir (Şimşek vd., 2003: 331).

Diğer bir tanıma göre değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir (Kozak, 2003: 1).

Değişim konusu, özellikle yönetim literatüründe ilgi çeken konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra işletmelerin çevresinde meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler işletmeleri değişiklikler yapmaya ya da yeni şartlara adapte olmaya zorlamıştır.

Gerçekten son yıllarda işletmelerin çevresinde hızlı değişmelerin meydana gelmesi ve bunların örgütler üzerindeki etkilerinin daha çok hissedilmeye başlaması, yöneticilerin değişimi yönetmek ile ilgili sahip oldukları becerileri, bir bakıma onların en etkili silahı haline getirmiştir (Hussey, 1998: 10)

Değişim planlı değişim ve planlı olmayan değişim şeklinde iki grupta ele alınabilir. Planlı değişim, neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı değişim türüdür ve örgütsel değişimi amaçlamaktadır. Planlı olmayan değişim ise, önceden planlanmayan ve içinde bulunulan koşulların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkan, örgütün uymaktan başka çaresinin olmadığı değişim türüdür.

Değişim planlanmış olsun veya olmasın, yönetici bu olgu ile her an karşı karşıya kalabilir. Hatta bazen yöneticinin kendisi değişimi ortaya çıkarır ve fiilen gerçekleştirir. Bu anlamda planlı değişim son derece önemli bir değişim olayıdır (Şimşek, 2001: 325).

Değişime ilişkin bir diğer sınıflandırma ise, kişisel ve örgütsel değişimdir. Yönetim literatüründe değişim dendiğinde çoğunlukla anlaşılan kavram, örgütsel değişim kavramıdır.

Kişisel değişim, kişinin bilgisi, deneyimi, değer yargıları, tutum ve davranışları itibarıyla bir düzeyden başka bir düzeye gelmesini ifade eder. Örgütsel değişim ise, bir organizasyonun yapısı, kullandığı teknoloji, iş yapma yöntem ve teknikleri ile örgütün tümü itibarıyla belirli bir düzeydeki değişimi ifade eder.

Değişim türlerine ilişkin yukarıda verilen bu ikili ayırımı ek olarak; makro-mikro değişim, zamana yayılmış-ani değişim, proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkici)değişim, geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim, aktif-pasif değişim ve iyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim türlerinden de söz edilmektedir (Koçel, 1998: 479).

Makro ve mikro değişim faaliyeti, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim örgütün bir bütün olarak değişime konu edilmesini ifade eder. Bu aynı zamanda örgüt geliştirme olarak da bilinir. Mikro değişim ise, örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi gerçekleştirmeyi ifade eder.

Örgütlerde değişimin zamana yayılması ve hedefe adım adım gidilmesi söz konusuysa bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler hızla tamamlanarak değişim gerçekleştirilir.

Proaktif yani öngörücü değişim, çevre koşullarının izlenerek örgütün iş, faaliyet ve süreçlerinin değiştirilmesini ve öngörülen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade etmektedir. Reaktif değişim ise, öngörülen koşullara göre örgütte değişimi gerçekleştirmeyi değil, fiilen karşılaşılan koşullara örgütü uyarlayacak değişimleri ifade etmektedir.

Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişim, yukarıda makro-mikro ayrımı ile ifade edilen değişimin başka bir şekilde ifade edilmesidir.

Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlamak için kendi yapısında gerçekleştirdiği değişimi ifade eder. Aktif değişim ise, örgütün yenilik çabalarında bulunarak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesini ifade eder.

Her seferinde küçük iyileştirmeler sağlayacak tarzda adım adım fakat sürekli bir şekilde (evrim niteliğinde) değişim gerçekleştirilebileceği gibi var olan durumun radikal bir şekilde (devrim niteliğinde) değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Birinci yaklaşım *kaizen* olarak bilinen değişim yaklaşımını, ikincisi ise süreç geliştirme-reengineering olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade etmektedir.

2. Örgütsel Değişim

Günümüzde iş örgütlerini en çok meşgul eden kavramların başında *değişim* kavramı gelmektedir. Gerçekten de birinci sanayi devriminden (hatta öncesinden) bugüne kadar değişimin olmadığı hiç bir dönem bulunmadığı gibi bundan etkilenmemiş ve örgütsel değişime uğramamış hiç bir örgüt olmamıştır (Hussey, 1997: 12). Ancak içinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişimi eskisinden ayıran en önemli özelliği ulaşılmış

olduğu hızdır. Bu hızlı değişimi takip etmek, yapı ve süreçlerini buna uyarlamak günümüz örgütlerinin en önemli sorunu haline gelmiştir.

