



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜR-YÖNETİM İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM SÜRECİNE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YÖNETSEL
ETKİNLİK AÇISINDAN ETKİSİ

Hazırlayan
Enver KARAKIŞLA

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

KARAMAN – 2009

**KÜLTÜR-YÖNETİM İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM SÜRECİNE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YÖNETSEL
ETKİNLİK AÇISINDAN ETKİSİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 20 / 10 / 2009

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

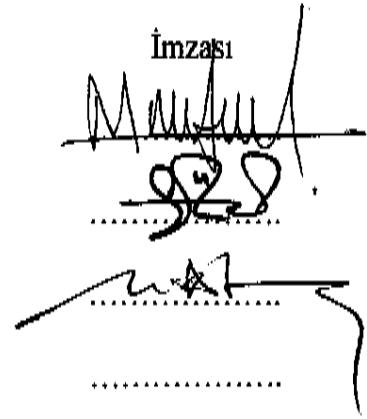
Başkan : Yrd.Doç.Dr. Mehmet İNCE

Üye : Yrd.Doç.Dr. Hasan GÜL

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mehmet ALAGÖZ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Ercan OKTAY (YEDEK)

İmzası

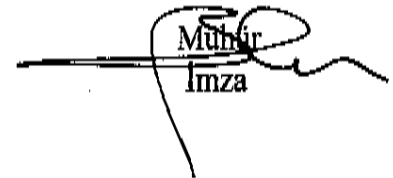


.....

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05/10/2009 tarih ve 15-197 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof.Dr. H.Bahadır AKIN

Mühür
İmza



ÖNSÖZ

“Örgütsel Değişim, Örgüt Kültürü ve Kültür Yönetim İlişkilerinin Etkisi” konusu, son yıllarda özellikle küreselleşmeyle birlikte çevrenin çok rekabetçi olması ve hızlı değişmesi örgütlerin değişen çevreye uyum sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bunu tamir etme adına örgütlerin güçlü değerlere sahip olmak, performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi, örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması, hızlı bir şekilde büyümeye başlaması örgütsel değişim sürecini ve bu süreci kültürle besleme, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE, Kamu Yönetimi Bölüm Başkanı Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL , Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet ALAGÖZ hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Enver KARAKIŞLA

ÖZET

Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir “değişme” çağıdır. Değişme; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmekte olup herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.

Değişim, geçiciliği ve yeni durumlara uyumu zorunluluk haline getirir. Örgütlerde değişim ihtiyacını yaratan en önemli etken mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluktur. Bununla beraber mevcut durumu değiştirecek ya da daha iyi bir konum sağlayacak alternatif yapı, işlev ve yönetim tarzı olduğunun da bilinmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla bugünün büyük ve karmaşık örgütlerinin içinde bulundukları çevre hızlı bir şekilde değişmekte ve gittikçe daha canlı bir hal almaktadır. Çevrenin bu hareketliliği örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Kısaca örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Bu bağlamda kültürün, örgütsel yapı üzerinde oluşturacağı etki ile yeni bir oluşum kendisini gösterecek ve bu yapı etkin ve verimli birbiriyle uyumlu bir örgütsel anlayışı beraberinde getirecektir.

ANAHTAR KELİMELEER: Örgüt Kültürü,Değişim,Kültür Değişimi,Liderlik,Yönetsel Etkinlik

ABSTRACT

Organization's being able to work efficiently depends on the administrative efficiency of the employees and the degree to which to utilize them. The era in which we live is a fast 'change' era. Change is regarded as the most distinctive qualification of the social and economic systems and it is a name given when a process or a situation is converted into another situation.

Change necessitates the adaptation to new situations and temporariness. The most important reason that creates need to change in organizations is discontentment. At the same time, the alternative structure, function and administrative manner which will change the current situation or make it better should be known.

Therefore the environment in which big and complicated organizations exist is changing rapidly and becoming more and more vivid. This dynamism of the environment forces the organizations to keep up with the new developments and to be creative and innovative. Briefly, any change will unbalance the organization and necessitate a new balance. In this sense, a new formation will assert itself with the impact which culture has on the organizational structure and this structure will bring about an active, efficient and compatible understanding.

KEYWORDS: Organizational Culture, Alteration, Cultural Alteration, Leadership, Administrative Efficiency

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
Özet.....	ii
İçindekiler.....	iii
Giriş.....	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

KAVRAMSAL ve TEORİK ÇERÇEVE

I.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	3
I.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	3
I.1.2. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgütler.....	4
I.1.3. Makina Örgütlerden Sosyal Örgütlere Örgütlerin Değişen Yeni Yüzü.....	6
I.1.3.1. Öğreten Yönetimlerden Öğrenen Yönetimlere.....	6
I.1.3.2. Bilen Örgütten Öğrenen Örgütlere.....	8
I.1.3.3. Değere Dayalı Örgütlenme.....	10
I.3.4. Akıllı Örgütler.....	11
I.3.5. Enformasyon İşleyen Beyinler Olarak Örgütler.....	11
I.3.6. Mekanik Örgütlerden Organik Örgütlere.....	11
I.2. DEĞİŞİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	12
I.2.1. Değişimin Önemi Kapsamı ve Özellikleri.....	13
I.2.2. Değişimin Benzer Kavramlarla Olan İlişkileri.....	17
I.2.2.1. İlerleme ve Değişme.....	17
I.2.2.2. Yenilik ve Değişme.....	17
I.2.2.3 Sosyal Değişme ve Moda.....	18
I.2.2.4. Sosyal Değişme ve İlerleme.....	18

I.2.3. Değişme İle İlgili Felsefi ve Sosyolojik Görüşler.....	18
I.2.4. Değişimin Konuları.....	19
I.2.5. Değişimin Özellikleri.....	20
I.2.6. Değişimin Nedenleri.....	20
I.2.7. Değişimin Amaçları.....	21
I.2.8. Değişimin Türleri.....	22
I.2.9.Örgüt Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler.....	23
I.2.9.1 Yönetimde Klasik Model.....	23
I.2.9.2. Yönetimde Endüstriyel Hümanizm Hareketleri.....	24
I.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	25
I.3.1. Örgütsel Değişmenin Genel Amaçları.....	26
I.3.2. Örgütsel Değişimin Özel Amaçları.....	29
I.3.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	31
I.3.4. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler.....	33
I.3.4.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler.....	33
I.3.4.2. Örgütsel Değişimine Neden Olan İç Faktörler.....	35
I.3.5. Örgütsel Değişim Yaklaşımları.....	37
I.3.6. Değişim Yönetiminin Aktörleri.....	39
I.3.7. Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Kullanılan Yöntemler.....	40
I.3.8. Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri.....	43
I.4. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ.....	43
I.4.1.Değişime Karşı Direnme Nedenleri.....	44
I.4.1.1. Rasyonel Nedenler.....	46
I.4.1.2. Örgütsel Nedenler.....	46
I.4.1.3. Psikolojik Nedenler.....	47
I.4.1.4. Ekonomik Nedenler.....	47

I.4.1.5. Sosyolojik Nedenler.....	48
I.5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI.....	48
I.5.1. Etkin Vizyon ve Misyon Oluşturma.....	48
I.5.2. Katılım.....	49
I.5.3. İletişim.....	49
I.5.4. Eğitim.....	50
I.5.5. Baskı ve Zor Kullanma.....	50
I.5.6. Pazarlık ve Anlaşma.....	50
I.5.7. Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (cooptation).....	51

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE LİDERLİK

II.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI.....	52
II.1.1. Liderlik Türleri.....	54
II.1.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	57
II.1.3. Lider-Yöneticilik Nitelikleri ve Özellikleri.....	60
II.1.4. Lider-Yöneticinin Temel İşlevleri ve Görevleri.....	61
II. 2. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE LİDERLİK TEORİLERİNE BAKIŞ.....	64
II.2.1. Geleneksel Liderlik Modelleri.....	66
II.2.1.1. Özellikler Teorisi.....	66
II. 2.1.2. Davranışsal Teori.....	68
II.2.1.2.1. Ohio- State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	69

II.2.1.2.2. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Modeli.....	70
II.2.1.2.3. Likert' in Sistem 4 Yaklaşımı.....	70
II.2.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	72
II.2.1.3. Durumsal Teoriler.....	73
II.2.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	74
II.2.1.3.2. Vroom-Yetton Modeli.....	76
II. 2.1.3.3. Yol-Amaç Teorisi.....	77
II. 2.1.3.4. Reddin'in Etkililik Teorisi.....	78
II.3.ÖRGÜTLERDE LİDERLİĞİ OLUŞTURAN UNSURLAR.....	79
II.4.LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR.....	81
II.5.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE LİDERLİK.....	84
II.5.1.Otoriter Liderlik Ve Değişim	85
II.5.2.Laissez Faire Tarzı Liderlik Ve Değişim	85
II.5.3.Demokratik - Katılımcı Liderlik ve Değişim	86
II.5.4.Transformasyonel Liderlik Ve Değişim.....	86
II.5.5.Transaksiyonel Liderlik Ve Değişim	87

III. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM

III.1.ÖRGÜT VE KÜLTÜR: GENEL BİR ÇÖZÜMLEME.....	89
III.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	93
III.3. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ.....	95
III.3.1. Genel Kültür – Alt Kültür.....	95
III.3.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür.....	95
III.3.3. Üçlü Ayrım.....	96
III.3.4. Bazı Uç Ayrımlar.....	96
III.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖGELER.....	96
III.4.1. Değerler.....	96
III.4.2. İnançlar.....	97
III.4.3. Normlar.....	98
III.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	99
III.6. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	100
III .6.1. Örgüt Kültürü Nasıl Başlar, Nasıl Korunur.....	100
III .6.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	102
III .6.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	103
III .6.4. Örgüt Kültürünün Yararları.....	104
III .6.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	105
III .6.6. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	105
III .7. DEĞİŞİMİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	106
III .8. DEĞİŞİMİN DOĞASI.....	108
III .9. KÜLTÜR DEĞİŞİMİ.....	110

III .9.1. Örgüt Kültürü Neden Değişir.....	110
III .9.2. Kültür Değişiminin İlkeleri.....	111
III .9.3. Kültür Değişim Modelleri.....	112
III .9.3.1. Gibb Dyer'in Kültürel Evrim Döngüsü Modeli.....	112
III .9.3.2. Edgar Schein'in Yaşam Döngüsü Modeli.....	114
III .9.3.3. Viyaj Sathe Modeli.....	114
III.10. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL ETKİNLİK İÇERİSİNDE YERİ VE ÖNEMİ.....	115
III.10.1. Yönetim, Karar Verme Ve Etkinlik.....	115
III.10.2. Yönetim Biçimleri Ve Yöneticilik Tipleri.....	117
III.10.3. Yönetimsel Etkinlik Kavramı.....	117
III.10.3.1. Yönetimsel Etkinliğin Amacı.....	120
III.10.3.2. Yönetimsel Etkinliği Sağlamada Bazı Faktörler.....	121
III.10.4. Örgütsel Değişme Sürecinde Yönetimsel Etkinliğin Stratejik Fonksiyonu	126
SONUÇ.....	129
KAYNAKÇA.....	131

TABLÖLAR

Tablo1.....	59
Tablo2.....	66

GİRİŞ

Kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanan ve belli bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel bir programlama olarak ifade edilen kültür, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde oluşur. Programlama aileden başlayarak okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında, örgütlerde ve içinde yaşanılan toplumda devam eder. Kültür olmadan, kişinin kendisini ifade edebileceği bir dil, bir kendilik bilincinden mahrum kalacağı için düşünme ya da akıl yürütme yeteneği de son derece kısıtlı olacaktır. Yönetim ise; bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak amacıyla bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleşerek eyleme geçirme sürecidir. Yönetimin uğraş alanı insandır ve insan da son derece değişken bir varlıktır. Örgütlü çabaların en iyi biçimde sürdürülebilmesi için yönetime ihtiyaç duyulmuş ve yönetimin önemi de örgütlü yaşamla birlikte artmıştır.

Bu bağlamda yönetimin ilgi alanı olan insanın belli bir kültür kalıbı içinde yoğrulduğu ve bu kültürel formu, içinde bulunduğu örgütün kültürüne aksettireceği yadsınamaz bir gerçektir. Örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı inançlar, normlar ve değerleri ifade etmektedir. Örgüt bu ortak paydayla, gerek dış çevreye uyum sağlamada gerekse içsel bütünlüğü dengelemede yararlanır. Ayrıca yöneticiler ve liderler örgüt kültürünü şekillendirmede ve geliştirmede önemli rol oynarlar.

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi ise, kendisini örgütün kurulma aşamasından itibaren göstermeye başlar. Yönetici, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır.

Bu alışma, üç temel bölümden oluşmaktadırdır. Birinci bölümde, örgüt kavramı ve değişim tanımlanarak örgütsel değişmeye ayrıntılı bir şekilde değinilmiş; ikinci bölümde, liderlik ve yöneticilik, değişim yönetiminde liderin perspektifinin nasıl olması gerektiği, liderliğin örgütsel kültürün oluşumuna ne ölçüde etki ettiği belirtilmiş; üçüncü bölümde ise, kültür, örgüt kültürü kavramları ve değişim yönetiminde örgüt kültürünün ne ölçüde etkili olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, KAVRAMSAL ve TEORİK ÇERÇEVE

I.1. Örgüt Kavramı

I.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Günlük yaşamımızda çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişkimiz vardır. Yaşamımızın büyük bölümü örgütlerde geçer ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Modernleşmenin sonucu olarak artan insan ihtiyaçlarının giderilmesi, yeryüzündeki kısıtlı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu rasyonellik ise örgütler aracılığıyla sağlanır. Örgütler, bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarlar. Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren sistemler olarak tanımlanabilirler.¹ Koçel, örgütün sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğunu belirterek örgütü “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş birliği ve koordinasyon sistemi” olarak tanımlamıştır.² Örgüt olarak ifade edilen kavram, örgütlenme sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıyı belirtir. Örgüt yapısı olarak da ifade edilen bu sonuç, belirli departmanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır.³

¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s:4.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s:86.

³ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002, s:137.

Bununla birlikte örgüt, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütler, amaçları gerçekleştirmek için meydana getirilen bir sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler.⁴

I.1.2. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgütler

Yaşamlarımızı önemli ölçüde etkileyen örgütleri anlamak, örgütlerin gerektikleri gibi çalışmalarını sağlamak açısından bize söz konusu etkileri kontrol etme ve isteklerimize göre yönetme ve yönlendirme şansı verebilir. Örgütlerin doğasını, çalışmasını ve işlevlerini doğru tahlil edebilirsek onları daha etkili ve verimli kılma şansımız olabilir. Diğer taraftan, örgütlerin ne biçim şeyler olduklarını belirli ölçülerde anlasak ve onların karmaşık da olsa belirli çalışma ilkeleri olduğu sonucuna ulaşırsak bile örgütleri istediğimiz gibi yönetememe ve etkileyememe şansımız da aynı ölçüde mevcut görünmektedir.⁵

Örgüt kavramı denilince çoğu kez kurallar, yöntemler, standart çalışma yöntemleri, otorite tarafından doldurulan mevkiler akla gelmektedir. Ancak bunlar örgütün asıl niteliklerini yeterince açıklamaya yetmeyecektir. Örgüt, sosyal bir sistemdir; ona sosyal bir sistem özelliğini kazandıran ise insandır.⁶

Örgütlerin sosyologların ilgisini çekmesi Weber ve bir ölçüde de Michels'in çalışmalarının İngilizceye çevrilmesiyle başladı denebilir. Amerikan sosyologlarının bu çalışmalara ulaşabilmesinin ardından Robert K. Merton ve arkadaşları bu yeni alanın

⁴ Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun, “*Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, İzmir, 2000, s:21.

⁵ Doğan Nadi Leblebici, “*Örgüt Kuramının Temelleri*”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s:112.

⁶ Ramazan Ertugut, “*Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000, s:4.

sınırlarını çizmek üzere kuramsal ve uygulamaya dayalı bulguları derleme çabasına girişmişlerdir. Bu çabanın etkisi altında Selznick, Gouldner, Blau ve Lipset ve arkadaşları bireysel bazda örgütlerle ilgili somut veri toplama arayışına girmiştir. İlk başta sosyologlar örgütlerin yapı ve işleyişlerinden yola çıkarak yapılan genellemeleri deneye ve bilgiye dayalı olarak test etmek ve geliştirmekle ilgilenmişlerdir. Hemen hemen aynı dönemde, Herbert Simon Carnegie Mellon Üniversitesinde Endüstriyel İşletme Bölümünün başkanı olmasıyla birlikte, bir araya getirdiği siyaset bilimciler, iktisatçılar, mühendisler ve psikologlardan oluşan bir grubu enerjilerini yönetimin davranışsal yönüne harcamaya ikna etmiştir. Simon bu konuda kendisi öncülük etmiş ve örgütlerde karar alma ve tercihler üzerinde odaklanmıştır.