2.1. Tanım ve Özellikleri

Örgütsel değişim, bir örgütün çeşitli alt sistem unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimdir.

Başka bir kaynakta ise Daft örgütsel değişimi, “bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi” olarak tanımlamaktadır. Değişimi meydana getirmek, örgütü mevcut bir durumdan istenen bir duruma doğru değiştirmektir. Bu bağlamda örgütsel değişim bir geçiş süreci olarak düşünülebilir (Leblebici, 2004: 1). Örgütsel değişim ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, bu değişimin konusunu çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi kapsar (Massie, 1983: 231).

Örgütsel değişim konusunda ileri sürülen görüşlerin çoğunda, pek kesin olmayan bazı genellemelere gidildiği söylenebilir. Bu anlamda ortaya çıkan sonuç; örgütsel değişimin, kapsamı iyice belirlenmemiş, anlaşılması güç ve henüz tam anlamıyla açıklığa kavuşturulamamış bir süreç olduğu şeklindedir. Bu kanının ortaya çıkmasına yol açan örgütsel değişime ilişkin bazı özellikler şu şekildedir (Şimşek ve Akın, 2003: 238).

- a) Konusu insan olması nedeniyle örgütsel değişim son derece karmaşık bir nitelik gösterir.
- b) Örgütün içinden veya çevresinden gelen bir takım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim; bir defada olup biten bir olay değil, tersine örgütlerin hayatı boyunca devam eden fakat aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- c) Örgütsel değişim, mahiyeti itibarıyla yöneticileri çelişkili durumda bırakır. Zira, mevcut ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama olanağı olmayan yöneticinin bu yöndeki davranışı örgütte kararlı bir durum yaratma yönündeki davranışıyla çelişkili bir durum yaratır.

Günümüzde örgütsel değişimin sosyal bir olgu olduğu yönündeki düşüncenin gittikçe güçlendiği göz önünde bulundurulduğunda örgütsel değişim “teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren başta yöneticiler

olmak üzere bütün örgüt üyelerinin davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” olarak da tanımlanabilir (Şimşek ve Akın, 2003: 238).

Örgütleri değişime zorlayan güçler, işletme içi ve işletme dışı güçler olmak üzere iki gruba ayrılır. Fakat işletme dışı güçler, özellikle son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler sonucunda kendisini daha çok hissettiren ve örgütleri değişim yapmaya zorlayan güçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de işletmenin sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik çevresinde meydana gelen her türlü değişimin etkisi bugün gelişen bilgi teknolojileri sayesinde daha çok hissedilmeye başlanmış ve bu da işletmeleri dış çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere kendilerini adapte etme zorunda bırakmıştır. Yani örgütsel değişimi gerçekleştirmeye mecbur etmiştir.

İşletmeleri değişime iten gelişmelerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Robbins, 1996: 717-718):

- Teknolojik değişimin hızlanmaya devam ederek demode olma hızının gittikçe artması.
- Rekabet şeklinin değişmesi, artması ve yaşanan küresel ekonomi sayesinde daha fazla sayıda işletmenin kendini, endüstride rekabet üstünlüğünü ele geçirenlerin elde ettikleri maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorunda hissetmesi.
- Örgütlerin neredeyse tümünün kendilerini çok kültürlü çevreye uyarlamak istemeleri ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimler doğrultusunda farklı nitelikteki işgücünü örgüte çekmek ve istihdamını sağlamak için insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını değiştirmeleri.
- Müşteri taleplerinin değişerek artması, kötü hizmet ve kalitenin artık müşteriler tarafından kabul görmemesi.
- Gelişmiş ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısının değişerek, genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranının azalması ve bu durumun işletmeler üzerinde sürekli baskıya neden olması.

Yukarıda sayılan güçler tarafından başlatılan bazı değişim örnekleri ise aşağıdaki gibidir (Hussey, 1997: 13):

- Dünya kalitesinde üretim, iş süreçlerinde değişim mühendisliği uygulamaları ve sürekli gelişme gibi bir işin yapılma yöntemini tekrar düşünmeye yönlendiren yaklaşımların geliştirilmesi.
- Küçülme ya da yalın örgüt yapısına kavuşma; her iki ifade de örgütlerin küçülmesini ve yapılarının hiyerarşik kademelerinin azaltılarak düzleştirilmesini öngörmektedir.
- Daha önce şirket bünyesinde gerçekleştirilen bazı faaliyetlerin, artık şirket dışından kaynak temin edilerek (outsourcing) yerine getirilmesinde görülen artış.
- Yeni ürünlerin ve faaliyetlerin geliştirme sürelerini azaltan yöntemlerin geliştirilmesi ve kullanılmasında görülen sıklık.
- Şirketlerin birleşme ya da ortak teşebbüs konusunda daha fazla girişimde bulunmaları.

2.2. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılacak başlıca iki yöntem vardır. Bunlar geleneksel yöntem ile planlı değişim yöntemidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde önceleri daha çok geleneksel yöntem kullanılıyordu, daha sonraları yönetimde sistem teorisinin gelişmesi ve davranış bilimlerinin toplumda değişimi gerçekleştirmede oynadığı rol, değişim konusunu geleneksel anlayıştan koparıp modern bir anlayış olan planlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

2.2.1. Geleneksel Değişim

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde bilimin temel ilkelerini ön planda tutan, yönetimin bilimsel açıdan kurmaylarca desteklenmesini ve bilimsel danışma politikasını geçerli kılmayı amaç edinen değişim yöntemine geleneksel değişim denir.

Bilimin ve kuramın uygulamada sahip olduğu öneme rağmen, bilgilerin kuramsal düzeyde bırakılması ve uygulamaya aktarılamaması bilgilerin geçerliliğini dahi tehlikeye iter. Bu açıdan bilgilerin uygulama alanında değerlendirilmesi son derece önemlidir. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuda ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur.

Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde gerçekleştireceğini beklemek gerçekçi bir tutum olmayacaktır. Uzun dönemde böyle bir değişim belki gerçekleşebilir, ancak birden bire yapılması zorunlu olan bazı değişimlerde işi olurlarına bırakan bir davranış içine girmenin zararlarını da unutmamak gerekir. Aynı şekilde bilgileri aktaran kurumay ilişkisi de bazı sürtüşmelere yol açacağından verimli olmaktan uzak olacaktır (Çelebioğlu, 1982: 105).

2.2.2. Planlı Değişim

İşletmelerin faaliyette buldukları dinamik çevrenin koşullarına ayak uydurmak ve yarattığı fırsatlardan faydalanıp sunduğu tehditlerden korunmak ya da bu tehditleri fırsatlara dönüştürebilmek amacıyla örgütün kullanılmaya hazır etkinliğini yükseltmek için planlı değişim adı verilen özel çabalar harcamaları günümüz koşulları içinde bir zorunluluk haline gelmiştir.

Planlı değişim, bir örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacıyla bireylerin ve grupların davranış ve rolleri ile örgüt yapısı ve süreçlerinde meydana getirilen ve uzun bir zaman sürecinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin tümüdür (Eren, 1989: 493).

Örgüt içinde yenilik çabalarının teşvik edilmesi, iş görenlere yetki devrine gidilmesi ve çalışma takımları uygulamaları çevresel faktörlerde meydana gelecek değişimleri karşılamada kullanılan planlı değişim uygulamalarından bazılarıdır (Robbins, 1996: 719).

Örgütsel değişimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, özellikle günümüzde yapılmak istenen değişikliklerin hızlı, güvenilir ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulması bakımından yöneticilere ve sosyal bilimcilere önemli kolaylıklar sağlamıştır (Şimşek ve Akın, 2003: 245).

Değişimin kontrol edilmesi açısından planlı değişim, olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı az olan bir değişim türüdür. Bu tür değişim uygulamalarında, genellikle davranış bilimi uzmanı olan değişim ajanı, iş görenlerin işbirliğini sağlar ve sorunlara sağlam ve geçerli bilgiler uygulayarak çözüm getirmeye çalışır (Akat, 1994: 322).

İşletmelerde gerçekleştirilen planlı değişim çabaları “önceden ulaşılabilir ve işletmeye yararlı sonuçlar sağlayan” değişimlerden çok

örgütsel düzenlemelerin sürekliliğine yöneliktir (Brim, 1972: 103). Örgütsel değişimin özel amaçları genellikle planlanan zamanda örgütün karşılaştığı özel sorunları çözüme kavuşturmak iken genel amaçları örgütün içinde bulunduğu koşullara göre değişecektir. Bu ayırımı rağmen, yöneticinin gerçekleştireceği planlı örgütsel değişimin amaçları örgütsel bütünlüğün korunması, örgütsel sürekliliğin sağlanması ve örgütün büyümesi ve gelişmesi şeklinde sıralanabilir (Mc Kendall, 1993:94):

3. Liderlik

Yüzyıllardan beri insanların ilgilendikleri önemli konulardan biri de, bir liderde bulunması gereken özellikler ve liderin rolü olmuştur. İnsan kaynaklarını etkin hale getirmek liderlik tanımında önemi her geçen gün artan yetkinliklerden biri haline gelmiştir. Ancak toplumsal, ekonomik ve demografik yapıda meydana gelen değişiklikler liderlik tanımını da değiştirmiş, liderlerin yeni üstünlükler ve yeni yetkinlikler kazanmasını zorunlu hale getirmiştir (Sipahi, 1999: 1).