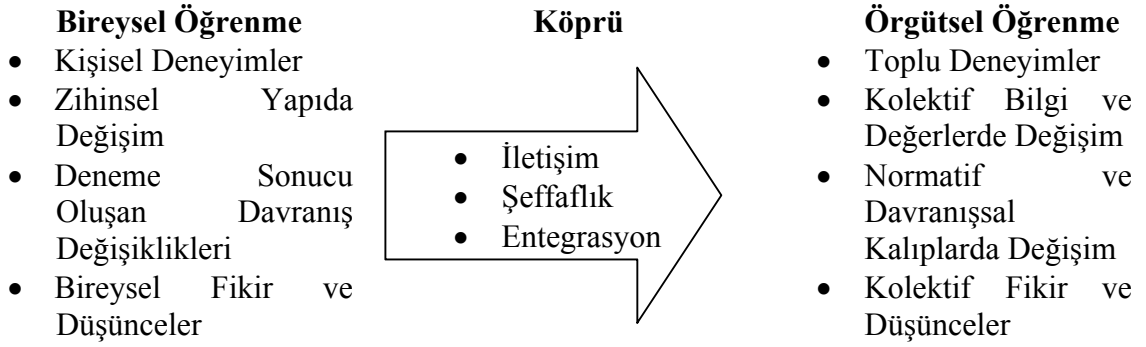
İktisatçıların her şeyi bilen rasyonel insan modeline karşılık, rasyonel olma iddiasında olan ancak bilişsel anlamda her şeyi bilmekten uzak insan modelini ileri sürmüştür. Bu iddiası daha sonra bazı örgütlerde deneye ve somut bilgiye dayalı olarak test edilmiş, iktisadi anlamdaki yönetsel davranış modeli psikologların ve siyaset bilimcilerin katkısı ile değişmiş ve gelişmiştir. Bu ve benzeri çabalar “örgütler”in ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Böylece, örgütler, yapı (ya da biçim) ve işleyiş açısından benzerliklerin genellemelere gitmek üzere kurgulandığı; ancak farklılıkları ve karmaşıklıkları ile de deneye ve somut bilgiye dayalı araştırmayı tahrik eden bir ilgi alanı olarak ortaya çıkmışlardır.⁷

⁷ Leblebici , a.g.m., s:116.

I.1.3.Makine Örgütlerden Sosyal Örgütlere Örgütlerin Değişen Yeni Yüzü

I.1.3.1. Öğreten Yönetimlerden Öğrenen Yönetimlere

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli unsuru, tutum ve değerlerden oluşan ve bireylerin aksiyon ve davranışlarını yönlendiren genel olarak örgütü meydana getiren kültürdür. Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürü değerlerine sahiptir. Bu tür öğrenme kültüründe deneyime açıklık, risk alımı, başarısızlıkları kabul etme ve bunların tamamından faydalananarak öğrenme söz konusudur. Öğrenen örgütlerdeki örgüt kültüründe; yönetim, işgören, müşteriler, tedarikçiler, kısaca tüm taraflar öğrenme ve gelişme için fırsatların var olduğunu hissederler. Ayrıca öğrenme ve gelişme fırsatları taraflar nezdinde farklı algılanabilir. Bu durum örgütsel öğrenme düzeyinin ve örgüt kültürü değerlerinin de farklı olmasını sağlar.⁸



Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Selim Yazıcı, Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2001.

⁸ Bünyamin Akdemir ve Yusuf Cahit Çukacı., “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Bir Araştırma”, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf>, 19.4.2009

Aynı zamanda öğrenme ve örgütlerin öğrenme kabiliyet ve kapasitesi küresel dönemde bir işletme için en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Örgütsel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir.⁹ Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalardaki örgüt tipleri şunlardır: Bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt.¹⁰

Genellikle “bilen” örgütlerde her işi yapmanın bir tek en iyi yolu vardır. Bu yolda “kitap”ta yazılıdır. Çalışanlara düşen bu yazılı kuralları harfiyen yerine getirmektir. Çalışanların yeni fikirler getirmesi ve yaratıcı olması söz konusu değildir. Bu örgütlerden bir kısmı sistematik çalışarak başarılı olabilmekte fakat büyük bir kısmı zaman içinde batmaktadır. “Anlayan” örgütlerde kişiye biraz daha önem verilmektedir. Bu örgütlerde yazılı kurallardan ziyade güçlü bir kurum kültürü vardır ve bu kültür yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir. Bu örgütlerde “yönetici mit” inancı hakimdir. Bu iki örgüt tipine eski anlayışa uygun örgüt tipi denmektedir¹¹

⁹ Melih Arat, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s:23.

¹⁰ Cemal C. Fedayi, “Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”, **Yeni Türkiye**, 1998, Sayı 20, s:1231.

¹¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1995, s:42’den aktaran Bayer, Merve ve Ozan Ç. Şive, “Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar”, **Human Resources**, Kasım 1996, s:22.

I.1.3.2. Bilen Örgütten Öğrenen Örgütlere

Öğrenen örgüt kavramı bir örgütün sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.¹²

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulması gereklidir. Bu köprü üç unsurun birlikte geliştirilmesi ile mümkündür. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir (entegrasyon). Bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenmeye geçişte iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir birlik sağlanması için oldukça önemlidir. Çok yönlü ve sağlam iletişim tek başına örgütsel öğrenmeye geçiş için yeterli değildir. Ortak bilginin diğer örgüt üyeleri için de anlaşılır ve şeffaf olması gereklidir. Örgütsel öğrenmenin tamamlanabilmesi için son unsur olan bütünleşme, bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır.¹³

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda, en temel şekliyle, iki model üzerinde durmak mümkündür.¹⁴ Bunlar geleneksel ve modern örgütsel öğrenme modelleridir. Kısaca değinecek olursak;

Geleneksel Örgütsel Öğrenme Modeli: Bilgi akışının yöneticiden çalışanlara doğru olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir.

12 Gülsün Erigüç ve Yalçın Balçık Pınar, “Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1 2007, s: 76.

13 Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2001, s:91.

14 Balçık Erigüç, a.g.m., s:81.

Modern Örgütsel Öğrenme Modeli: Yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışının söz konusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, çalışanlar öğrenmekten sorumludur.

Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında ise üç temel dinamikten söz edilebilir. Bu üç temel dinamik şunlardır:¹⁵

1. Öğrenen örgütler bilgiyle ilişki içindedirler.
2. Kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahiptirler.
3. Dış dünyaya açıktırlar. Böylece dış dünyada olanlara karşı duyarlı ve yanıt verici olurlar.

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran belirli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler ise;¹⁶

- Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreç olarak kabul edilmektedir.
- Bireylerin kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştireceklerine inanılır.
- Öğrenen örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir, çalışanlar örgütü yenilikler konusunda eğitirler.

¹⁵ Melahat Öneren, “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı:7, 2008, s:168.

¹⁶ Balçık Erigüç, a.g.m., s:83.

- Öğrenen örgütlerde bireylerin yaratıcı olduğu ve onların kurumu yeniden yapılandıracakları kabul edilir.

- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak çalışanlara keyif ve heyecan verir.

Bir örgütte öğrenme, bireysel düzeyde meydana gelebileceği gibi, grup ve örgütsel düzeyde de meydana gelebilir. Açık birer sistem olarak kabul ettiğimiz örgütlerde öğrenme olayı, sistem düzeyinde gerçekleşir. Bu tür bir öğrenme, çalışanların bireysel öğrenmelerinden çok daha fazlasını ifade eder. Burada çalışanların entellektüel sermayeleri ve belleklerinde öğrenilmiş olan kavramlar arasında bir sentez oluşturulur. Örgüt, yaşamsal problemleri tanımlayıp çözdükçe, öğrenilenler bir depoda birikir. Örgütün üyelerinin ayrılması veya örgüte yeni insanların katılması sonucu elde edilen bilgiler de bu depoda yer alır ve tüm öğrenilenler yeri ve zamanı geldiğinde kullanılır.¹⁷

I.1.3.3. Değere Dayalı Örgütlenme

Değer yaratma, süreci oluşturan faktörlerin bir araya getirilmesi ve uygun çalışma ortamının oluşturulması aşamasıdır. Bu açıdan bakıldığında; özü itibariyle bilişim teknolojilerine yatırım yapılması, yaratıcı fikirlerin ve rekabetçi çabaların desteklenmesi, baskı ve esnek örgüt yapısı, personel güçlendirme, iş zenginleştirme, kalite çemberleri ve takım çalışması gibi iş dizaynı çalışmaları bu kapsamda yer almaktadır.¹⁸ Başarılı bir kurumun kalbi, o kurumda paylaşılan değerler ve o kurumda çalışan herkese meydan okuyan ama aynı zamanda yön gösteren ve onları bir araya getiren vizyondur. Bir stratejiyi

¹⁷ Balçık Eriğüç, a.g.m., s:81.

¹⁸ Özcan Yeniçeri ve Mehmet İnce, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s:276.

gerçekleştirebilmek işletmenin temel yeteneklerine bağlıdır. Temel yetenekler ise müşterilere üstün bir değer sunabilmeyi mümkün kılan bir dizi beceri ve uzmanlıklardır.¹⁹

I.1.3.4. Akıllı Örgütler

Geleceğin örgütleri, öğrenmeyi öğrenmiş ve bunu sürekli dinamik bir haline getirecek öğrenen, düşünen, yani akıllı örgütler olacaklardır. Bunun sonucunda, örgütlerin en önemli zenginliği, bilgi ve yaratıcı insan bileşiminden oluşan düşünsel sermaye olacaktır.²⁰

I.1.3.5. Enformasyon İşleyen Beyinler Olarak Örgütler

Bilgi teknolojisi örgütlerde koordinasyon ve kontrolden, kademe ve departman sayılarına ve çalışma ekiplerinden uzmanlıklara kadar her alanda değişiklikler yaratmaktadır. Bu yapı içinde bilgiye dayalı örgütlerin ortaya çıkışı temel olarak uzmanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi, uzmanlardan oluşan bir örgütü birleştirebilecek bir vizyonun yaratılması ve çalışma gruplarıyla işleyen bir yönetim yapısının oluşturulması gibi farklı yönetim uygulamaları ortaya koymaktadır. Yeni teknolojik gelişmeler, aynı zamanda istihdamda ve demografik yapıda da değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Kafa ve beden işçiliği hızla, kafatasının içini önemseyen bilgi işçiliğine evirilmektedir.²¹

I.1.3.6. Mekanik Örgütlerden Organik Örgütlere

Yönetimin değişim tarihi birazda yönetim düşüncesinde yaşanan değişimin teknik boyutu kadar sosyal boyutunu da içermektedir. Ve bu yönüyle aslında yönetsel

¹⁹ Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2003, s:118.

²⁰ Erdal Yıldız, **Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi**, <http://www.caginpolisi.com.tr>, 12/04/2009.

²¹ Yeniçeri, İnce, a.g.e., s:56.

değişim insanın varlık boyutunda yaşanan değişimlerle daha yakından ilgilidir. Olaya bu çerçeveden bakıldığında daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir” diyen yönetim düşüncesinden bugün “çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır” diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Örgütler örgütsel amaçların belirlendiği ilk aşamada statik bir yapı arz ederler. Ancak amaçları gerçekleştirme noktasında dinamik bir yapıya geçerler. Belirlenen amaçlara ulaşma noktasında örgütü harekete geçiren temel unsur, örgütün beşeri kaynakları olarak da ifade edilen insandır. Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyacı vardır sözü birey ve örgüt arasındaki karşılıklı çıkar ve bağımlılığı ifade etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetimsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır.²²

I.2. Değişim İle İlgili Genel Bilgiler

Son zamanlarda sıkça kullanılan “değişim” ve yenilik” kavramlarına yazarlarca farklı tanımlar getirilmekle beraber kimi zaman bazı yazarlar tarafından her iki kavram da aynı anlamda kullanılmaktadır. Değişim kısaca, bir durumdan farklı bir duruma geçişi ifade etmektedir. Bu durum olumlu olabileceği gibi olumsuz bir durumu da içerebilir. Örneğin, Robbins, değişimi örgüt yapısının, kullanılan teknolojinin ve çalışanların değişimi olarak üç boyutta almış ve yeniliği değişim sürecinin bir parçası, “yaratıcı bir düşüncenin problemlere çözüm ve fayda sağlayabilecek ürün, hizmet yada çalışma metoduna dönüştürmek” olarak tanımlamıştır.²³

²² Yeniçeri, İnce, ag.e., s:283-286.

²³ Stephen P Robbins, (1998). **Fundamentals Of Management**, New Jersey:Prentice-Hall,Inc., 1993, s:732.

Bir başka tanıma göre örgütsel değişim, “organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılmasıdır”²⁴

İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir “değişme” çağı olarak nitelendirilebilir. Değişme; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmekte olup her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.²⁵

Değişim en genel tanımıyla, planlı yada plansız bir şekilde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesini ifade etmekle birlikte kendi başına bir iyi-kötü veya olumlu-olumsuz gibi kesin bir değer yargısı da taşımamaktadır.²⁶

Değişim, örgüt içerisinde çeşitli bölümlerde olabileceği gibi bireyi de değişik açılardan etkileyebilmektedir. İnançlar, değerler, örgütün temel varsayımları veya davranışlar aşamasında gelişen yeni bakış açıları şüphesiz dünyadaki ve örgütlerdeki tüm bireyleri etkileyecektir.²⁷

I.2.1. Değişimin Önemi Kapsamı ve Özellikleri

Günümüzde işletmeler sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgularla sadece işletmeler değil, toplumun bütün

²⁴ Ayşen, Wolff, (2005). “Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerin Rolü ve Önemi”, **The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)**, Yayın no: 1303-6521, Cilt:4 ,Sayı:1, Makale No:20, 16.08.2005, http://www.tojet.net/list_authors_details_tur.asp?Numara=240&Author=Ay%FEen+WOLFF.

²⁵ Meryem Kozak, Hatice Güçlü, “*Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Kocaeli, 2003, s:1.

²⁶ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yay., No.185, Ankara, 1979, s:9.

²⁷ A.Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara 2000, s:111.

kesimleri yüzleşmektedir. 1950’lerde başlayan değişim dalgası, 1970’lerin ikinci yarısında toplum üzerinde etkisini iyice hissettirmeye başlamıştır.

Değişim, bir varlığın dışsal veya içsel koşullarının zorlamasıyla gerçekleşmektedir. Koşulların zorladığı ve sorunların artık bilinen yöntemlerle çözülemediği durumlarda bir çözüm olarak değişmeye karar verilir. Çağımızda ise en temel itici güç haline gelen değişime, örgütlerin ayak uydurup uyduramaması adeta bir varlık-yokluk sorunu haline gelmiştir. 1990’lı yıllar işletmelerde yönetim uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşün ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Küreselleşme, uluslar arası rekabet şartları, bilginin önemli hale gelmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ve insana verilen değerin artması, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi birçok faktör, işletmelerin yapı, işleyiş ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmış bu ihtiyaçla işletmeler yeni yönetim kavram ve tekniklerini kullanarak değişim sağlama çabasına girmişlerdir.²⁸

Bugün artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Drucker’in ifadesiyle bu, “her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi” olayıdır. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve dizaynından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır.²⁹

²⁸ Işıl Pekdemir, Fatih Semerciöz, vd., “*Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (24-26 Mayıs 2001) s:593.

²⁹ Halil Saylı, “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002, s:81.

Örgütlerin dış çevredeki hızlı değişime ayak uydurmak, yeni teknolojileri takip edebilmek için kendi içindeki geleneksel yapıyı terk edip değişime ayak uydurmaları ve bunu da başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler,³⁰

- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir.
- Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.
- Başarılı ve değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.

³⁰ Oya Erdil, Halit Keskin, “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul, 2004, s:5.

- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.
- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk olarak uygulamaya katılmalarını sağlamak olmalıdır.
- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.
- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir.

Şüphesiz değişim; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmektedir. Bir organizma olarak nitelendirilen ekonomik ve sosyal sistemlerin, yaşamlarını devam ettirmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekleri ile örgütler, çevreleri ile kurdukları sürekli ve düzenli ilişkiler ile beslenmelerine sağlarlar.

Yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözölmeyi ve sona gidiş (entropi) ifade etmektedir. Bu yönüyle, değişimin dünyası bozulma ve çürümenin dünyasıdır. Akış halindeki bir çevrede sistemlerin, çözölme ve sona gidişleri kaçınılmazdır.³¹

³¹Belkıs Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, İleri Ofset, Afyon 1999, s:9.

I.2.2. Değişmenin Benzer Kavramlarla Olan İlişkileri

Değişim kavramı hakkında çok çeşitli tanımlar yapılmasının yanı sıra kimi zaman farklı yazarlarca da bazı kavramlar değişim kavramı yerine kullanılmaktadır. Değişim ve ilgili olduğu kavramlara kısaca değinmekte fayda vardır.

I. 2.2.1. İlerleme ve Değişme

İlerleme kavramı doğrusal bir yönde değişmeyi anlatmaktadır. İlerleme teorileri insanlığın organik bir bütün halinde ilerlediğini ifade ederek; din, ahlak, güzel sanatlar, bilgi ve siyasi kavramların hepsi aynı anda değişir ve birbirlerine öylesine bağlıdırlar ki, biri değişince hepsi değişir, görüşünü ileri sürmüşlerdir.³²

I.2.2.2. Yenilik ve Değişme

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır.³³ Örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara uyum göstermesine, sorunları çözmesine, çeşitli deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine olanak sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi başlatma, yaratma ve karşılama sürecine ise örgütsel yenilenme denmektedir.³⁴ Yenilik yapma örgütün değişiklik ve uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir.

³² Kenneth Bock, **İlerleme, Gelişme ve Evrim Kuramları**, Çevr: Aydın Uğur, Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi, V Yayınları, Ankara, 1990, s:66.

³³ İsmet S Baruçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa, 1981 s:12.

³⁴ Hayri Ülgen, “*Örgütsel Değişim*”, **Organizasyon Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul, 1985, s:24.

I.2.2.3. Sosyal Değişme ve Moda

Sosyal değişme, sosyal sistemin yapı unsurları ve işleyişi üzerindeki farklılaşmalardır. Sosyal sistemi oluşturan insan gruplarının ilişkilerinde yer alan, yerleşmiş tavır ve davranışlarında değişme meydana gelmişse sosyal değişmeden söz edilmiş olur. Moda gibi değişerek kendi kendini tekrarlayabilen veya tekrar değişmesi beklenen olgular sosyal değişme olarak kabul edilemezler. Sosyal değişmenin esası yeniliktir.³⁵

I.2.2.4. Sosyal Değişme ve İlerleme

İlerleyenin ne olduğu, ilerlemenin nerede ve ne zaman meydana geldiği, ilerlemeyi ayırt etmek için hangi ölçülerin kullanılması gerektiği yolunda ilerleme kuramcıları arasında fikir birliği yoktur. İlerleme düşüncesi, toplumsal ve kültürel farklılıkların kesin ve özgün bir yorumuna işaret eder. Sosyokültürel değişme teorileri inşa edilirken de farklılıkların kullanılabileceği anlamına gelir.³⁶

I. 2.3. Değişme İle İlgili Felsefi ve Sosyolojik Görüşler

Sosyokültürel sistemde meydana gelen değişmeler yüzyıllar boyunca çeşitli bilim adamları tarafından araştırılmıştır. Değişme; sözlükte başka bir biçime ya da duruma girme olarak ifade edilmektedir. Değişme kavramı felsefi ve metafizik boyutta Aristo, Kant ve Hegel tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Aristo'ya göre değişmenin üç ana biçimi vardır. Bunlar sırasıyla; hareket, bozulma ve meydana gelmedir. Zorunlu olarak üç değişme vardır. Özneden özneye doğru değişme, özneden özne olmayana doğru değişme, özne olmayandan özne olana doğru değişme. Kant'a göre değişme; ya bir şeyin özel

³⁵ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s:428.

³⁶ Bock, a.g.e., s:55.

niteliklerinin değişikliğe uğraması ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesidir. Hegel'e göre değişme varlığın kendinde zaten bulunan bir şeydir. Burada varlık varlıkla yokluğun birliğidir. Kendinde meydana gelmedir. Diyalektik yaklaşımda ise değişme odak bir yer işgal eder. Diyalektik tabiatı bir pasiflik ve hareketsizlik, durağanlık hali olarak değil her zaman bir şeylerin doğduğu ve geliştiği, başka şeylerin de çürüdüğü ve yok olduğu sürekli bir hareketlilik ve değişme, hiç durmayan bir yenilenme ve gelişme hali olarak görür.

I.2.4. Değişimin Konuları

Örgütler açısından bakıldığında iki tür değişmeden söz etmek mümkündür. Bunlar, örgütün dışında meydana gelen değişmeler ve örgütün içinde meydana gelen değişmelerdir. Örgütün çevresinde meydana gelen değişmeler genel olarak, sosyal değişmeler, teknolojik değişmeler ve ekonomik değişmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

Sosyal değişim; Toplumların statik olmadığı, tarihsel süreç içerisinde nitelik ve nicelik değişikliklerine uğradıkları bir gerçektir. Her toplum devamlı bir dinamizm, bir değişme gösterir. Ancak değişimin derecesi zamana ve topluma göre değişiklik gösterebilir.

Teknolojik Değişim; Değişme ideolojik alanda başlar ve sıra ile örgütsel ve teknolojik alanlara yayılır. Teknolojinin toplum ve dolayısıyla örgüt üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Teknolojik her değişme toplumda değer yargılarının değişmesinden refah düzeyine, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir çok değişiklik yaratmaktadır.

Ekonomik Değişme; Toplumlar ve örgütler statik olmadıklarından dolayı gerek sosyal ve gerekse teknolojik değişimler beraberinde ekonomik değişimi de getirmektedir.

I.2.5. Değişimin Özellikleri

Değişim bir anlamda geçmişten kopmak demektir. Çünkü mamul, yöntem, teknik, bina, ilişki ve üretimden az veya çok bir şekilde vazgeçmektir. Değişim, geçiciliği ve yeni durumlara uyumu zorunluluk haline getirir. Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişim sık veya kararlı olmaktadır. Değişiklikler ne geçicidir ne de yöreyle sınırlıdır.³⁷

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.³⁸

I.2.6. Değişimin Nedenleri

Değişimin nedenleri dış çevrede meydana gelen duruma ayak uydurabilmeyi sağlamak olabileceği gibi, örgüt içi bir ihtiyaçtan da kaynaklanabilir. Yönetim düşüncesindeki değişimler ve iş hayatındaki değişiklikler örgütleri bir değişime zorlamaktadır. İşletme yönetimi ve iş hayatındaki değişimler, yönetimde insan unsurunun ağırlık kazanması, yönetici profiline değişmesi, küreselleşme ve artan rekabet değişim nedenleri olarak sıralanabilir.

Değişimi gerektiren baskıların kökeninde, çevresel (dış) ve örgütsel (iç) nedenler aranmalıdır. Çevresel nedenler ve örgütsel nedenler şu şekilde sıralanabilir.³⁹

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler

³⁷ İnal Cem Aşkun, “Örgütlerde Değişme”, **EİTİA Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, Eskişehir, 1972, s:21-22.

³⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s:335-336.

³⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:332.

- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka Pazar parametrelerinde görülen değişimler

- Teknolojide yaşanan değişimler

- Bilim alanındaki değişimler

- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler

- Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler

- Diğer sosyal, kültürel ve demografik değişimler

- Örgüt yelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler

- Örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği

- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması

- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme

I.2.7. Değişimin Amaçları

Örgütlerde değişim ihtiyaını yaratan en önemli etken mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluktur. Bu hoşnutsuzluk örgütün stratejileri, yapısı, sistemleri ve bunların sağladığı sonuçlar gibi içsel olabileceği gibi, örgütün çevresinde algılanan değişikliklerden de kaynaklanabilir. Ancak değişime yönelmede hoşnutsuzluk temel neden olsa bile yeterli değildir. Bununla beraber mevcut durumu değiştirecek ya da daha iyi bir

konum sağlayacak alternatif yapı, işlev ve yönetim tarzı olduğunun da bilinmesi gerekmektedir.⁴⁰

I.2.8. Değişimin Türleri

Değişimin uygulandığı sektör ve departmana göre sınıflandırılması yapıldığı gibi değişimin ani veya zamana yayılmış olarak yapılması da bir sınıflandırma biçimidir. Genel olarak değişimi aktif değişim ve pasif değişim olarak nitelendirmek mümkündür. Aktif değişim bir öncülüğü ifade etmektedir. Değişimi gerçekleştiren kişi veya kuruluş daha önce başkalarının yapmadığı bir uygulama getirmiş olmaktadır. Pasif değişim ise dış etkenlerin baskısı ile değişimi zorunlu olarak gerçekleştirmektir.

Değişim ile ilgili türlü sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar:⁴¹

- Planlı plansız değişim: değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulaması ile ilgilidir.
- Makro ve mikro değişim: örgütte değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir
- Zamana yayılmış-ani değişim: değişimin süre itibarıyla değerlendirilmesidir.
- Proaktif-reaktif değişim: değişimin tahmin durumunu ifade eder.
- Geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim: örgütte değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığa göre geniş veya dar kapsamlı oluşuyla ilgilidir.

⁴⁰ Özkara, a.g.e., s:16.

⁴¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:339-340.

- Aktif- pasif değişim: örgüt pasif değişimde etkilenmekte, aktif değişimde ise etkilemektedir.

- Adım adım-radikal değişim: (Kaizen-reengineering) ilerleme yönünde ya da kökten değişimi ifade eder.

1.2.9. Örgüt Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler

1.2.9.1. Yönetimde Klasik Model

Geleneksel kuram insan öğesini dikkate almadan, biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde incelemektedir. Kuram, düşünce olarak mikro ekonomik kuramın etkisi altında kalmış, örgüt içerisindeki bireylerin belirli sınırlar içerisinde rasyonel (ussal) hareket edeceğini varsaymıştır.⁴²

Geleneksel kuram sanayileşmenin gelişme gösterdiği 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Bu tarihe kadar tarımdan sanayiye geçen işgücü, sanayide alışkın olmadığı zor şartlar altında ezilmekteydi. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür.⁴³

Yönetim Süreci Yaklaşımı içerisinde değerlendirilen Henry Fayol ise Taylor'un üretim hattını incelemesine karşılık örgüt ve yönetim olgusunu ele almış ve birtakım ilke ve yöntemler geliştirmeye çalışmıştır. Fayol yönetimi planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdümleşme ve denetim olmak üzere beş işleve ayırmış ve bu kavramsal çatı altında iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin... gibi on dört yönetim ilkesi

⁴² İtler Akat, ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4.Bası,İzmir, 2002, s:33-34.

⁴³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 1.Bası, Ankara, 2003, s:7.

geliştirmiştir. Bu ilkelerin geliştirilmesindeki temel amaç, örgütte verimliliğin işçinin çabası yanında, yönetimin geliştirilmesiyle arttırılabileceği görüşüne odaklanmaktadır.

Bir diğer yaklaşım olan bürokratik yaklaşım, sanayileşen ve gelişen batı toplumu için eski tip örgütlenmelerin yeterli olmadığını, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşımın öncüsü olan Max Weber, bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yapısal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen, yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır.⁴⁴

I. 2.9.2. Yönetimde Endüstriyel Hümanizm Hareketleri

Klasik yönetim ve örgüt kuramı, 1930'lara kadar örgütsel yapıya ve onun işleyişine yön veren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle, diğer yandan da işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle klasik kuramın en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllarda, yönetim düşünce sisteminde insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.⁴⁵

Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1923'te başlayan ve yaklaşık 13 yıl süren araştırmalar, insan ilişkileri akımı için temel oluşturmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür. Bu

⁴⁴ Yüksel,Ö., a.g.e., s:13.

⁴⁵ Yüksel,Ö., a.g.e., s:16.

sonuçlar, verimliliğın, ekip çalışması ve işbirliğının derecesi ile doğrudan ilişkili olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ekip alışması ve işbirliğının derecesi ise nezaretçi ve araştırmacıların çalışma grubuna gsterdiğı ilgi, verimliliğı artırmanın ceza ile sağlanmaması, işçilerle ilgili olarak yapılacak herhangi bir değişiklikte işçilerin katılımının teşvik edilmesi gibi nedenlere bağlı bulunmuştur. Bu durum, sonradan bazı araştırmacılar tarafından deney grubuna farklı ücret ödendiğinden eleştirilmiş ise de insana verilen önemle açıklanmış ve yönetimde insan ilişkileri akımının başlangıç adımını oluşturmuş, insan faktörünün ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Örgütlerde etkililik amacının karşılanmasıyla insan ihtiyaçlarının karşılanmasının belirli bir dengede tutulması gerektiğı ileri sürülmüştür. Kısaca, araştırmacılar, rgtleri, Taylor'ın tekno-ekonomik sistemler olarak tanımlamasının aksine, sosyal sistemler olarak tanımlamışlar, doğal iş gruplarının iş verimliliğı ve tatmini üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Grup davranışı ve çalışanların duygularının üretimle olan ilişkisi çok sayıda kuramsal ve uygulamalı çalışmaya konu olmuş, böylece 1930-1950 tarihleri arasında insan ilişkileri akımı gelişmiştir.⁴⁶

I.3. Örgütsel Değişme ve Değişim Yönetimi

Örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğe örgütsel değişim adı verilir. Bu anlamda değişme; yaratıcılık, yenilik yapımı, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır.⁴⁷

⁴⁶ www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/insankaynak.ppt, 13/04/2009.

⁴⁷ mer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Srekliliğı**, TODAİE 1995, s:24..

Örgütler içinde bulundukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik öğeler sürekli olarak faaliyettedirler. Bilimsel araştırmaların sonucu olarak getirilen her yenilik toplumda ve örgütlerde diğer birçok yeniliğin kaynağı olmakta ve değişikliklerin yapılmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bugünün büyük ve karmaşık örgütlerinin içinde bulundukları çevre hızlı bir şekilde değişmekte ve gittikçe daha canlı bir hal almaktadır. Çevrenin bu hareketliliği örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Kısaca örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişiminin konusu; çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, yürütülmesi ve uyumla ilgilidir.⁴⁸

I.3.1. Örgütsel Değişimin Genel Amaçları

Değişimin amaçları; “etkinliği ve etkililiği arttırmak”, “verimliliği arttırmak” ve “monotonluğu gidermek” olarak üç kategoride değerlendirilebilir. Bunlara kısaca değinmekte fayda vardır.⁴⁹

Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirebilmek için kurulurlar. Amaçtan sapma ya da amaca ulaşamama halinde örgüt işlerliğini kaybedecektir. Örgütün amacına ulaşabilmesi ise yapılan işlerin verimli ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik olmasına

⁴⁸ Peker, a.g.e., s:3.

⁴⁹ Erkan Tabancalı, a.g.e., s:319.

bağlıdır. Örgütsel etkililik, “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, diriliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir”.⁵⁰ Etkinlik ise “yapılan işi daha etkin yapmak”tır. Bir başka deyişle, örgütlerin başarılı olma ölçütüdür. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi yada mevcut konumu koruyabilmenin ön şartı etkinliktir. “Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır”.⁵¹

Verimliliği Arttırmak

Örgütsel verimliliğin artırılması konusunda yapılan çalışmaların başında F. Taylor’un bilimsel işletmeciliği gelmektedir. Taylor’un bilimsel işletmeciliğinde temel hedef atölye düzeyinde örgütsel verimliliğin artmasıdır. Ancak daha sonraları sadece atölye düzeyindeki iyileştirmelerin tek başına verimliliği artırıcı niteliğinin bulunmadığı, fiziksel şartların kontrol edilebilir olmasının verimliliğin artırılması konusunda yetersiz kaldığı düşüncesi ile bu yöntemin insanları makineleştirdiği ve motivasyonlarını azalttığı, örgütün beşeri yönünü yok saydığı yönünde eleştiriler getirilmiştir. Daha sonra Henry Fayol, yönetim süreçlerini gruplaması ile yönetim ve örgüt olguları Taylor’un işçi düzeyinde geliştirdiği sınırlı yaklaşımdan “makro” nitelikte bir yaklaşıma taşınmıştır.

Max Weber ise “bürokratik örgüt kuramı” ile belirli sorumlulukların olduğu, hiyerarşik yapı ile işleyen, bireylerin davranışlarına kurallar koyan görevsel uzmanlaşmanın bulunduğu bir örgüt yapısı ortaya koymuştur Taylor ile başlayıp daha sonraları Fayol ve Weber ile gelişen bilimsel yönetim yaklaşımını Elton Mayo ve arkadaşlarının “insan ilişkileri okulu yaklaşımı” takip etmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları “üretim çıktısıyla ilgili çalışma şartlarını incelemek ve genel olarak çalışma durumunda ortaya çıkan çok sayıda problemi sıfırlayıp

⁵⁰ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Sevinç Matbaası. Ankara 1982, s:25.

⁵¹ Tabancalı, a.g.e., s:319.

örgütün verimini arttırmayı hedeflemiştir. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaklaşık 13 yıl süren araştırmaları sonucunda elde ettikleri bulgulara göre; sadece fiziksel şartların değiştirilmesinin örgütsel verimlilik üzerinde etkisinin bulunmadığı bunun yanında “insan” olgusunun da etkili olduğu, psiko-sosyal bir varlık olan insanın ihtiyaç ve ilişkilerinin de örgütsel verimlilik üzerinde etkili olduğu, örgütlerdeki formel yapıdan farklı olarak oluşan informal yapının örgütsel verimliliği etkilediği sonucuna varılmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra şekillenmeye başlayan “sistem yaklaşımı” ise, örgütü birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşan; çevresinden girdi alıp yine çevresine çıktı veren birer açık sistem olarak ele alır. Bu yaklaşımı, bütün örgütler için her yer ve zamanda geçerli kuralların bulunmadığı, zaman ve duruma göre değişik yöntem ve usullerin uygulanması gerektiği savını ileri süren “Durumsallık Yaklaşımı” tamamlamaktadır.

Gerek yönetim biçimlerinde gerek örgüt içi işleyiş usullerindeki bu gelişmeler ve değişimler örgütün verimliliğini arttırmak amacını gütmektedir. Günümüzde de bu amaç doğrultusunda araştırmalar ve bunlara bağlı olarak yeni düzenleme ve yöntemler ortaya atılmaktadır. Bu araştırma ve yöntemler dünyada meydana gelen değişim ve yenileşme hareketlerine paralel olarak örgüt verimliliğini arttırmak üzere örgütler değişime gitmektedir.

Monotonluğu Gidermek

Bir örgütte çalışan bireyler zamanla yaptıkları işten yeterince zevk almayabilmektedir. Bu da onlarda monotonluk duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Monotonluk duygusu ise örgütte iş verimini, iş görenlerin moral ve motivasyonunu azaltan etmenlerden biridir. Monotonluğun önlenbilmesinin birkaç yolu bulunmaktadır. Eren’e göre bu yollardan biri “iş değiştirmedir”. İş değiştirme ile bireyler

birden fazla işi öğrenebilmekte, böylelikle daha fazla beceriye sahip olabilmektedirler. Ayrıca Eren işte yapılan değişikliğin iş görenlerin “hayal kurmalarını” engelleyerek işe daha fazla dikkatlerini yönlendirmelerine sebep olduğunu savunmaktadır.⁵²

1.3.2. Örgütsel Değişimin Özel Amaçları

Değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumları yedi madde halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.⁵³

1. Yetersiz faaliyetler
2. Dengesiz büyüme
3. Eksime, yararsız hale gelme
4. Elastiki olmama
5. Belirsiz veya çatışan amaçlar
6. Tempo noksanlığı
7. Yenilik yapma kapasitesinin olmayışı

Değişim ihtiyacı çoğu zaman örgütün büyümesi biçiminde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, ister büyüme, isterse başka biçimlerde olsun her değişim ihtiyacı örgütteki denge ve karlılığı etkileyen, bireysel ilişkilerden başlayarak örgüt sistemindeki bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Değişimin ortaya koyduğu bu karmaşık yapıysa, çözülmesi gereken pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunlar ve çözüm biçimlerini incelemek, çağımız yöneticilerinin sürekli yerine getirilmesi gereken

⁵² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s:258-259.