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında değişim kavramının işletmeler için kazandığı önem de göz önüne alındığında, yepyeni sistemler ile yeni liderlik uygulamalarının gündemin ön sırasına oturması şartıca görünmemelidir. Liderlik son yıllarda özellikle işletmeler için önemi daha çok anlaşılmağa başlanan bir kavram haline gelmiştir.

3.1. Liderliğin Tanımı ve Günümüz Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Literatür incelendiğinde liderlik kavramına ilişkin pek çok tanımın var olduğu görülür. En basit ifadeyle liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Başka bir ifade ile liderlik ise, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir anlamda ise liderlik, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için izleyicilerin istekli katılımını sağlayan bir sosyal etkileme sürecidir.

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderlik, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesini

sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir (Yılmaz,2004: 2).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir liderin öncelikli görevi organizasyonun stratejik iş amaçlarına ulaşması için bir eylem planı hazırlamaktır. Bu eylem planı hazırlandıktan sonra sıra işletmenin entelektüel sermayesi olan insan kaynağını bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye gelir. Bu etkinin oluşumu için uygun ortam ise, ancak liderle organizasyondaki diğer çalışanlar arasındaki etkileşimin aktif hale gelmesiyle mümkün olur. Bu açıdan ele alındığında liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya geldikleri, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsedikleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün enerjileri ile katkıda buldukları bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bu gün içinde bulunan bilgi çağında hızla küreselleşen, farklılaşan, çok kültürlü ve çok merkezli bir dünyada geleceği önceden görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeni çağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim Jennifer James, “değişimin doğasını anlamının şimdi çok daha zor olduğunu ve bunun sebebinin de eskiden çok belirgin olan çevresel faktörlere ilişkin belirtilerin artık eskisi kadar anlaşılmasından ve bunun değişimin doğasından kaynaklandığını” belirtmektedir (James, 2002: 2).

Günümüzde liderlerin sahip olmaları gereken en önemli özelliklerden biri de, yönetmek ve yönlendirmek arasındaki farkı ayırt edebilmeleridir. Bu fark aynı zamanda bir lideri yöneticiden ayıran en önemli özelliğidir. Yönlendirebilme yeteneğine sahip olan liderler, çalışanlarla birebir iyi ilişkiler kurabilen, ekibini yarımlara taşıyacak strateji ve teknikleri geliştirerek herkesin karşılıklı güven ve saygı ortamında çalışmasını sağlayan, hemen her durumda ve sorunda ilgili tüm tarafların kazandığı çözümler üreten, anlaşmazlıkları kolay ve pratik yoldan ortadan kaldıran kişilerdir. Bu özelliğe sahip olan liderler ayrıca, açık fikirli olup farklı insanları motive edebilen ve en önemlisi günümüzde iletişim eksikliğinden kaynaklanan problemleri ortadan kaldırarak iyi bir dinleyici, anlayışlı bir patron ve arkadaş olmayı beceren kişilerdir (Acar, 1998: 14).

Peter Drucker bugün artık liderlerde bulunması gereken en önemli özelliklerden birini de, “çalışanlarla paylaşma ve iletişim kurma yeteneği

ile onlara güven duyma yeteneği”olarak ifade etmektedir. Drucker, günümüz bilgi toplumundaki çalışanların her türlü sermayelerini ve yeteneklerini kafalarında taşıdıklarını ve her an istedikleri her yere gidebileceklerini ifade ederek onlara bir gönüllüymüş gibi davranılması gerektiğini söylüyor. Ve yine ona göre “gönüllüleri çekmek ve tutmak da , açık bir misyon, sonuçlara ilişkin sorumluluk ve sürekli öğrenme ilkelerinin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır” (Drucker, 1999: 126)

Son olarak şu belirtilmelidir ki, günümüz liderlerinin tasarımcı, idareci ve eğitici olmaları gerekliliği son derece önem arz eder hale gelmiştir. Zira günümüzde liderler, insanların zorluklarını kavrayabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, vizyonlarını belirginleştirdikleri ve paylaşılan mantelite modellerini geliştirmek için çaba harcadıkları bir örgüt oluşturmaktan sorumlu olmalıdırlar. Kısaca liderler örgütte öğrenmeyi sağlamalıdırlar (Tapscott, 1998: 233).