⁵³ “Örgütsel Değişim İhtiyacının Nedenleri”, <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/300-orgutsel-degisim-ihitiyacinin-nedenleri.html>, 20.4.2009

görevlerden birisi olduğu söylenebilir.⁵⁴ Örgütsel değişimin özel amaçlarını ise söyle özetleyebiliriz,⁵⁵

- Değişimin en önemli amacı örgütsel faaliyetlerin etkinliğini arttırmaktır. Bu da ancak işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerinin bütünleşmesiyle olacaktır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarına bağlıdır.

- Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Bunu sağlamak için örgütte rasyonel olmayan, gereksiz tüm uygulamaların değiştirilmesi gerekecektir. Bunun için örgütün iç yapısı ve faaliyetleri ile ilgili değişimler yapılmalıdır.

- Değişimin amaçlarından biriside örgüt üyelerinde motivasyon ve iş tatmini düzeyini arttırmak ve böylece örgütteki çalışma ortamının iyileşmesini sağlamaktır.

- Örgütte değişimin bir diğer amacı da örgüt içi iletişimi güçlendirmektir. Örgütlerden beklenen etkinlik, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı, rasyonel ve tutarlı olmasına bağlıdır. Böyle bir iletişim, üyeler arasında güven ve desteği geliştirme, sorunlara tartışmalarla çözüm getirmeyi sağlayacaktır.

- Yönetimi demokratik ve çağdaş bir düzeye getirmekte örgütsel değişim amaçlarındandır. Örgütler pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlamak için bir takım değişikliklere gidebilirler. Bu değişmeye daha demokratik bir ortam sağlamak ve yönetim biçimini daha çağdaş yapabilmek içindir.

⁵⁴ “Örgütsel Değişim İhtiyacının Nedenleri” <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/300-orgutsel-degisim-ihhtiyacinin-nedenleri.html>, 20.4.2009

⁵⁵ Kozak, a.g.e., s:18.

- Örgütler vizyon yaratmak, katılım ve yaratıcılığı teşvik amacıyla da değişime yönelebilirler. Vizyon kazandırması ve yapı oluşturmaları için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamaları için aşağıdan yukarıya doğru yürütülür.

- Değişimle önemli ölçüde performans ölçümü de hedeflenmektedir. Değişim sürecinde örgütsel amaçların ölçülebilir hale getirilmesi daha sonra bunların ilgili standartlarla karşılaştırılması işletmeler için önemli bir veri kaynağı olmaktadır.

- Örgütsel değişimin bireysel düzeyde amaçları da bulunmaktadır. Değişim bireylerin kendi değerlerini ve fikirlerini yeniden değerlendirmesi için fırsatlar yaratır. İnsanlar değişimi kişisel düzeyde anlamazsa onu örgüt düzeyinde de sürdüremeyeceklerdir. Dolayısıyla örgütsel değişim kişisel değişimin de aracı olmaktadır. Değişimin amacına ulaşabilmesi için örgütün kendini sürekli şekilde değişen ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yenilemesi ve düzenlemesi gerekecektir. Bu bağlamda örgütsel değişimin ne tür özelliklere sahip olduğuna değinmek yararlı olacaktır.

1.3.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütler dış çevredeki hızlı değişime ayak uydurmak, yeni teknolojileri takip edebilmek için kendi içindeki geleneksel yapıyı terk edip yeni durumlarını başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler:⁵⁶

⁵⁶ Oya Erdil, Halit Keskin, “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul 2004, s:5.

- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir. Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.
- Başarılı ve değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.
- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.
- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk olarak uygulamaya katılmalarını sağlamak olmalıdır.

- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.

- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir. Çok boyutlu olan örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi bir çok örgütsel işlerin bir arada başarıyla yürütülmesine bağlı olmaktadır.

I.3.4. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

I.3.4.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler

Toplumsal Değişim; Genel olarak toplumsal değişme “toplumun yapı, grup ve kurumlarında ve aralarındaki ilişkilerde meydana gelen değişimler olarak tanımlanmaktadır”⁵⁷

Küreselleşme, bilişim teknolojileri, iletişim araçlarının hızlı gelişimi ve daha sayabileceğimiz pek çok değişim toplumların yaşam tarzını, kültürünü, beklentilerini fazlasıyla değiştirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte, bilişim teknolojileri, iletişim araçlarının hızlı gelişimi aynı zamanda kişilerin beklentilerini ve genel ihtiyaçlarını değiştirmiştir.

Ekonomik Değişim; ekonomik koşullarda yaşanan değişimlerde, değişimi açığa çıkaran önemli bir faktördür. Bir taraftan üretilen mal veya hizmetin pazardaki arz veya talep durumu ve pazarın koşulları diğer taraftan ekonomik eğilimler ve ülkeye egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki değişim üzerinde önemli rol oynamaktadır.

⁵⁷ Tabancalı, a.g.e., s:321.

Hukuksal Değişim; dünyadaki ve dolayısıyla toplumlardaki ekonomik değişimler aynı zamanda hukuksal değişimlerin bir sonucudur. Bir toplumdaki işletmeler de toplumda uygulanan kanunlarla “düzenlenen iş hayatına uymak” durumundadırlar. Çünkü “ hukuksal çevre, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir”.⁵⁸

Dünyada meydana gelen değişimlerden toplumlar da etkilenmekte ve bu değişimlere kendilerini adapte etmek zorunda kalmaktadır. Bu da toplumun düzenini, dolayısıyla da o toplumun hukuksal düzenini etkileyecektir. Böylelikle hukuksal çevre aynı zamanda “değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak” amacıyla da kullanılabilir. ⁵⁹

Teknoloji Değişim; teknolojinin hızla ilerlemesi ürünlerde çeşit, miktar ve kalite yönünde gelişmeye ve dolayısıyla işletmeler arası rekabetin artmasına neden olmaktadır. İşletmeler kendi ürünlerinin bir başka firma tarafından devre dışı bırakılmasını engellemek için devamlı olarak yeni model ve teknoloji geliştirmeye önem vermekte bu yüzden de araştırma geliştirme bölümlerine büyük bütçe ayırarak rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. ⁶⁰

Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişim; Geçmiş yıllardan günümüze kadar olan süre içerisinde, pek çok alanda olduğu gibi, yeni bir bilim dalı olarak kabul edilen yönetim biliminde ve yönetim anlayışlarında da pek çok değişimler meydana gelmiştir. İşlerin daha yavaş ilerlediği, “önceden saptanmış biçimsel rollere önem veren,” katı bir hiyerarşik düzenin bulunduğu merkeziyetçi yönetim modellerinin yerini iş görenlerin ve yönetimin

⁵⁸ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul 1990, s:79-80.

⁵⁹ Tabancalı, a.g.e., s:321.

⁶⁰ Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yay., Ankara: 2002, s:146.

uyum içinde çalıştığı, yaratıcılığı, esnekliği, değişimi ve yenileşmeyi destekleyen yönetim modelleri almaktadır. Artık örgütte çalışan bireylerin kişisel amaçlarıyla örgütün amaçlarının birleşmesi, iş görenlerin sadece verilen emirleri yapan bir grup insan olmadığı, her bir bireyin etkileme gücüne ve inisiyatif kullanma hakkına sahip olduğu ve tüm bunların bireylerin motivasyonunu, örgüte bağlılığını arttırdığı kabul edilmektedir.⁶¹

1.3.4.2. Örgütsel Değişimine Neden Olan İç Faktörler

Örgütleri sistem yaklaşımıyla inceleyen modern örgüt kuramına göre örgütler, “birbirine karşılıklı olarak bağımlı bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi bulunan açık sistemlerdir”.⁶² Açık birer sistem olan örgütler dış çevrelerinden girdi alır ve çıktısını da dış çevresine verir. Bu açıdan bakıldığında açık sistem olan örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurması gereklidir. Bu görev ise örgütlerin uyarlama alt sistemlerinin görevidir. Uyarlama alt sistemleri, “toplumdaki değişimleri tanımak”, çevrenin isteklerine cevap vermek, “çıktıları izleyerek” gerekli bilgileri üst düzey yöneticisine iletmekle yükümlüdür.⁶³ Bu sebeple, örgütlerin değişimini sağlayan dış faktörler aynı zamanda örgütün alt sistemlerini etkileyerek örgüt içi değişime neden olurlar.

Bir örgütün içyapısındaki değişim, örgüt içindeki durum ve olaylara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iç faktörlerden ikisi ise, yönetim değişiklikleri ve çatışmalardır.⁶⁴

⁶¹ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişim**, Doğan Basımevi, Ankara, 1979, s:48.

⁶² Musa Gürsel, Örgüt Kuramları” **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed: Hüseyin Izgar Star Ofset, Konya, 2003, s:35.

⁶³ Başaran, a.g.e., s:178.

⁶⁴ Coşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım.Ltd. Şti., İstanbul 2003, s:90.

Örgütte meydana gelmesi istenen değişimin kaynağı üst düzey yöneticidir. Üst düzey yöneticinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması ve bunu desteklemesi, değişim için gerekli olan “önderliği yapabilmesi, kendine güvenebilmesi” gerekmektedir.⁶⁵

Örgütsel değişimi tetikleyen bir başka iç faktör ise çoğu yazara göre örgüt içinde meydana gelen çatışma ve yakınmalardır. “Bir örgütte oluşan çatışma ne denli yeğin, sürekli, kapsamlı ise örgütü o denli yüksek derecede yenileşmeye” ve değişime iter.⁶⁶

Örgütsel davranış alanında ele alınan ve planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim; işletmelerin yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki değişim gibi örgütsel hayatı etkileyen bazı önemli değişimler karşısında mevcut durumlardan yeni bir yapılanmayla başka bir duruma geçmeleri için bazı çalışmalar yapılması gerekliliğine işaret eden genel bir kavramdır.⁶⁷

Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade etmektedir.⁶⁸

G.W. Dalton örgütsel değişimi; “Teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere) davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” şeklinde tanımlamıştır.⁶⁹

⁶⁵ Başaran, a.g.e., s:179.

⁶⁶ Başaran, a.g.e., s:179.

⁶⁷ Evren İnançoğlu, “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, (23-25 Mayıs 2002), s:147.

⁶⁸ Gazi Uçkun, Hasan Latif, Elbeyi Pelit, “Yöneticilerin Örgütsel Değişimdeki Rolü”, **Standard**, (Ocak 2004), s:86.

Örgütsel değişim kavramı pek çok yazar tarafından değişimin farklı yönleri ele alınarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar örgütsel değişmeyi “mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci” olarak ele alırken bazıları “örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak ifade etmektedirler.”⁷⁰

Sonuç olarak örgütsel değişimi çevre ve insan faktörlerini de içine alarak şöyle tanımlamak mümkündür. Bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır.⁷¹

I.3.5. Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Likert’e göre “Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük bazen küçük olurlar, ama ne var ki, değişim her zaman vardır”.⁷² Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim programları çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele

⁶⁹ M.Şerif Şimşek, H.Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya 2003, s:50.

⁷⁰ Özkan Leblebici, “*Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*”. <http://www.mcozden.com>. 17.08.2008

⁷¹ Yelda Özkan, “*İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli 2004, s:4.

⁷² Çelebioğlu, a.g.e., s:104.

alınmasını gerekli kılmıştır.⁷³ Bu nedenle örgütlerin değişimi sağlama çabalarını, geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür.⁷⁴

Geleneksel değişim; bilimin gücünü ön planda tutan bir değişim yöntemidir. Bu yöntem; genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi güçlendirmek için bilimsel açıdan üstün kişilerle desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir. Bilimsel danışma politikalarına yer vermenin amacı, örgüt yönetiminin dışında bulunan bilim çevreleri ile işbirliği kurmaktır. Ancak uygulamada bu yöntemde işbirliğine pek değer verilmemektedir.

Planlı değişim; ilk kez Kurt Lewince tarafından incelenmiştir. Planlı değişim, hem kuramsal hem de uygulamacı bir nitelik göstermektedir. Bazı toplumsal gruplarda, psikoloji ve davranış bilimleriyle paralel olarak insan davranışlarının gözlenerek buna bağlı değişimlerin gerçekleştirilmesi planlı değişimin konusu içerisine girer. Böylece planlı değişimin; ele alınan toplumsal grupta veya bu grubun bir bölümünden gelen bilinçli bir değişim istemine dayalı bir değişim olduğu söylenebilir.⁷⁵

Planlı değişim, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir. Nitekim Bennis bunu şöyle açıklamıştır: “Planlı değişim; değişim görevlisi ile başvurmacı sistemlerini içine alan serbest ve işbirlikçi bir yöntemdir.”⁷⁶

Planlı değişim özellikle beşeri ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişinin bakışına ve düşünce boşluğuna cevap veren bir değişimdir. Planlı değişim genellikle

⁷³ Özkan, a.g.e., s:6.

⁷⁴ Çelebioğlu, a.g.e., s:105.

⁷⁵ Eren, a.g.e., s:565.

⁷⁶ Çelebioğlu, a.g.e., s:107.

değişime direnmeyi azaltıcı faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, planlı değişim yönteminin tam olarak etkin olabilmesi için değişim zamanının iyi belirlenmesi, çalışanlarla değişim konusunda iyi iletişim kurulması, değişime karşı direnişi azaltıcı yolların belirlenmesi ve değişimin maliyetinin hesaplanması gerekmektedir. Buradan da görüleceği gibi planlı değişim, örgütlerin çevreyi ve kendi yapısını gözlemleyerek ve gerekli adımları atarak bilinçli bir şekilde değişmelerini ifade etmektedir.⁷⁷

I.3.6. Değişim Yönetiminin Aktörleri

Örgütsel değişim büyük ölçüde “insan” a bağlıdır. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini belirtmektedirler.⁷⁸ Bu görüş örgütsel değişim ile bireyin değişimini aynı kulvarda değerlendirmektedir.

Bir örgütün kuruluşunda ve gelişiminde temel öge olarak kabul edilen insanın temel özelliklerinin, yeni gelişmeler neticesinde değişmesinin örgüte direkt olarak yansıdığını kabul eden bu anlayış üzerine ilk çalışma 1960’lı yıllarda Coch ve French tarafından yapılmıştır. Çalışmada daha önceleri üretimde, işyerinde, işçilere danışılmadan yapılan sık sık değişmelere işçiler çok sert tepki verirken ve onlar tarafından engellenmeye çalışılırken sonradan, yapılacak olan küçük değişikliklerde bile işçilerin görüşlerinin alınması ve karşılıklı müzakere yolunun seçilmesi ve bir çeşit katılmalı yönetimin

⁷⁷ Özkan, a.g.e., s:6.

⁷⁸ Peker, a.g.e., s: 5.

uygulanması bu dirençleri kırmıştır.⁷⁹ Coch ve French bu deneyi 3 grup üzerinde yapmışlardır.

- Kararlara hiç katılmayan grup: araştırma sonucunda hiçbir ilerleme yok
- Temsil edilen grup: Bu grupta ümit verici artış gözlenmiş
- Tümünden katılan grup: etkinlik deneyden önceki duruma oranla çok hızlı sonuçlarına ulaşmıştır.

I.3.7. Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Kullanılan Yöntemler

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kullanılan ve bu alanda geliştirilen birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan belli başlıları; eylem araştırması, duyarlılık eğitimi, t- gurubu çalışmaları, yönetim tarzı geliştirme ölçeği, terapi yöntemi ve diğer yöntemlerdir.

Eylem Araştırması; Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan eylem araştırması, bazen planlı örgütsel değişimin sağlanmasında başarıyla kullanılabilecek bir araç, bazen de örgütsel değişimin en belli başlı yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özünü toplumsal sistemlerin, örgüt dışından getirilecek olan bir değişim uzmanının yardımı ile bilimsel verilere dayanarak, kendi sorunlarını yine kendilerinin keşfetmeleri, analize tabi tutmaları ve çözümlemeleri oluşturmaktadır. Sorunlar ve çözüm yolları bu yöntemde sistemin kendisi tarafından saptanmaktadır. Sorunlarla ilgili çözüm yolları sistemin kendi içinde çözüme kavuştuğu için de yapılan değişiklik hiç bir dirençle karşılaşmadan benimsenmekte ve başarı şansı da çok yüksek olmaktadır. Uygulama alanında da eylem

⁷⁹ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, 1973 Nisan-Haziran, s: 672.

araştırmasının örgütlerde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmekte başarı ile kullanılabilecek bir yöntem olduğu görülmüştür.⁸⁰

Duyarlılık Eğitimi; örgütsel değişimin gerçekleşmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimidir. Duyarlılık eğitimi, eğitim laboratuvarlarında bireylerin kendileri tarafından geliştirilen toplumsal kuvvetlerin etkisinde, kendileri, başkaları ve aralarındaki ilişkiler sistemi hakkındaki bilgilerini artıracak, tutum ve davranışlarını geniş ölçüde etkileyecek ve değiştirecek bir eğitim stratejisidir. Duyarlılık eğitiminde insanlar işlerini iyi yapabilmeleri için gerekli yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi demektir. Okullarda verilen bilgiler, bir mesleğin yapılabilmesi için temel nitelikteki bilgilerdir. Bu bilgiler teorik düzeyde olup, uygulamaya yönelik çalışmaların anlaşılmasına temel teşkil etmektedir. Bunun için öncelikle teorik bilgilere ek olarak mesleğin gelişimi için uygulamaya dönük daha çok bilgiye ihtiyaç vardır ve bu bilgiler sabit değildir. Sürekli değiştiğinden bilgiler çok ve süratli bir şekilde demode olmaktadır. Bu nedenle mesleki yenilikleri takip etmek de zorunlu olmaktadır.⁸¹

T-Grubu Çalışması; duyarlılık eğitimi öğrenmeyle ilgili amaçların gerçekleştirmek için t-gruplarını kullanır. Bu nedenle literatürde duyarlılık eğitimi ile t-grubu çalışması kavramları eş anlamlı olarak da kullanılabilmektedir. T-grubu, genel anlamda, belli bir konu ve kurala bağlı olmayan, küçük ve yüz yüze gelen bir insan grubu olarak tanımlanabilir.

⁸⁰ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş., Eskişehir, 1996, s:427-428.

⁸¹ A. Oya Özçelik, *“Duyarlılık Eğitimi”*, **İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, s:18, İstanbul 1998, s:18.

Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği; Robert Blake ve Jane Mauton tarafından geliştirilen modelde, örgütsel değişim sürecinde hedefe ulaşmak için Eren'in belirlediği altı aşamalı bir değişim süreci öngörülmektedir.⁸²

İlk aşamayı duyarlılık veya laboratuvar eğitimi oluşturmaktadır. Burada amaç kişiler arasındaki iletişimi sağlamaktır. İkinci aşamanın amacı; grup içi iletişim ve takım oluşturmaktır. Gruplar en üstün basamaklardan başlayarak aşağıya doğru oluşturulur. Bu tür bir gruplaşma, oturumlara katılanlara birinci aşamadakinden daha gerçekçi bir tecrübe kazandırmaktadır. Üçüncü aşamada; çeşitli uzmanlık gurupları ile yatay birimler arasındaki sorunlar ele alınıp çözümlenmeye çalışılır. Amaç örgütteki çeşitli işlevler gruplar ve çeşitli düzeylerdeki örgütsel birimler arasında daha iyi bir düzenleme ve bütünleşme sağlamaktır. Bu aşamada gruplar, önce ayrı ayrı çalışıp kendi sorun ve görüşlerini diğer gurupların bakış açısından incelemeye tabi tutarlar. Daha sonra gruplar saptanan sorunlar ile aralarındaki uyuşmazlıklar üzerinde durur ve çözüm yolu bulmaya çalışmaktadırlar. Dördüncü aşama; örgüt hedeflerinin tanımlanmasıdır. Beşinci aşamada; saptanan amaçların nasıl gerçekleştirebileceği planlanır, planlar değişim uzmanının yardımı ile uygulama alanına konmaya ve planlanan değişiklikler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Altıncı ve son aşamada; gerçekleştirilen değişiklik ve gelişmelerin daha düzenli bir duruma getirilmesi ve dengeli bir şekilde devam ettirilmesi söz konusu olmaktadır.

Terapi Yöntemi; örgütsel değişimin sağlanmasında, çok sık kullanılan ve yararlanılan bir yöntemdir. Terapi, çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden alınarak terapistler tarafından etkilenmeye ve değiştirilmeye çalışılmasıdır. Çalışanlar, bulundukları çevreden uzak yerlerde çevrenin etkisinin olmadığı yerlerde daha kolaylıkla etki altında

⁸² Eren, a.g.e., s:579.

kalabilirler ve tekrar bulunduğu ortama döndüğünde çevresini de etkileyebilecek kadar tutum ve davranışlarını değiştirebilmektedirler.⁸³

I.3.8. Değişim Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

Örgütler, değişime uyum gösterebilmek için, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, gerektiği şekilde kullanmak ve yine zamanı geldiğinde yenisiyle değiştirmek zorundadır. Öğrenerek kendisini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler.⁸⁴

I.4. Değişime Karşı Direnç

Bir örgütte çalışan insanlar bulundukları durumdan memnun olmasalar dahi değişme olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamaktadırlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

Değişime direnç göstermek değişimin mevcut statüyü bozması bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise,

⁸³ Özkalp, Kirel., a.g.e., s:465.

⁸⁴ Erigüç, Balçık, a.g.m., s:77.

örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir.⁸⁵

Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkiler ise; örgüte bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması, isteksizliğin meydana gelmesi gibi biçimlerde olabilir. Özellikle gizli direnç zamanında fark edilemezse değişim sekteye uğrar ve geriye dönük telafisi de çok güç olmaktadır.⁸⁶

I.4.1. Değişime Karşı Direnme Nedenleri

Konusu insan olması nedeniyle örgütsel değişim son derece kompleks bir niteliğe sahiptir. Çünkü örgütte yaşanan değişimden ilk önce ve radikal bir biçimde etkilenecek olanlar örgütün çalışanlarıdır. İnsanların örgütsel yaşam tarzları, iş yapma biçimleri ve örgütsel kültürün onlara sunduğu alışkanlıklar zinciri oldukça uzun bir zaman süreci içinde gelişmektedir. Bu sürecin bir anda değişime uğraması çalışanları değişimin bir katalizörü yapmaktan öte değişimi reddetmenin en önemli direnç noktaları haline getirebilmektedir. Örgütün içindeki veya çevresindeki bir takım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim bir defada olup biten bir olay değil, tersine, örgütlerin hayatı boyunca devam eden, fakat hep aynı kararlılığı göstermeyen bir süreçtir.⁸⁷

Bir örgütte çalışan insanlar bulundukları durumdan memnun olmasalar dahi değişme olgusundan korkmaktadırlar. Bundan dolayı her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olabilir. Değişime karşı koyma eğiliminin insanın doğasında olduğunu

⁸⁵ Koçel, a.g.e., s:485.

⁸⁶ Özkara, a.g.e., s:6.

⁸⁷ Mehmet İnce, Aykut Bedük, “*Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri*”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar** IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Edt. Özcan Yeniçeri, İstanbul 2006, s:414.

söylemekte mümkündür. Kuşkusuz, insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamaktadırlar. Bunun için de yeni düzene karşı koymakta, hem de etken ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşarlar. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikayetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır.⁸⁸

Fulmer, insanların değişime direnmelerinde iki etken olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi, değişimin teknik kapsamı insanları korkutmasından dolayı teknik değişimin insani sonuçlarıdır. İkincisi insanların değişim sonucu ortaya çıkan insana özgü rahatsızlıklardan endişe duymasıdır.⁸⁹ İnsana özgü rahatsızlıklar genelde duygusal nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bireyler çıkarlarını korumak için mantık dışı direniş gösterirler bu tür direnişler işletme içi, mantık dışı direnişlerdir. Değişime karşı oluşturulan direncin, farklı nedenleri vardır. Bunlar aşağıda detaylı olarak inceleneceği gibi; rasyonel nedenler, örgütsel nedenler, psikolojik nedenler, ekonomik nedenler, sosyolojik nedenler ve diğer nedenler olarak sıralanır.⁹⁰

Değişime direnç ekonomik, sosyal ve psikolojik sebeplerin yanında değişime direnç “rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan” direnç ve “duygusal direnç” şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Şimşek’e göre rasyonel bir araştırma ve inceleme

⁸⁸ Can, a.g.e., s:215.

⁸⁹ Çelebioğlu, a.g.e., s:169.

⁹⁰ Özkan, a.g.e., s:7.

sonucu olan direnç, yönetim tarafından ciddiye alınmalıdır. Çünkü uygulama sonuçlarının kötü olması örgütün onaramayacağı oranlara ulaşabilmektedir. Ancak tabi ki bu direnişler temel dayanakları kuvvetli olduğunda geçerlilik kazanabilmektedir. Duygusal direnç ise “doğrudan doğruya duygusal nedenlerden ileri gelirler ve kişisel çıkarları korumak için mantık dışı dirençler olarak görüntülenirler”.⁹¹

I.4.1.1. Rasyonel Nedenler

Değişime tepkide, değişimin zamanı, süresi, türü, maliyeti ve niteliği gibi etmenler tepkinin çıkmasında ve değişime tepki gösterilmesinde önemli belirleyicilerdendir.⁹²

Değişimin türü, maliyeti, süresi, zamanı gibi etmenler değişime başlamadan önce iyice tartışılıp olgunlaştırıldıktan sonra harekete geçilmelidir. Bu aynı zamanda örgüt içinde tepkilerin azaltılması açısından son derece önemlidir.

I.4.1.2. Örgütsel Nedenler

Değişim, örgüt içerisindeki birbirine alışmış, birbirine uyumlu iş gruplarını dağıtıp yeni iş grupları oluşturur. Bu, mevcut ilişkileri bozacağından tepki çekebilir. Örgüt bu yapıyı devamlı sürdürebilmek için değişime direnç gösterir. Yine değişim nedeniyle bazı bölümler kapatılacak veya yeni bölümler, servisler meydana gelecektir. Bu durumda bazı çalışanlar eski mevkisini yitirecek veya yeni statüler kazananlar olacaktır. İşte örgüt içindeki alışlagelmiş yapı ve denge bozulacağından örgüt bu değişikliğe tepkili olacaktır.⁹³

⁹¹ Şimşek a.g.e., s:330.

⁹² Özkan, a.g.e., s:7.

⁹³ Erturgut, a.g.e., s:77.

I.4.1.3. Psikolojik Nedenler

Örgütsel değişime direnç göstermelerin çoğu, çalışanların değişim konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.⁹⁴ Her şeyden önce artık günümüzde örgütler büyümektedir. Örgütün yapısı büyüdükçe bilgi akışı da azalacak ve departmanlar arasında bile bilgi akışı yavaşlayacaktır. Hatta çalışanlar arasında diyalog azalacak ve bunun uzantısı olarak bireyler arasındaki etkileşim kaybolacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ve bilgilendirme mekanizmasının iyi çalışmaması belirsizliklere yol açacak ve belirsizlik sonucunda çalışanlar eksik veya yanlış bilgilerle değişime direnç göstereceklerdir.

Örgüt üyelerinin, değişim söz konusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken değişim söz konusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler. Burada çalışanlar değişime değil, eksik bilgilerden veya ilgilendirmeden kaynaklanan, yanlış algılamaların sonucu değişime direnç göstermektedirler.⁹⁵

I.4.1.4. Ekonomik Nedenler

Örgüt içerisinde ekonomik anlamda sürekli fayda sağlayan, mevcut durumdan maddi anlamda statüleri gereği menfaat sağlayan kişiler olabilir. Bunlar, değişim sonucunda faydalarının yok olacağı düşüncesi ile direnç göstereceklerdir. Gösterilen direnç bu kişilerin sahip oldukları yetki ve güce göre değişiklik gösterir. Değişim sonucu yine

⁹⁴ Rukiye Gökkaya Gündüz, “**Değişimde Liderlik**”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998, s:28.

⁹⁵ Mustafa Hotamışlı, “**Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1996, s:111.

Çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacaklar, bunun için belki kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. İşte alışanlar uzun vadede bunun ekonomik fayda için daha çok getirisi olacağını ve yeni iş imkanları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir.⁹⁶

I.4.1.5. Sosyolojik Nedenler

Örgütlerde değişim, yalnızca çalışanları etkilemez, çalışanların bir araya gelerek meydana getirdikleri grupları da etkilerler. Özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanlar grubun yok olmasından, zarar görmesinden endişe duyarlar. Çalışanların eski iş guruplarından ayrılma endişeleri hatta gruptaki bazı kişilerin işlerini kaybetmeleri sonucu direnç gösterirler.⁹⁷

I.5. Değişime Karşı Direncin Ortadan Kaldırılması

Örgütlerde değişimin başarısı çalışanların değişimi destekleme oranına bağlıdır. Çalışanların değişime karşı gösterdikleri dirençleri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; etkin vizyon ve misyon, katılım, iletişim, eğitim, pazarlık ve anlaşma, baskı ve zor kullanma olarak sayılabilir.

I.5.1. Etkin Vizyon ve Misyon Oluşturma

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Örgütün varolan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olursa örgüt üyelerinin değişime karşı

⁹⁶ Özkan, a.g.e., s:8.

⁹⁷ Özkan, a.g.e., s:9.

direnci de azaltılmış olur. Vizyon; örgütün gelecekteki fotoğrafı bugünden oluşturma anlamına gelir. Örgütün geleceğine ait resmi demektir. Misyon ise, bu vizyonu gerçekleştirmek için araçtır. Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet ve hedef kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir.⁹⁸

I.5.2. Katılım

Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir. Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir.⁹⁹

I.5.3. İletişim

İletişim, örgütte pek çok alanda koordinasyon sağlamada, karar örneklerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak karar sürecinde, alınan kararların herkese bildirilmesinde çok önemli bir süreçtir. Aynı zamanda yapılacak herhangi bir değişimin gerekliliğinin ve uygulanmasında kullanılacak yöntemin belirlenmesinde, sistemin parçalarının bir araya getirilip kaynaştırılmasında, yönetici iş gören ilişkisi ile iş görenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin kuvvetlenmesinde ve bu yolla örgütte moralin ve örgüte bağlılığın arttırılmasında etkin bir araçtır.¹⁰⁰

⁹⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s:10.

⁹⁹ Özkan, a.g.e., s:9.

¹⁰⁰ Gürsel, a.g.e., s:67.

Örgüt bir sosyal sistemdir ve bu sosyal sistemde iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanlarla “etkili iletişim kurup, böylelikle verimlilik, motivasyon ve işbirliğini arttırmak” gerekmektedir.

I.5.4. Eğitim

Değişim sürecinde ve bu süreçte doğal bir tepki olarak ortaya çıkacak olan dirençle baş etmede etki olabilecek bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan ilki eğitimidir. Bir örgütte değişim yapılmadan önce, çalışanların değişim hakkında bilgilendirilmesi, değişimden sonra bireylerden istenen bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. İş görenlere verilecek olan eğitim onları istenen koşullara hazırlamalıdır.

I.5.5. Baskı ve Zor Kullanma

Değişime direnci azaltmak amacıyla politik ve ekonomik cezalarla güç uygulanır.¹⁰¹ “İşten çıkarma tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar bu yöntemlere örnek olarak verilebilir”.¹⁰² Bireyler bu stratejide sadece ceza almaktan korktukları için değişime direnmemektedir.

I.5.6. Pazarlık ve Anlaşma

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.¹⁰³

¹⁰¹ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002, s:40.

¹⁰² Terzi, a.g.e., s:131.

¹⁰³ Şimsek ve diğerleri, a.g.e., s:347.

I.5.7. Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (Cooptation)

Bu stratejide değişim girişimleri örtülü şekilde yürütölür. “Manipölasyon terimi insanları etkilemenin örtölü teşebbüsölüdür. Gerçekleri daha çekici kılabilmek için gerçeklere yanlış anlam vermek, tarif etmek, söylemek ve bilgiyi elinde tutmak, iş görenlerin direnmelerini azaltıcı manipölasyon örnekleridir”. Açıklanacak olan bilgiler seçilir ve değişimi sağlayacak olan olaylar örgüsü planlanır. Satın alma ise “hem katılımcı hem de manipölasyon yönetiminin bir karışımıdır”.¹⁰⁴ Bazen direniş liderleri para ödölleri yoluyla ya da değişim sürecinde onlara anahtar rol verilmesi yoluyla direnişlerinden vazgeçirilir. Bu strateji diğer stratejilerin yeterli olmadığı zamanlarda kullanılsa da pahalı bir yöntemdir. Aynı zamanda değişim karşıtlarının kullanıldıklarını anlamaları, yönetimin başarısızlığına sebep olabilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Terzi, a.g.e., s:130.

¹⁰⁵ Terzi, a.g.e., s:131.

İKİNCİ BÖLÜM

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE LİDERLİK

II.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Liderlik kavramı, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen, son iki yüzyıldır oldukça sık kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere ve önemli buldukları olgulara göre tanımlamıştır. 1950’lerde liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir: ¹⁰⁶

- “Liderlik” bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmektir. Liderlik bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır”.
- “Liderlik”, bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya getirerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirmesi sağlayan enerjik bir süreçtir”.
- “Liderlik”, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir”.

1980’li yılların başlarında yönetim, yavaş yavaş bireylerin bütünlüğüne saygı göstermeye başlamıştır. Bu bireyler, müşteriler, çalışanlar ve rakip firmalardır. Yavaş yavaş yönetim, yerini liderliğe bırakmıştır. Liderlik, bazı iş idarecilerinin kontrolü altında eski efendi-köle modelini tekrar yaratma yönünde kullanılmıştır. Fakat bireylerin

¹⁰⁶ Tahir Akgemici, “21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları”, <http://www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt>, 2.6.2009

haklarına, kabiliyetlerine ve arzularına saygı gösteren birçok iş idarecisinin kontrolündeki liderlik, insanları sadece yönetmekten, onları motive etmeye doğru gelişmiştir.¹⁰⁷

Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Profesyonel yöneticinin başarısı büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise, profesyonel yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde liderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olması gerekir.¹⁰⁸

Yönetici kavramı değişik disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Sosyologlara göre yönetici, bir sınıf ve statü sisteminin bir parçasıdır. Çünkü yöneticiler herhangi bir gruba bilgilerini getiren seçkin kişilerdir. Modern toplumlarda artan ihtiyaç beraberinde yöneticinin üstün zekalı ve eğitim görmüş olmasını getirmektedir. Siyasetçilere göre yönetici, devlet örgütlenmesiyle ilgilenen kişidir. Devlete ait her türlü faaliyeti yürütür. Bu bağlamda yönetici, emir veren, hükmeden ve otoriter bir kişidir. İktisatçılara göre yönetici, üretim faktörlerini bir araya getiren ve koordinasyonunu sağlayan kişidir. İşletmecilere göre ise yönetici, işletmenin iyi islemesini sağlayan kişidir.¹⁰⁹

Küreselleşme ve artan rekabet, iş kurumlarında gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde farklılaşmayı gerektiriyor. Başarıyı kendine hedef belirleyen ve bu doğrultuda ilerleyen çalışanlar ve kurumlar, sürekli gelişim, değişim için; her zaman daha

¹⁰⁷ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s.40.

¹⁰⁸ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset, Konya 1998, s:14-15.