3.2. Yeni Liderlik Yaklaşımları: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik

Son yıllarda liderlik konusunda yapılan en önemli çalışmalar, transformasyonel lider ile transaksiyonel lider arasındaki farklılıkları ortaya koymak için yapılmıştır.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarından biri olan Fiedler’in Yol-Amaç Modelinde de olduğu gibi bir çok liderlik teorisi Transaksiyonel liderlik ile ilgilenmiştir (Robbins, 1996: 438). Oysa değişimin gerçekleştirilmesinde liderlik özelliklerinin sahip olduğu önem tartışmaları ve dikkatleri transformasyonel liderlik üzerine çevirmektedir (Eisenbach vd., 1999: 83).

Örgütsel değişime ilişkin en önemli karşılaştırmalı liderlik teorileri transformasyonel ve transaksiyonel liderlik teorileridir. 1978 yılında Burns bu iki liderlik kavramı hakkında politik bağlamda ilk düşünceleri ortaya koymuştur. 1985 yılında ise Bass, bu kavramları tekrar tanımlayarak örgütsel bağlamda kullanmaya başlamıştır (Eisenbach vd., 1999: 83).

Transaksiyonel lider, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak suretiyle belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları güdüleyen ve rehberlik eden kişidir (Robbins, 1996: 438). Transaksiyonel liderlik, liderin izleyicilere değişim için ödül sağladığı ve

lider ile izleyicileri arasında değişim süreci sonunda ortaya çıkan bir modeldir (Eisenbach vd., 1999: 83). Buna karşın transformasyonel liderlik ise, örgüt üyelerinin tutum ve algılarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçlarını belirleme sürecidir (Lewis vd., 1995: 440). Transformasyonel lider, örgüt üyelerini derinden etkileyerek, örgütsel amaçların, örgüt üyelerinin kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar, üyeler için daha fazla önem kazanır. Böyle bir durumda örgüt üyeleri için öncelik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle kendi beklentilerini ikinci plana atarlar ve görevlerine yoğunlaşarak sorumluluklarını arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 377).

Transformasyonel liderlik; örgütte bireyler için sorumluluk duygusu yaratan, problemleri ele almada yeni yolları teşvik eden ve örgütün bütün üyelerini öğrenmek için zorlayan bir liderlik tarzıdır ve bu liderlik türü karizmatik liderlik ve ilham verici (inspirational) liderlik ile yakından ilişkilidir (Certo, 1997: 368).

Transaksiyonel ve Transformasyonel liderin sahip oldukları ve birbirini tamamlayan yönetim özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Robbins, 1996:439):

Transaksiyonel lider:

- *Koşullu ödüllendirme:* Lider iyi performans sergileyenleri ödüllendirir ve başarıyı takdir eder.
- *Aktif istisnalarla yönetim:* Lider, standartlardan ve kurallardan olan sapmaları araştırır, takip eder ve düzeltici eylemde bulunur.
- *Pasif istisnalarla yönetim:* Lider, çalışanlara yalnızca standartlara ulaşamadığında müdahale eder.
- *Bırakınız yapsınlar (Laissez-Faire):* Lider, sorumluluklarını devrederek karar almaktan kaçınır.

Transformasyonel lider:

- *Karizma:* Lider, izleyicilere bir misyon duygusu ve vizyon yaratarak gurur aşılır ve böylece onlar da saygı ve güven kazanırlar.

- *İlham verme*: Lider, sahip olduğu yüksek beklentileri semboller aracılığıyla izleyicilere yansıtır ve önemli amaçlara basit yollarla ulaşmayı öğretir.
- *Zihinsel uyarım*: Lider, izleyicilerin zeka, mantık ve dikkatli sorun çözmeye yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur.
- *Bireysel ilgi*: Lider, izleyicilere bireysel ilgi göstererek herkesle yakından ilgilenir. Rehberlik etme becerileri gelişmiştir.

Transformasyonel lidere ait bu dört özellikten birincisi olan ve House tarafından da ele alınan “karizma”teorisine göre, karizmatik liderin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, yüksek bir özgüven, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi ile kendi inançlarının doğru olduğu konusunda izleyicilerini ikna etme özellikleridir. Karizmatik liderin, izleyicilerinde coşku ve macera duygusunu canlandırdığı görüşünü savunan Bass bu çerçevede yaptığı araştırmalarda, bu liderin, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, faaliyetlerde ulaşılan başarıyı izleyicilere ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına tercüman olması gibi özelliklerinin dikkat çekici olduğunu ortaya koymuştur (Sipahi ve Berber, 2002: 2).

Günümüzde, özellikle bir çok örgütün içinde bulunduğu etkileyici değişim koşulları ve örgütün başarılı bir şekilde değişim veya dönüşümünde transformasyonel liderin sahip olduğu kritik önem Transformasyonel liderliğin daha çok dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Certo, 1997: 368).

Bu iki liderlik yaklaşımlarına ilişkin açıklamalardan sonra yeni liderlik yaklaşımlarında ele alınan kavramlar incelendiğinde Tablo-1’de yer alan bilgiler bu konuya ışık tutabilir (Keçecioğlu, 2003: 75).

Tablo 1. Yeni Liderlik Literatüründeki Temalar

Daha Az İhtiyaç Duyulan Fikirler	Daha Az İhtiyaç Duyulan Fikirler
Planlama	Vizyon/Misyon
Sorumlulukları dağıtma	Vizyonu aşılama
Kontrol etme ve sorun çözme	Güdüleme ve harekete geçirme
Kurallar ve dengeler yaratma	Değişim ve yenilikler yaratma
Güç hatırlatılması	Diğerlerini özgüdüleme
İtaat/Boyun eğiciler yaratma	İsteklilik yaratma
Yükümlülükler üzerinde anlaşma	Ekstra çabaları cesaretlendirme
Akıcılık ve liderliğin tarafsızlığı	Sezgisel ve diğerleriyle ilgilenme
Edilgen (reactive) çevresel yaklaşım	Etkin (proactive) çevresel yaklaşım

Tablo 1’de yer alan ve daha fazla ihtiyaç duyulan fikirler incelendiğinde, bu özelliklerin büyük oranda transformasyonel liderlerde bulunan özellikler oldukları görülebilmektedir. Dolayısıyla transformasyonel lider, günümüzde değişimi ve dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek bir çok özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

4. Transformasyonel Liderlik ve Örgütsel Değişim Yönetimi

Örgütsel değişimin etkin yönetimi; mevcut durumun anlaşılması, arzulanacak gelecek durumun düşünülmesi ve örgütün mevcut durumdan arzulanacak geleceğe hareketinin sağlanması ve bu yolda ilerlemesinin izlenmesini içerir. Değişimlerin yönetilmesi, olağan durumların ötesinde liderlik yaklaşım ve becerilerini gerekli kılmaktadır (Keçecioglu, 2001: 1).

Örgütsel değişimin etkin bir şekilde nasıl gerçekleştirileceğinin daha iyi anlaşılabilmesi için transformasyonel liderlik ve değişim hakkında ortaya konan görüşlerin bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Liderlik ve değişim konusunda ortaya konan görüşler incelendiğinde, transformasyonel liderlerin sahip oldukları niteliklerin belirli özelliklere sahip değişim türlerine önderlik etmede mükemmel derecede uygun olduğu görülmektedir. Örneğin, liderlik alanında yapılan araştırmalar, transformasyonel liderlik modelinin alışılmadık durumlara cevap vermek için en iyi model olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgütler için çevrede meydana gelen değişimlere *adaptasyon* esas amaç olduğunda transformasyonel liderlik daha çok kabul gören bir liderlik modeli olmaktadır (Eisenbach vd., 1999: 84).

Değişim literatürü incelendiğinde; amaçları açıklığa kavuşturan, özendirme ve ödüllendirme yoluyla izleyicileri birbirleri ile uyumlaştıran ve görevi başarma ilkesi üzerinde odaklanan transaksiyonel liderlik modelinin ise mevcut statükoyu korumak ve belirgin amaçlara ulaşmak için en uygun model olduğu söylenebilir(Eisenbach vd., 1999: 84).

Karizmatik ve vizyoner özelliklere de sahip olan transformasyonel liderler, örgütsel değişim sürecinin uygun bir aşamasında uygun bir davranışta bulunmak suretiyle örgütteki mevcut statükoyu başarılı bir şekilde değiştirebilirler. Örneğin, liderlerin geleceğe ilişkin çekici bir vizyon yaratmaları örgüt içinde hem stratejik hem de motivasyonel odaklanmayı mümkün kılarak eski iş yapma yöntemlerini işlevsiz hale getirebilir. Böyle bir vizyon aynı zamanda bir taraftan örgütün amaçlarına açıklık kazandırırken diğer taraftan örgüt çalışanları için de ilham kaynağı teşkil edebilir (Kotter, 1999: 82).