¹⁰⁹ Rıdvan Karalar, İnan Özalp, Fermani Maviş, ve diğerleri, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1268, Eskişehir 2002, s:97.

iyiyi aramaya başladılar. Bugün iyi bir lider, araştırmacı ve elde ettiği bilgileri iyi bir süzgeçten geçirebilen, sonuçları iyi değerlendirip neden sonuç ilişkilerini rahatlıkla kurabilen, analitik, çözümü anında geliştiren, yaratıcı, iletişime açık ve bilgilerini paylaşmayı bilen; karar mekanizmalarında öncü olabilen kişidir. Buna eklenebilecek birçok kıstas mutlaka vardır ancak, bizim saydıklarımız, içlerinden birini çıkardığımız takdirde eksikliğe neden olabilecek niteliktedir. Lider, liderlik ettiği organizasyonun sürekli gelişimini ve daha iyiye gitmesini sağlarken, bu gelişimin önünü açmak için aynı zamanda kendi gelişimine de zaman ayırmalı ve bunun için çaba göstermelidir.¹¹⁰

II.1.1. Liderlik Türleri

Güncel liderlik türleri şu şekilde sıralanabilir:¹¹¹

Vizyoner Lider: Vizyon, idealize edilmiş gelecekteki hedef durumu, gelecekteki hedefe erişmek için bir plan ve izleyicilerin değerlerini, amaçlarını ve kimliklerini ifade eden gelecek imajı olarak ifade edilmektedir. Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir perspektifle geleceğe bakabilen liderdir.

Coach Lider: Coaching işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişimi temel alır. Coaching tarzı, başkalarını geliştirme, onlara danışmanlık yaparak hedeflerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olma tarzıdır. Coach liderlerin çok önemli iki yetkinliği duygusal farkındalık (özbilinç) ve empatidir.

¹¹⁰ Nilüfer Eyüşleyen, *İyi Lider Kimdir?*, <http://www.boteki.com/iyi-lider-kimdir.html>, 1.6.2009

¹¹¹ Akgemci, a.g.m., s:8.

Entelektüel Lider: İşletmede insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiği fark edildiğinde, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır; artık liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli “entelektüel liderlere” gereksinim duyulmaktadır.

Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetimle ilgi bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri ve kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile, barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler. Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konularında analitik düşünebilen, bilginin performansını sağlayarak değer yaratmaya odaklı, paylaşılan sorumluluk anlayışını benimsemiş, takım üyelerinin kendilerini motive edebilecekleri bir ortam yaratarak, kendini yönetme becerisiyle donatan ve kritik ve stratejik durumlarda üyeleri kendi-kendilerine karar verici perspektifiyle gören liderlerdir.

Entelektüel liderlik, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve atalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, paradigma geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan liderlik modelidir. Teknolojiye, değişime, insan ilişkilerine, sonuçlara ve topluma duyarlı; marjinal, sürekli sorgulayan, gerektiğinde karlı bölgeleri ve uygulamaları terk eden bir liderlik modelidir.

Sistem Liderliği: Literatüre yeni kazandırılan kavramlardan birisi de “sistem liderliği”dir. Sistem liderliği, pratik uygulamalar ve ulaşılmak istenen sonuçlar gözetilerek oluşturulmuş bir liderlik modelidir. Sadece yöneticilik vasıflarına sahip insanlar, varolan bir yapıyı sürdürürler. Liderler ise peşinden sürükledikleri grupları yaratırlar. Onlar iş başındayken liderin direktifleriyle hareket eden bir gruptan bahsedebilirsiniz, lider olmadığı zaman grup dağılır. Bir sistem lideri sistem liderliği modeli çerçevesinde kendisinden sonra da yaşıyan, devamlı gelişim ve değişim anlayışında bir sistem oluşturur. Sistem lideri, çalışanlar için rasyonel bir işletme yapısı, net hedefler ve etkin çözüm yolları yaratır. İyi bir idarecidir. Kısa dönem hedeflerin belirlenmesinde ve bunlara ulaşılmasında organize, disiplinli ve beceriklidir. Önceliklerin doğru seçiminde ve verilen sözlerin gerçekleştirilmesinde başarılıdır. Etkin sistem ve prosedürleri tanımlayıp çalıştırabilir. Ayrıntılara özen gösterir fakat stratejik hedeflerden sapılmasına izin vermez. Planlı bir stratejiye sahiptir, sonuçları yakından ve dikkatle izler ve stratejik yörüngeden sapmalarda zamanında müdahale eder. Planladığı sonuçlara daima ulaşır.

Stratejik Liderlik: Stratejik liderlik teorisi, 1984 yılında Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Finkelstein ve Hambrick (1996) stratejik liderliğin stratejik yönetimin çok üstün gerçekliklerinin diğer bir temel modeli olduğunu söylemektedir. Düşünörlere göre, stratejik liderlik nosyonu organizasyonun tüm işleyişinden sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır. Hitt ve diğerleri stratejik liderliği geleceği öngörömler, tasarlama, esnekliği sağlama ve gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirmek için diğerlerini güçlendirme olarak tanımlamaktadır. Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu

doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

Transformasyonel Liderlik: Transformasyonel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak işgörenleri uyarmak, işgörenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir. James M. Burns'e göre transformasyonel liderlik; "liderlerin ve izleyicilerinin birbirini moral ve motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkartma" sürecidir. Global rekabet için ihtiyaç duyulan karşılıklı bağımlılık ve bütünleşmenin seviyesi, mevcut amaçların normal bir performans seyriyle gerçekleştirildiği transaksiyonel liderliği içeren fakat onun da ötesinde zihinsel olarak uyarıcı, esin veren, gelecek odaklı, çalışanlarının yetkinliklerini bilen, onları uygun işlerde görevlendiren ve güçlendiren liderliğe ihtiyaç duymaktadır.

II.1.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Klasik düşünürler yönetici ve lider kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu doğal olarak kabul etmişlerdir. Bunun nedeni de yöneticilerin bazı ilkelere uydukları ölçüde başarılı olabilecekleri fikrini benimsemiş olmaları idi. Bugün her yöneticinin mutlaka bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü benimsenmektedir. Yani yöneticinin başarılı olabilmesi için biçimsel otoritesini örgütte kurup devam ettirmesine yardım edecek liderlik niteliklerine sahip olması gerekmektedir.¹¹²

Liderlikle ilgili olarak en çok tartışılan konulardan biri liderliğin yöneticilikten farklı bir işlev ve faaliyet olup olmadığıdır. Bennis ve Nanus'a göre yöneticiler işi doğru yapan kişiler, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir. Warburton ise pek çok liderin aynı

¹¹² Şimşek, a.g.e., s:15.

zamanda iyi bir yönetici olduğunu, ama iyi yöneticilerin her zaman iyi liderler olduğunun söylenemeyeceğini ifade etmektedir. Kotter'e göre yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma olgusu ile ilişkilidir. İyi bir yönetim, resmi planlar yaparak, örgütsel yapı tasarlayarak ve planlara uygun sonuçlar alınmasını gözeterek düzeni ve tutarlılığı sağlar. Liderlik ise değişime aya uydurmayla ilişkilidir. Liderler geleceğe ışık tutarlar. Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlenme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışır.¹¹³

Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanabilir, liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değildir, ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder. Sadece zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin vasıfları aynıdır.¹¹⁴

Yönetici ile lider arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁵

- Yönetici idare eder, lider liderlik yapar,
- Yönetici muhafaza eder, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistemler yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven aşılar,

¹¹³ Ömer Faruk İşçan, **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**, Atatürk Üni. Sos. Bil. Ens. İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 2002, s:68.

¹¹⁴ John Adair, **Etkili Stratejik Liderlik**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2005, s:63.

¹¹⁵ Akgemci, a.g.m., s:9.

- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur,
- Yönetici otoriteye, lider ise güçlü iradeye bağlıdır,
- Yönetici nasıl yapılacağını bilir, lider ise öğretir,
- Yönetici kısa görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır,
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ise ne ve niçin,
- Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır, lider doğru işleri yapar,
- Yönetici taklit eder, lider meydana getirir, yeni şeyler bulur.

Bir kişi öncülük etmeden yöneticilik yapabilir ya da yönetici olmadan liderlik edebilir. Ancak işletmelerin etkinliği açısından önemli olan, liderlik ve yöneticilik arasında bir dengenin oluşturulabilmesidir.

LİDER	YÖNETİCİ
Geleceğe odaklanır	Bugüne odaklanır
Değişim yaratır	Mevcut durumu korumaya çalışır
Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur	Politika ve kuralları uygular
İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur	Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur
Kişisel gücünü kullanır	Pozisyon gücünü kullanır

Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik

Kaynak: Ömer Faruk İşçan, **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**, Atatürk Üni. Sos. Bil. Ens. İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 2002, s:68

Liderliğin daha çok doğuştan gelen bir yetenek olduğu kabul edilmektedir. Yöneticilik ise eğitimle, sorumluluk almayla gelişebilen bir olgudur. Ancak liderlik özelliklerinin hepsinin doğuştan kazanılmadığını, düzenli eğitim ve örgüt iklimiyle

geliştirilebildiğini de söyleyebiliriz. İşletme boyutunda önemli olan örgüt yapısının bu özellikleri ödüllendirici, dolayısıyla özendirici nitelikte olmasıdır.¹¹⁶

II.1.3. Lider-Yöneticilik Nitelikleri ve Özellikleri

Liderliğin ne olduğu hakkında herkes farklı bir görüşe sahiptir. Bender, en iyi liderin beş niteliği olduğunu ifade etmektedir. Bunlar:¹¹⁷

- Liderler, duyarlılık düzeyini yükseltirler.
- Liderler yön gösterirler.
- Liderler sonuç üretirler.
- Liderler bir hedefe nasıl ulaşılacağını gösterirler.
- Liderler kendileriyle beraber diğer insanların da yararlanacağı gelişmeler kaydederler.

Liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁸

- “Başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ya da yönlendiren kişiye lider denir”. Liderlik ise, bu tanıma paralel olarak “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme sürecidir”. Bu yöneltme liderin etkileme gücüyle bağlantılıdır. Liderlik, “belli amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir”.

¹¹⁶ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 2003, s:108.

¹¹⁷ Peter Urs Bender, **İçten Liderlik**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000, s:15.

¹¹⁸ Akgemci, a.g.m. s:10.

- Yöneticilik, bir grubun ya da işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için çaba harcama, işbirliğinde bulunma ve etkin karar alma süreci olarak tanımlanabilir. Yönetici ise, “bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren kişidir”. Profesyonel yöneticiler, “yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimselerdir”. Profesyonel yöneticiler doğal kaynak, emek, sermaye, girişim ve bilgi faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunurken karşılaştıkları risk veya yapılan işin sonucunda elde edilecek kar ve zarar bu yöneticilere ait değildir.

- Yönetici, planlama, örgütleme, motive etme ve kontrol etme gibi bir takım temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirir. Bütün bu fonksiyonlar arasında yol gösterme ve önderlik etme fonksiyonları da bulunmaktadır. Bu nedenle, bir yöneticinin yön verme konusundaki yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; halbuki bir lider, yalnızca başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimi içindedir.

II.1.4. Lider-Yöneticinin Temel İşlevleri ve Görevleri

Liderlerin çeşitli örgüt ve grup türleri için yönelecekleri liderlik görevlerini kesin olarak belirlemek uygun değildir. Bunun bir nedeni liderlik sürecini gerektiren şartların birbirinden çok farklı bir nitelik arz etmesi, diğer bir neden ise liderlik görevleri hakkında davranış bilimcileri arasında iki farklı görüş (psikolojik ve sosyolojik) bulunmasıdır.¹¹⁹

¹¹⁹ S.Serdar Bozbey, **Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi**, D.E.Ü. S.B.E., İzmir, 1997, s.16.

Liderlik görevlerini psikolojik açıdan ele alan görüşlere göre liderlerin birinci işlevi güdüsel (motivasyonel) sistemlerin gelişmesini sağlamaktır. Bu anlamda etkin bir lider, bir yandan astların kişisel gereksinimlerini tatmin ederken diğer yandan da onları örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik olarak olumlu katkılarda bulunacakları şekilde güdüleyebilme yeteneğine sahip olması gereken bir kişidir.¹²⁰

Liderlik görevine psikolojik yaklaşım lidere güdüsel bir sistem geliştirebilmesi için Moslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisi" modelini temel almaktadır. Buna göre tüm gereksinim düzeylerine ağırlık veren bir liderlik sistemi, yalnızca düşük düzeyli gereksinimlerin tatminine yönelik bir sisteme nazaran daha fazla başarı şansına sahip olacaktır.¹²¹

Sosyologlar ise liderlik işlevlerini "kolaylaştırıcı bir aktivite" olarak görmektedirler. Buna göre lider, amaçları belirleyerek ve astlarını etkileyip, onların arasındaki çatışmaları gidererek amaçlarına ulaşmalıdır. Özellikle amaçların belirlenmesi, izleyiciler için kendilerinden beklenen davranış standartlarını ve başarıyı bilmelerinde bir yön belirleyici olarak değerlendirilebilir. Yine sosyolojik yaklaşım, grup içi ve gruplar arası çatışmaları insan ilişkilerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul eder ve yoğun çatışmaların örgütsel etkinliğe zarar vereceğini, bazı çatışmaların ise örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmektedir.

Sosyolojik görüşte olanlar, bu tür yararlı çatışmaların ortaya çıkması durumunda lidere düşen görevin çeşitli yollarla çatışmayı en aza indirmek olduğunu

¹²⁰ Bozbey, a.g.e., s:16.

¹²¹ Bozbey, a.g.e., s:17.

vurgulamakta ve pazarlık, uzlaşma, ikna, hakemlik, yatıştırma, etkileme vb. çatışma çözümleme tekniklerini tanımlamaya yönelmektedirler.¹²²

Liderler şu görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.¹²³

- 1) İşletme ile ilgili misyonu oluşturmada kendi vizyonunu benimsetmek
- 2) İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamak
- 3) Planlama yapmak
- 4) Takımlar oluşturmak
- 5) Karar vermek
- 6) Sorun çözmek
- 7) Değişim yönetmek
- 8) Motive etmek
- 9) Başka liderler yetiştirmek
- 10) İzleyicilerin yaratıcılığını arttırmak
- 11) İzleyicileri eğitmek
- 12) Doğru eleman seçmek
- 13) Performans değerlendirmek

¹²² Bozbey, a.g.e., s:17.

¹²³ Coşkun Çoroğlu, İş **Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağ. Ltd. Sti., İstanbul 2003, s:28-29.

- 14) Yetki devretmek
- 15) Çatışmaları çözmek ve sorun gidermek
- 16) Hiyerarşi ve bürokrasiyi engellemeye çalışmak
- 17) Demokratik olmak, zıt görüşlere yer vermek
- 18) İzleyicileri iyi tanımak
- 19) İyi bir dinleyici ve izleyici olmak
- 20) Geleceği görebilmek
- 21) Risk almak
- 22) Sürekli gelişime açık olmak
- 23) Kendini çok iyi tanımak ve tanıtmak
- 24) Eleştiri almaktan korkmamak

II. 2. Değişim Yönetiminde Liderlik Teorilerine Bakış

Geçmişte liderlik, dışarıda ve önde olmak demektir. Satışlarda birinci olmak, en üst makamda bulunmak veya seçimde en yüksek oyu almaktır. 21. yüzyılda bu olguya daha yeni bir açıyla bakılmaya başlandı. Bu yeni liderliğin özellikleri şunlardır:¹²⁴

- Liderlik insan içindir: liderlik sadece yönetim sistemi, satış, araç-gereç veya sayılar üzerine bir yönetim değildir. Bu olgu aslen insan içindir.

¹²⁴ Bender, a.g.e., s:18.

- Liderlik, asıl kendi liderliğinizi yapmaktır: Bir vizyona sahip olur ve bu vizyonu eyleme geçirirseniz, otomatik olarak başkalarının da lideri olursunuz.

- Liderlik içsel bir motivasyondur: Yönet ve kontrolünde tut” yaklaşımından, şimdi “Yerleştir ve yetki gücü ver” anlayışına doğru değişim kaydedilmektedir.

- Liderlik, aczini kabullenerek mükemmel için çalışmaktır: Hataların ortaya çıkarılarak, bunlardan ders alınmasının sağlanmasıdır.

- Liderlik değişimdir: İyi yönde değişim için karar alınmalı ve hayattaki duruş bu şekilde değiştirilmelidir.

- Liderlik güvendir: Bilinçle seçilmiş bir değişimle hayatta bir şeylerin değişebileceğine inanılmalıdır.

- Liderlik büyüme: İlerleme olgusu, tümüyle daha önce ulaştıklarımızın daha ötesine varmaktır. Her yeni bir yenilik ve keşfin ardında bir lider vardır.

- Liderlik, enerji dolu olmaktır: enerji derecesi düşünce ve duygulardan kaynaklanır. Pozitif bir geleceği inanıyor ve iyi bir şeyler umuluyorsa, enerji düzeyi daha yüksek olacaktır.

- Liderlik, pozitif bir tecrübe üretimidir

- Liderlik, istikrar üzere sonuçlar üretmektir. Vizyon önemlidir ama yeterli değildir. Gerçek liderlik, vizyondan sonuçlara ulaşmaktır.

- Liderlik, korkuyu azaltmak, umudu çoğaltmaktır: değişim sürecinde insan, doğal olarak geleceğe dair bir belirsizlik içindedir. Bununla beraber, korkular gelişir. Bu korkular motivasyonu azaltır, güveni zayıflatır ve değişime karşı direnci artırır.