Transformasyonel liderlik literatüründe, liderlerin bir kriz durumu ile mi yoksa mevcut statükonun yarattığı memnuniyetsizlik ile mi ilgilenecekleri konusunda üzerinde uzlaşılmış bir görüş yoktur. Liderlerin mevcut durumla ilgili memnuniyetsizlik yaratan faktörlerden çok geleceğe ilişkin çekici ve anlamlı bir vizyonla ilgilenmeleri daha doğru bir davranış şekli kabul edilebilir (Eisenbach vd., 1999: 84).

Örgüt içinde çalışanlara etkileyici bir vizyon oluşturulduktan sonra, liderin değişimi uygulamaya koyması şarttır. Ancak bu, liderin çalışanlara yönelik oluşturacağı bir zihinsel uyarım ile gerçekleştirilebilir. Lider, bu uyarım ile çalışanlara yeni amaçlar oluşturarak onları eski iş yapma süreçlerini gözden geçirme konusunda motive edebilir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için liderin yapması gereken işlerden bir tanesi de, çalışanların başarma ve gelişme ihtiyaçlarını uyararak değişimi onlar için çekici kılmaktır. Bu bağlamda liderin çalışanlara destek olma, onlara yön verme ve rehberlik etme konusunda gerekli çabayı göstermesi bu süreci kolaylaştırabilir. Liderlerin yön verme ve rehberlik etme konusundaki davranışları, örgütlerde büyük çaplı dönüşümün gerçekleştirilmesinde ve kendini yöneten takımların oluşturulmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Nitekim günümüzde modern işletmelerin bir kısmı örgüt kültürlerini önemli ölçüde değiştirerek takım yaklaşımına dayanan bir örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektedirler (Eisenbach vd., 1999: 85).

Transformasyonel lider, örgüt içinde takım halinde karar verme ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştırabilir. Bu kültürün bireyselleştirilmiş düşünce ile desteklenmesi, değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olası direnmeyi de etkisiz kılabilir. Transformasyonel liderlin dikkat etmesi gereken hususlardan biri de örgütteki değişim sürecinin geniş bir çalışan kitlesi ile gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Aksi takdirde, lider yalnızca kendi çıkarları için çalışan biriymiş gibi algılanır ve çalışanlarda oluşan bu algılama, değişim sürecinde lideri başarısız kılacak önemli düzeyde bir direnmeyi ortaya çıkarabilir. Bu düşünce, transformasyonel liderleri örgütte çalışan herkesi içine alan bir değişim kültürünü yaratmaya mecbur kılmaktadır (Eisenbach vd., 1999: 85).

Liderleri değişimi başarılı kılacak bir sistem yaratırken sahip olmaları gereken üç özelliği şunlardır (Kotter, 1999: 79).

- a) Çoklu zaman dizilerini yönetmek: Anamlı bir değişimin yıllar alacağını bilerek değişimi yönetmek.
- b) Koalisyonlar kurmak: Değişimi başarılı kılmak için çalışanların, partnerlerin, yatırımcıların ve idari makamların desteğini kazanmak.
- c) Bir vizyon yaratmak: Geleceğe ilişkin anlamlı ve çekici bir vizyon yaratmak.

Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde liderin kalitesi ile sosyal etki süreçleri de son derece önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyal etki süreçleri özellikle danışmanlar ve takım üyeleri ile kurulacak ilişkileri ifade etmektedir. Ayrıca, örgütsel değişimin sürekliliğine ilişkin geliştirilecek başarılı bir strateji, örgüt üyelerinde değişim sürecine ilişkin ortaya çıkacak belirsizlik sorununu ortadan kaldırabilir. Bütün bunlara ilave olarak çalışanlar ile kurulacak sıkı bir iletişim ile onlara rehberlik ve akıl hocalığı yapmak değişime sürecine olan uyumlarını artırabilir (Eisenbach vd., 1999: 85).

SONUÇ

Günümüzde yönetim alanında bir çok yeni konu ve kavramın konuşulmaya ve tartışılmaya başlanmasına rağmen, güncelliğini hiç yitirmeden kalan ve eskimeyen tek kavram değişim kavramıdır. Özellikle

işletmelerin çevresinde meydana gelen değişimler bir taraftan eskiye oranla olağanüstü bir hızla kavuşmuşken diğer taraftan da etkilerinin daha hızlı ve daha şiddetli hissedilmeye başlandığı görülmektedir. Özellikle son 30 yılda dijital devrim olarak da adlandırılan bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen olağanüstü gelişmeler, değişimin etkilerinin işletmelerce daha çabuk algılanmasını ve hissedilmesini sağlamıştır.

İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları bu değişime yapı ve süreçlerini yeniden yapılandırarak karşılık vermek için harcadıkları **çabaların yanı sıra** işgücünün demografik yapısında ve nitelik gereklerinde ortaya çıkan değişimler ile yükselen küresel rekabet işletmelerde geleceğin liderlerine ilişkin yepyeni beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu beklentilerin ortaya çıkardığı yeni liderlik modeli, işletmeleri değiştirirken aynı zamanda dönüştürerek çevrede meydana gelen değişimlere uyarlanmasını sağlayan transformasyonel liderlik modelidir.

Transformasyonel liderlik modeli, alışılmadık durumlara cevap vermek için en uygun model olup, işletmeler için çevrede meydana gelen değişimlere adaptasyon söz konusu olduğunda en çok kullanılan ve kabul gören liderlik modelidir. Transformasyonel liderlik modeli ayrıca, örgüt içinde takım halinde karar verme ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştıran ve yaratılan bu kültürü bireyselleştirilmiş düşünce ile destekleyerek ortaya çıkması muhtemel direnmeleri etkisiz kılabilen bir modeldir. Bu liderlik modelinin örgütsel değişim sürecinin yönlendirilmesinde kullanılması değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan transformasyonel liderin yarattığı anlamlı ve çekici bir vizyon ile örgütün geleceğe ilişkin stratejiler oluşturması ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcaması mümkün olmaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, Aclan (1998); “Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi”, **Executive Excellence**, Nisan, 13-14.

Akat, İter (1994); **İşletme Yönetimi**, İzmir, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Brim, M., (1972); “When is a Change not a Change”, **Journal of Applied Behavioral Science**, Volume 8. 103-108.

Certo, Samuel C.(1997); **Modern Management**, New Jersey, Prentice-Hall.

Çelebioğlu, Fuat (1982); **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul, İ.Ü. Yayınları, No:133.

Drucker, Peter F. (1999); “Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil”, Ed:Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev:Salim Atay, MESS Yayınları, 117-128.

Eisenbach, Regina, Kathleen Watson ve Rajnandini Pillai (1999); “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change” **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12, No.2, 80-88.

Eren, Erol (1989); **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:209.

Hussey, David E. (1997); **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev:Tülay Savaşer, İstanbul, Rota Yayınları.

Hussey, David (1998); **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Çev:Ali Çimen, İstanbul, Timaş Yayınları.

James,Jennifer
(2002);**GelecekZamandaDüşünmek**,<http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/özetler/00032özet.htm> (05.05.2004).

Keçecioğlu, Tamer (2001); **Bir Değişimin Anatomisi**, İstanbul, Alfa Yayınları.

Keçecioğlu, Tamer (2003); **Lider&Liderlik**, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık.

Koçel, Tamer (1998); **İşletme Yöneticiliği**; İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kotter, John P.(1999); “Değişimin Önünü Açmak” Ed:Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev:Salim Atay, MESS Yayınları, 75-86.

Kozak, Meryem Akdoğan ve Hatice Güçlü (2003);“Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1.

Leblebici, Özkan, **Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği**, www.mcozden.com/ikf10_oddl.htm (11.05.2004).

Lewis Pamela S., Stephen H.Goodman ve Patricia M. Fandt (1995); **Management, Challenges in the 21st Century**, St.Paul, West Publishing Company.

Massie, J.L.(1983); **İşletme Yönetimi**, Çev:Şan Öz-Alp, Eskişehir, Bayteş Yayınları.

Mc Kendall, Marie (1993); “The Trainy of Change, Organizational Development Reviseted”, **Journal of Business Ethics, Vol:12, No:2, February**, 92-98.

Robbins, Stephan P. (1996); **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall.Inc.

Sipahi Seyhan ve Aykut Berber, (2002); “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi”, http://www.istanbul.edu.tr./dergi/nisan2002/nisan20021/dergi_nisan_20022.html.

Sipahi, İsmet (1999); **Liderden Lidere**, İstanbul, MESS Yayınları.

Şimşek M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, (2003); **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya,Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şimşek M. Şerif ve Bahadır Akın, (2003); **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Konya, Çizgi Kitapevi.

Şimşek, M. Şerif, (2001); **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset.

Tapscott, Don, (1998); **Dijital Ekonomi**, Çev:Ece Koç, İstanbul, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri.

Ülgen,Hayri ve S. Kadri Mirze, (2004); **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

Yılmaz,Hüseyin, “Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”, http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm (11.05.2004).