ZAMAN ARALIĞI	TEORİ	ANA DÜŞÜNCE
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir
1940-1960	Davranışsal Teoriler	Liderliğin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir
1960-1980	Durumsal Teoriler	Etkin bir lider durumlardan etkilenir
1980'lerden sonra	Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar	Liderin vizyona ihtiyacı vardır

Tablo 2: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimleri

Kaynak: Emel Topçu, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Gazi Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1999

II.2.1. Geleneksel Liderlik Modelleri

Geleneksel liderlik modelleri; özellikler teorisi, davranışsal teori, durumsal teori olmak üzere üç ana başlık altında irdelenmektedir.

II.2.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar liderlerin kendileri üzerinde odaklanmayla başlamıştır. Özellikler teorisi, bir kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum

olduklarını kişiselikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır.¹²⁵ Bu yaklaşımda lider değişkenine önem verilmekte ve lider üzerinde durulmakta ve lider özelliklerinin süreci etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Her liderin taşıdığı bireysel özellikler dikkate alındığında, liderlerin sahip olması gereken özellikler listesinin artarak devam ettiği görülmektedir. Bu dönemde birçok araştırmacı liderlerin bulunduğu toplumdaki diğer bireylerden farklı olması gerekliliğini ölçü alarak lideri ve liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmışlardır.

Çalışmalarda yaş, boy, zeka düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi birtakım liderlik faktörleri sınanmış, aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye çalışmada temel oluşturmuştur.¹²⁶ Bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten liderlere özgü olduğudur. Ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını tek başına açıklamakta yeterli olmadığı da ortaya çıkmıştır.¹²⁷ Çalışmalarda grup üyelerinin araştırmaya dahil edilmemesine rağmen, araştırmalar da lider ile grup üyelerinin etkileşiminin önemini belirtir sonuçlar elde edilmiştir.¹²⁸ Teorinin zayıf olan diğer bir noktası ise bütün etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları belirlenmiş, bununla birlikte bazı grup üyelerinin de etkin lider özellikleri taşımasına rağmen lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür.¹²⁹ Bu zayıf yönlerinin olmasına rağmen özellikler teorisini tamamen reddetmek mümkün değildir. Çünkü bazı lider doğasına özgü özelliklerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Zeka,

¹²⁵ Tamer Keçecioğlu, “*Liderlik ve Liderler Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*”, Kalder Yayınları N:24, Kasım 1998, s:26.

¹²⁶ Keçecioğlu, a.g.e., s:26.

¹²⁷ Ugur Zel, **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açidan Araştırmalar-Teoriler ve Yorumlar**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s:97.

¹²⁸ Enver Özkalp, “Örgütlerde Davranış”, T.C.Anadolu Üniv., Yayını:116, **Açık Öğretim Fak.Yayını**:40,Fasikül 2, Ünite 13, s:139.

¹²⁹ Zel, a.g.e., s:101.

yüksek motivasyon, kişiler arası ilişkiler, ileriye görebilme, kendine güven, iş başarma yeteneği gibi bazı özelliklere sıkça rastlanmaktadır.

II. 2.1.2. Davranışsal Teori

1930 yılına kadar klasik yönetim teorisi, organizasyonun yapısı ve işleyişiyle ilgili tek teori olmuştur. Ancak bir yandan 1929 krizi, diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan organizasyon sorunları, klasik teoriyi yetersiz hale getirmiştir. Böylece 1930 yıllarında "Neo- Klasik Teori" yaklaşımı doğmuştur.¹³⁰ Neo-klasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyonun yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığını, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo- klasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir.¹³¹

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu modelin temeli, liderleri başarılı ve etkin kılan hususun, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Liderin astlarla iletişim şekli, yetki devrini yapıp yapmadığı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir.¹³² Neo- klasikçiler, insani ilişkileri dikkate alarak örgütün biçimsel yapısının yanında sosyal yapısının da bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak örgütü oluşturan varlıkları, kendi başına birer varlık olma

¹³⁰ İlker Birdal, Aydemir, Nilgün., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, Şafak Matbaası, İzmir, 2002 , s:22.

¹³¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, IV.Baskı, İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.,1993, s:142-143.

¹³² İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, Şafak Matbaası, İzmir, 2002, s:288.

düşüncesinden kurtulamadıkları için güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık vermeleri yetersiz kalmalarına yol açmıştır.¹³³

II.2.1.2.1. Ohio- State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio liderlik araştırmaları, liderde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın liderlik davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır.¹³⁴ Bu çalışmaların sonucunda, yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki bağımsız boyut tanımlanmıştır. Yapıyı kurma; yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolaşma, iletişim kanallarını oluşturma vb. davranışları kapsamaktadır. Anlayış gösterme ise güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını kapsamaktadır.¹³⁵ Bu araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara göre hem anlayış gösterme, hem de yapıyı kurma astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Anlayış gösterme derecesi düşük olan liderlerin yapıyı kurmada başarılı olamadığını, benzer biçimde anlayış gösterme derecesi yüksek olan liderlerin yapıyı kurma değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan anlayış göstermede orta düzeyde olan bir liderin, yapıyı kurma da bu özelliğinin daha önemli olduğu belirtilmektedir.¹³⁶

Diğer bir deyişle iki tarz da birbirinden bağımsızdır. Anlayış gösterme tarzını benimseyen liderin, daha fazla tatmin olan astlarla çalıştığı ve işletmede daha fazla kaldığı belirlenmiştir. Ancak belirlenen hedeflere uygun performans göstergesi açısından

¹³³ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, 1.Baskı, Papatya Yay., İstanbul, 2003, s:140.

¹³⁴ Zel, a.g.e., s:102.

¹³⁵ Ş.Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Baskı, Yayın:186, Nobel Yayın, Ankara, 2000, s:32.

¹³⁶ Zel, a.g.e., s:104.

bakıldığında ise, hem yapıyı kurma hem de anlayış gösterme tarzını benimseyen liderlerin daha yüksek performans gösteren liderler olduğu belirlenmiştir.

II. 2.1.2.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli

Daha çok örgüt geliştirme programlarında kullanılan bu model lider davranışlarını, üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmak üzere iki boyutta inceler. Her boyutu dokuz bölüme ayrılmıştır ve 81 çeşit lider tipinin ortaya çıkması sağlanmıştır.¹³⁷ Bu modele göre liderler için öncelikli olan verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir. Lider öncelikle çalışanların moralini yükseltip iş tatminini artırır. Bunun içindir ki lider, çalışanların işlerine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek onlara duygusal destek sağlar. Lider, astların ihtiyaçlarını dikkate alır. Bu modelin en önemli yararı, liderlerin sergiledikleri davranışların kavram olarak tanımlanmasına imkan sağlamasıdır.¹³⁸ Bu çalışmanın en büyük faydası belki de liderlerin yapmış oldukları davranışların bu modeldeki yerini görerek kendilerinde var olan eksik ve yanlış tarafları gerekli eğitim ve geliştirme programları ile düzeltme imkanına kavuşmuş olmalarıdır.¹³⁹

II.2.1.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir.¹⁴⁰ Bu çalışmada bir taraftan liderin davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile diğer taraftaki astların verim ve iş tatmini

¹³⁷ Koçel, a.g.e., s:336.

¹³⁸ Zel, a.g.e., s:107.

¹³⁹ Koçel, a.g.e., s:336.

¹⁴⁰ Aydemir Birdal, a.g.e., s:24.

arasındaki bağımlılığı göstermektedir. Geliştirilen bu modelde liderlik davranışları 4 grupta toplanmıştır. Bunlar;¹⁴¹

Sistem 1: Liderler astlarına güvenmez, kararları kendileri alırlar çalışma ortamı korku ve ceza hakimdir.

Sistem 2: Kararlar yine üst yönetim tarafından alınır. Daha önce alınan kararların istikametinde bazı rutin işler için kararlar alt kademe tarafında alınabilir. Astları motive edebilmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi vardır.

Sistem 3: Lider amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlarına danışır. Astlarına tam güven olmasa da önemli ölçüde güven vardır. Astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem 4: Bu sistemde astlar amaçların belirlenmesi ve uygulanmasında kararlara tam olarak katılırlar ve kendilerini tam serbest hissederler. Lider daima astların fikirlerini alır. Lider ve astlar arasındaki ilişki en üst seviyedir ve tamamen güvene dayanır. Likert'e göre, yönetim sistemi sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmelidir. Likert "insani organizasyonu oluşturmak için organizasyon kültüründe; yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirme ve güvenin bulunması gerektiğini savunmuştur."¹⁴²

Likert, araştırmaları sonucunda; sistem 3 ve sistem 4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, sistem 1 ve sistem 2 tarzları altında çalışanların ise düşük

¹⁴¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını:236, 1991, s.36.

¹⁴² Coşkun Can Aktan, "Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli", <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neoklasik.htm> , (13.05.2009).

seviyede ürettikleri tespit edilmiştir. Likert, bu sonuçların liderlerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir.¹⁴³

II.2.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor, Taylor ve Fayol'dan sonra klasik yönetim düşüncesinin insan yapısı hakkındaki varsayımlarını "X teorisi" adı altında toplamıştır. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek yerine "Y teorisi" adını verdiği insani ilişkiler teorisinin ilkelerini ortaya atmıştır. “X” teorisi; normal koşullarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır.

Mc Gregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiş. "Y" teorisinde ise; “X” teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir.¹⁴⁴

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanlar fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra daha üst düzeylerdeki gereksinimler tarafından güdülenir. Bu gereksinimler toplumsal ilişkilerde aidiyet duygusu, saygı görme, tanınma, toplumsal statü, prestij ve son olarak kendini gerçekleştirir. Bu durum da “X”

¹⁴³ Zel, a.g.e., s:111.

¹⁴⁴ Aydemir Birdal , a.g.e., s:23-24.

teorisini Mc Gregor'un savunduğu gibi geçersiz kılmaktadır.¹⁴⁵ Oysa Mc Gregor teorisinde bunları belirtirken aynı zamanda bir kimsenin işini kaybetmesinin açlığa ve felakete yol açacağı durumlarda ise, “X” teorisi iyi sonuçlar vereceğinden bahsetmektedir.¹⁴⁶

Mc Gregor'un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Mc Gregor'a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişim, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gerektiğini¹⁴⁷ belirtmektedir. Liderin ortaya çıkmasını sağlayan çevre ve koşullara ağırlık vermemeleri bu teorinin zayıf tarafını oluşturmaktadır. Çünkü, davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da, en azından kişilere ağırlık veren lider davranışı kadar etkin olabilir.¹⁴⁸

II.2.1.3. Durumsal Teoriler

Özellikler ve davranışsal liderlik teorileri üzerine yapılan çalışmalarda birçok sorunla karşılaşmıştır. Özellikler teorisinde liderin kişisel özelliklerin ölçümünde yaşanan sıkıntılar ve başarılı olan liderlerin aynı özelliklere sahip olmaması ciddi eleştiriler almasına neden olmuştur. Davranışsal liderlik teorisinde ise yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı göreve ve insana yönelik iki temel liderlik biçimlerinden insana yönelik liderlik biçiminin daha etkili olduğu söylenirken bazı durumlarda bunun aksi olarak göreve yönelik liderlik biçiminin daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bundan dolayı, durumsallık teorisi her iki davranış çeşidinin de belirli şartlarda aynı derecede etkin

¹⁴⁵ İsmail Türkmen, **Yönetimde Verimlilik**, Milli Produktivite Merkez Yayını:519, Ankara, 1994, s:77-78.

¹⁴⁶ Tahir Aktan, **Kamu İdaresi**, 2.Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayını:20, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989, s:151.

¹⁴⁷ C. Can Aktan, “Douglas Mc Gregor’ur X ve Y Teorisi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neoklasik.htm>, (24.05.2009)

¹⁴⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s:338.

olabileceğini bu nedenle, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.¹⁴⁹

Diğer bir deyişle, durumsallık teorisi, en uygun lider tarzının ortama göre değişkenlik gösterdiği, bu değişkenliklerin gerçekleştirilecek işin niteliği, lider ile astların arasındaki ilişkiler ve liderin mevkiisine dayanan otoritesinin derecesinin liderin davranışını etkilediğini savunmuştur. Örneğin, kriz ekonomilerinde otokratik bir lidere gerek duyulurken, ekonomik gelişmelerin hızlandığı teknolojik ve sosyoekonomik değişimlerin arttığı siyasal ve hukuksal bakımdan istikrarın hüküm sürdüğü devirlerde liderlik biçimi daha çok katılmalı ve danışmalı bir nitelik arz etmektedir.¹⁵⁰

II.2.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler durumsallık teorisine öncü olmuştur. Fiedlerin insana ve göreve yönelik liderlik tarzını baz alarak geliştirdiği modelin temelinde grup performansının liderin tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi bulunmaktadır.¹⁵¹ Buna göre Fiedler örgütteki lider-çalışan ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu, liderin hiyerarşik mevkisinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderlik davranışları ve iş başarısı üzerine etkilerini analiz etmiştir.¹⁵² Elde edilen sonuçlar Fiedler'de liderliğin içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceği fikrini uyandırmış ve liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarmak için grupları sınıflandırarak, liderliği belirleyeceği üç değişken olduğunu ileri sürmüştür.¹⁵³

¹⁴⁹ Ugur Zel, “Durumsallık Teorileri”, http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum4_durumsallik_teorileri.htm, (23.05.2009)

¹⁵⁰ Eren, a.g.e., s:362.

¹⁵¹ Zel, a.g.e., s:116.

¹⁵² Eren, a.g.e., s:365.

¹⁵³ Zel, a.g.e., s:118.

Buna göre;¹⁵⁴

1-Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; Eğer, çalışanlar lideri seviyor, güveniyor ve ona bağlılık gösteriyorsa ilişkiler iyi, durum liderlik için uygundur.

2-Görevin yapısal özellikleri; grubun belirli amaçlara sahip olduğu, bu amaçlara nasıl ulaşacağını tüm grup üyelerinin bildiği bir durumun, iyi bir görev yapısı ve liderlik için uygun bir ortam olduğudur.

3-Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi; eğer bir lider ödül ve cezaların dağıtımında önemli bir yetkiye sahip ise, makam gücü artmaktadır. Makam gücünün arttığı bir ortam, liderlik için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Sonuç olarak; en uygun ve en uygun olmayan durumlarda göreve yönelik liderlik, orta düzeyde olumlu koşullarda ise insana yönelik lider etkin olacaktır. Çünkü en uygun durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılmasını söylemesi yeterlidir.

En uygun olmayan durumda ise, liderin insana yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış gösteren lider daha başarılı, orta derecede uygun koşullarda, insana yönelik lider işbirlikçi ekip ruhu yaratarak başarılı olacaktır.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Erçetin, a.g.e., s:39.

¹⁵⁵ Akat Budak, a.g.e., s.293.

II.2.1.3.2. Vroom-Yetton Modeli

Vroom ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Bu modele göre, tek bir tarz karar verme yerine durumunun gerektiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir.¹⁵⁶

Bu modelin 5 alternatif karar verme tarzı vardır. Bunlar:¹⁵⁷,

- Lider elindeki bilgilerle karar alır
- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.
- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır
- Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır
- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve kararı grubun fikir birliğiyle alır

Model, verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği varsayılır. Lider davranışının yalnızca bir cephesi olan karar vermede, astların katılımı üzerinde durmakta ve alınan kararların kalitesini korurken, astların karar mekanizmalarında daha çok bulunmalarını sağlamaktır.¹⁵⁸ Lider, verimliliği ve astların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci olmayacağına göre, lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi¹⁵⁹ astların karar mekanizmalarına daha fazla katılımını

¹⁵⁶ “Liderlik Teorileri”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=84> , (13.6.2009).

¹⁵⁷ “Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148> , (13.6.2009).

¹⁵⁸ Keçecioğlu, a.g.e., s:145.

¹⁵⁹ Zel, a.g.e., s:131.

sağlayarak, astların kabul ve desteğinin daha fazla olacağı düşünülmüştür. Ama bunun yanında bazı durumlarda ise liderin tek başına karar vermesinin daha hızlı ve etkili olabileceği savunulmuştur.

II. 2.1.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Liderin astları nasıl etkilediğini, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğunu inceleyen bu teoride liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir.¹⁶⁰ Bu teoride liderin, astlarının motivasyonunu ve performanslarını yükselttiği ölçüde başarılı olduğu, liderin davranışının, astların amaçlarına ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkardığı ölçüde motive edici ve tatminkar olduğu vurgulanmaktadır.

Amaç-yol teorisine göre lider aşağıdaki dört çeşit liderlik davranışını uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir.¹⁶¹

- Yönlendirici liderlik
- Başarıya yönelik liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik

¹⁶⁰ “Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148>, (13.6.2009).

¹⁶¹ Ugur Zel, “Durumsallık Teorilerinde Yol-Amaç Teorisi”, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>, (13.06.2009).

II. 2.1.3.4. Reddin'in Etkililik Teorisi

William J. Reddin, liderlik davranışlarıyla ilgili sayısız araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönük diye adlandırılan boyutlara etkinlik boyutunu da ekleyerek kendi kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre, önemli olan liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya koyduğudur. Etkinlik kişisel bir yetenek değil daha ziyade yönetilen durumunun doğru kavranması ve bu durumu liderin etkilemesidir. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur.

Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Lider, meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin davranmak zorundadır ve onun mümkün olan ölçüde bir tarz genişliğine sahip olması arzu edilir. Bu tarz genişliği, lideri değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısı ile etkinliğinin yüksek olmasını sağlar. Tarz katılığı, bir liderin şimdiye kadar sürdürdüğü tarzda ısrar etmesidir. Halbuki durum, ondan başka bir davranış beklemektedir. Tarza, bir liderin kendi etkinliğini artırdığını keşfettiği tarzda ısrar etmesidir. Tarz değişikliği bir liderin hiç gerek yokken veya durumu yanlış değerlendirdiği için tarzı değiştirmesidir. Tarz esnekliği ise, durumun icap ettiği şartlara tarzın uyarlanmasıdır. Bir lider ne kadar üst kademelere yükselirse tarz genişliği o kadar önem kazanır.¹⁶²

Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan işe yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tipinden herhangi birinin etkin veya etkisiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Bu model bütün durumlara uygun bir lider davranışı üzerinde durmamaktadır. Örneğin, yüksek iş ve yüksek ilişki

¹⁶² Erdal Tekaslan, A.Can Baysal, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:275, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1998, s:216.-231.

belirli durumlarda uygundur. Güvenlik ve askeri kuruluşlar gibi kriz durumlarına göre kurulmuş örgütlerde; tedhiş, savaş, saldırı veya toplu bir gösteri durumunda başarılı olma, verilen emirleri hemen uyulmasına dayandığından yüksek iş, düşük ilişkiler tipi görüşü benimsenir, kriz durumu geçince yine öteki tipler uygun olabilir.¹⁶³

II.3. Örgütlerde Liderliği Oluşturan Unsurlar

Hemen hemen her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, kendi kahramanları ve milletlerinin liderlik olayları yer alır. Joseph Campbell, çalışmasında her kültürde çok çeşitli masallar bulmuştur: özellikle, ilk masal kahramanlarıdır ki, bu kişiler genellikle bir şeyin keşfedicisi konumundadırlar. Bu kişiler ya yeni bir dini ya yeni bir şehri ya da yeni bir yaşam şeklini bulan kişiler olabilir. Kişi yeni bir şey bulmak için eskiyi terk edip yeni bir şey araştırmaya gider. Bu da eskiyi bırakış ve yeniyi araştırma yolculuğunu içerir. Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için ortaya çıkmıştır. Belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkar liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece ilişkilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Bir kişinin ne kadar “karizmatik” olduğu, diğerlerinin onu ne kadar “karizmatik” bulduğuyla ilgilidir. Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında olan bir şeydir; bu, bir kişinin içinde olan bir şey değildir.¹⁶⁴

¹⁶³ Erol Eren, a.g.e., s:371.

¹⁶⁴ Gülşah Demiroğlu, “*Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.*” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s:17.

Birçok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, iş görenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilmektedir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.¹⁶⁵

Yönetmel etkinliğı yüksek olan yönetici örgütün amaçlarını iyi koyarak, örgütü çevresiyle uyum içinde çalışan bir yapıya kavuşturarak yönetim işlevini yeterli düzeyde geliştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak örgütü etkili kılabilir. Bunun da ötesinde, etkin bir yönetici, örgütsel lider olarak örgütteki insan gücü kaynağını koordine edip bütünleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirebilir. Bütün bunlar örgütün yöneticiye vermiş olduğu formel yetkinin ötesinde yetki kullanmayı, belirli becerilere sahip olmayı, yaratıcı olmayı gerektirmektedir.¹⁶⁶

Etkin liderliğin prensipleri Kinsley tarafından da şu şekilde ortaya konmuştur:¹⁶⁷ Etkin lider,

- 1- Takım menfaati için bireysel çıkarları göz ardı eder,
- 2- Çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü iletişim kurar ve bunun sürdürülebilirliğini sağlar,

¹⁶⁵ A. Mustafa Dindar, “*Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s:31.

¹⁶⁶ Kaya Ağı, “*Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum, 2001,s:146.

¹⁶⁷ Richard J.Kinsley, “*Fundamentals of Effective Leadership*” , **Chemical Engineering Progress**, 102, 6;Trade & Industry, , Jun 2006, s:48.

- 3- Bireysel bilgi ve birikimlerle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurar,
- 4- Aktif öğreticidir, diğerlerinin takım hedeflerine ulaşmasını sağlar,
- 5- Etkin biçimde düzeltici ve disipline edicidir.

Brown ve Eisenhardt ise, sürekli değişen örgütlerde başarılı/etkin yöneticilerin 3 ana liderlik karakteristiği olduğunu belirlemiştir. Buna göre yöneticiler sorumluluklarının net bir biçimde bilincindedir, etkin bir iletişim ile öncelikleri ortaya koyar ve yaratıcılık/doğaçlamalar için özgürlük tanırırlar.¹⁶⁸

II.4. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü özellikle 1980'li yılların başından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur. Örgüt kültürü konusunda birçok yazarın farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Örneğin Deal ve Kennedy; “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları örgüt kültürünü, “örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmişlerdir.¹⁶⁹

Örgüt kültürü, toplumdan, organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır. Organizasyon bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar. Oluşumunda temel etken; toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Örgüt içindeki özel olaylar, törenler, eğitimler, ödül sistemleri, gelişim süreçleri, bütünleşme, hikâyeler, kahramanlar, semboller, dil, sözcükler, şekiller, giysiler,

¹⁶⁸ S. L.Brown, K.M. Eisenhardt “*The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.42 No.1, March, 1997, s:1-34.

¹⁶⁹ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya 2003, s:31.

organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey örgüt kültürünün bileşenleridir.¹⁷⁰

Her örgütün kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ve bunlarla da kültürünü ve buna dayalı iklimini yarattığı söylenebilir. Bu kültür de, biçimsel/resmi sistemin norm (kural) ve değerlerini ve bunların elemanlar arasındaki yorumlarını yansıtır.¹⁷¹

Bir örgütün kültürü;¹⁷²

- Örgütün çevresi,
- Başarı standartlar,
- Kahramanlar,
- Günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş, değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten-aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur.

Örgüt kültürünü oluşturan temel varsayım, inanç ve değerlerin örgütün işgörme dinamiklerine yansydıklarında bir işletmenin diğer işletmelerden ayrılan yanına işaret etmekte olduğunu ancak aynı zamanda da örgüt kültürünün örgüt iklimi ile

¹⁷⁰ Kemal Üçüncü, “Örgüt Kültürü”, http://www.akcakoykdkd.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=82, 15.4.2009

¹⁷¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.: Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE Yay. Ankara 1977, s:71’den akt: Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/68.pdf>, 15.4.2009

¹⁷² Varol, a.g.m., s:197.

de örtüşmesine imkan vererek bazı boyutlarının hem örgüt kültürü, hem de örgüt iklimi kavramı içinde yer almasına neden olmaktadır.¹⁷³

Her örgütte belirli etkileşimler ve süreçler sonucu kültürün oluştuğu söylenebilir. Her örgütün oluşum süreci öncelikle kurucusu veya kurucuları ile baslar. Schein'a göre kurucular hem örgüt kültürünün oluşumunda hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Misyona uygun hedeflerin belirlenmesinde de örgütün kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verirler.¹⁷⁴ Bu kurucu kişiler örgütün nasıl olması gerektiği ile ilgili bir görüş açısına ve misyona sahiptirler. Kurucular daha önceki gelenekler veya ideolojilerle kısıtlanmamışlardır ayrıca bu fikirlerin yerine getirilmesi ile ilgili önyargı ve varsayımlara sahiptirler.¹⁷⁵

Örgütsel kültürü oluşturan faktörler şu şekildedir:¹⁷⁶

1. Çevre: Örgüt hayatını sürdürebilmesi, içinde yaşadığı çevreye uyum göstermesi ve çevrenin isteklerine göre davranışlarını şekillendirmesine bağlıdır. Örgütsel çevrenin sürekli değişmesi ve iç yapı, örgüte yeni olanaklar sağlayabileceği gibi pek çok tehlikeye de açıktır. Dolayısıyla örgütün başarısında bu tehlikeleri fark edip değerlendirebilmek önemli rol oynar.

2. Değerler: Örgüt içinde bulunan tüm birimlerin kurum çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş oldukları

¹⁷³ Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **Yönetim**, Yıl:15, Sayı: 47, Şubat 2004, s:58.

¹⁷⁴ Turhan Erkmen ve Güven Ordun, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (24-26 Mayıs 2001), s:68.

¹⁷⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc., (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), Etam Yay., 1994, s:307.

¹⁷⁶ Nesrin Ada, "Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi", <http://eab.ege.edu.tr/pdf/2/c1-s2-m3.pdf> s:24-25 15.4.2009

değerler, başarı standartlarını oluşturan, başarının derecesini belirleyen, örgüt içinde genel kabul gören yargılardır.

3. Kahramanlar: Örgüt içerisinde geçmişte ve mevcut durumda, başarılarını kanıtlamış ideal özelliklere sahip diğer çalışanlara model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler kahraman olarak değerlendirilir. Bu kişiler, çalışanlar için kurumsal değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri rol modellerini oluştururlar.

4. Törenler ve toplantılar: örgütün geçmiş ve geleceğine yönelik yapılan ananevi bir takım tören ve klişeleşmiş yıl dönümü ve kutlamalardır. Personelden ne beklendiğini ortaya koymaya yardımcı olan etkinliklerin toplamıdır.

5. Kurumların özgeçmişleri: Örgütlerin başarılarıyla özdeşleşen kurum felsefesini anlatan hikâyeler ve kahramanları, örgütlerin başarısında önemli rol oynarlar.

II.5. Örgütlerde Değişim ve Liderlik

Liderlik çalışmalarının önemli amaçlarından biri çalışma grubundaki bireylerin yaptıkları işlerde daha etkin, verimli ve yaratıcı olabilmeleri için olanakların araştırılmasıdır. Dolayısıyla çalışma grubundaki bireyler mutlu, heyecanlı, hareketli, başarılı olmaları gerekir. Böylelikle kurumlarını rekabet ortamına hazırlayarak sorumluluk alabilen kişilerden oluşan ekip yaratıcı çalışmalar sergileyebilir. Geçmişte liderlik anlayışı daha çok siyaset gündeminde geçerliliğini korumuşken artık, işletmecilik gündeminde daha fazla geçer olmuştur. İş ilanlarına göz gezdirdiğimiz zaman aranan bireylerin özellikleri yaratıcı, iletişimi kuvvetli, takım çalışması yapabilen, kendine güvenen, inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen bireyler aranıyor şeklinde değişmiştir. Bu nedenle

çalıştığımız kurum ve konum ne olursa olsun nasıl liderlik edilebileceğini öğrenmek artık bir zorunluluk halini almıştır.¹⁷⁷ Örgütsel değişimle birlikte gelen modern liderlik türleri şu şekilde açıklanmaktadır.

II.5.1. Otoriter Liderlik Ve Değişim

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır.¹⁷⁸

II.5.2. Laissez Faire Tarzı Liderlik Ve Değişim (Serbestliğe Dayalı Liderlik)

Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı,” **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2004/2, s:22.

¹⁷⁸ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları, No: 105, İstanbul, 1989, s:382.

¹⁷⁹ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s:383.

II.5.3.Demokratik - Katılımcı Liderlik ve Değişim

Bu tür liderlik sekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.¹⁸⁰

II.5.4. Transformasyonel Liderlik Ve Değişim (Dönüşümcü Lider)

Dönüşümcü liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından geliştirildi. Burns dönüşümlü liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar.¹⁸¹ Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir.¹⁸²

- İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi
- Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idraki
- Rol çatışmalarının azalması
- Organizasyonel etkinliğin algılanması

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını

¹⁸⁰ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s:383.

¹⁸¹ History Of Leadership, Southwest Educational Development Laboratory, [Http://www.Geocities.Com/Athens/Forum/1650/Htmlleadershipdefined.Html](http://www.Geocities.Com/Athens/Forum/1650/Htmlleadershipdefined.Html) 14.06.2009

¹⁸² Demiroğlu, a.g.e., s:23.

göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.¹⁸³

Dönüşümcü liderlik en etkin liderliktir ve aşağıdaki kavramları içerir ilgilidir:¹⁸⁴

İdealleştirilmiş Özellikler ve Davranışlar: Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir. Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.

Telkinle Motivasyon: Liderler astlarını motive eder ve moral verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratırlar.

Zekasal Uyarı: Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulanması için teşvik edicidirler. Yeni fikirler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.

Bireysel ilgi: Her bir bireyi ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stiline parçalarıdır.

II.5.5. Transaksiyonel Liderlik Ve Değişim (Etkileşimci Lider)

Etkileşimci liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, etkileşimci liderliğin “al-verci önderlik” olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimci liderler resmi

¹⁸³ Hasan Simsek, **21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savası Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1997, s:164.

¹⁸⁴ Demiroğlu, a.g.e., s:24.

ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Etkileşimci liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive rehberlik ederler. Etkileşimci liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır.¹⁸⁵

Transaksiyonel liderler, “koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim” olmak üzere üç tip farklı yönetim tarzı sergilemektedirler. Bunlar kısaca:¹⁸⁶

1. Koşullu ödüllendirme, liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanmaktadırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçiminde olup, izleyiciler kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

2. Aktif olarak istisnalarla yönetimde liderler, izleyicilerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmektedirler.

3. Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler hiçbir şekilde izleyiciler ile ilgilenmemekte, ancak hedeflenen standartlara ulaşılmadığında müdahale etmektedirler.

¹⁸⁵ Demiroğlu, a.g.e., s:26.

¹⁸⁶ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:183.

III. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM

III.1. Örgüt ve Kültür: Genel Bir Çözümleme

Kültür kavramının kökeninin “bakmak” ve “yetiştirmek” anlamına gelen klasik Latince fiillerden olan “colere” veya “cultura” sözcüklerinden geldiği kabul edilmektedir.¹⁸⁷ Genel olarak kültürü “Toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşam biçimi” olarak tanımlamak mümkündür.¹⁸⁸

Örgüt kültürü özellikle 1980’li yılların başından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur. Örgüt kültürü konusunda bir çok yazarın farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Örneğin Deal ve Kennedy; “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları örgüt kültürünü, “örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmişlerdir.¹⁸⁹

Erdoğan; örgüt kültürünü, örgütün çalışma seklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ile diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak ifade eder.¹⁹⁰

Örgüt kültürü, toplumdan, organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır. Organizasyon bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar. Oluşumunda temel etken; toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Örgüt içindeki özel olaylar, törenler, eğitimler, ödül sistemleri, gelişim süreçleri,

¹⁸⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Basın Yay., İstanbul, 1994, s:115.

¹⁸⁸ İrfan Çağlar, “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **G.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, No.3 2001, s:128.

¹⁸⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:31.

¹⁹⁰ Erdoğan, a.g.e., s:121.

bütünleşme, hikayeler, kahramanlar, semboller, dil, sözcükler, şekiller, giysiler, organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey örgüt kültürünün bileşenleridir.¹⁹¹

Her örgütün bir kültürü vardır. Örgütsel kültür, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bütünleşme ve kaynaşma kurumların ulaşmayı arzuladıkları öncelikli amaçlar arasındadır. Bütünleşme çalışanların istekli olarak kuruma verdikleri enerji ve içten bağlılıktır.¹⁹²

Her örgütün kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ve bunlarla da kültürünü ve buna dayalı iklimini yarattığı söylenebilir. Bu kültür de, biçimsel/resmi sistemin norm (kural) ve değerlerini ve bunların elemanlar arasındaki yorumlarını yansıtır.¹⁹³ Bir örgütün kültürü,¹⁹⁴

- Örgütün çevresi,
- Başarı standartlar,
- Kahramanlar,
- Günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş,

değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten-aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur.

¹⁹¹ Kemal Üçüncü, “Örgüt Kültürü”, [http://www.akcakoykdkd.org/index2.php?option=com_content &do_pdf=1&id=82](http://www.akcakoykdkd.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=82), 15.4.2009

¹⁹² Nesrin Ada, “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, 24

¹⁹³ Katz, Daniel, and Kahn, Robert L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.: Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE Yay. Ankara 1977, s:71’den akt: Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/68.pdf>, 15.4.2009

¹⁹⁴ Varol, a.g.m., s:197.

Schein'e göre de kurum kültürü çalışanların firmayı daha iyi anlamalarını sağlamakta, bireysel davranışı etkilemekte ve bu da örgütsel etkinliği artırmaktadır. Kültürel öğelerin uyumlu olduğu ve herkes tarafından paylaşıldığı bir ortamda çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmekte ve kendilerini daha iyi çalışmaya adanarak o yönde motive olmaktadır.¹⁹⁵

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi norm ve ölçülerde bir araya gelmiş, bir adara bir grup oluşturma bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır.¹⁹⁶ Örgüt üyeleri, paylaştıkları bir takım kültürel değerler,(gelenekler, örf, adet, kurallar) aracılığıyla kurumla, diğer çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin çalışanları arasında dostluk, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam örgüt içi iletişime önemli katkılar sağlar.¹⁹⁷

Güçlü bir örgüt kültürü ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütsel yapıya ilişkin ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁸

- Ölçek ekonomisine, büyüklüğe önem vermekten daha çok, çalışmaya yönlendirilmiş insanlarla etkin hale getirilen küçük birimlere yöneliş,
- Hiyerarşiye fazlaca önem vermenin yerini, ilk adıyla çağrılmaların, rahat giyim ve neşeli ilişkilerin alması ve kuralların oluşmasına herkesin katkıda bulunması.

¹⁹⁵ Ada, a.g.m., s:21.

¹⁹⁶ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:32.

¹⁹⁷ Ada, a.g.m., s:24.

¹⁹⁸ Varol, a.g.m., s:214-215.

- Yöneticilerin değerleri biçimlemenin yanı sıra elemanlar ile birlikte çalışması.

- Esnek yapı, daha az tabakalaşma ve daha az kurmay personel.

- Gevşek ve sıkı yapısal özelliklerin bir arada bulunması.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişki içinde olduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta olup, oluşumlarında bu kültürlerin etkisi yadsınamaz boyutlardadır.¹⁹⁹

Örgüt kültürünü oluşturan temel varsayım, inanç ve değerlerin örgütün iş görme dinamiklerine yansındıklarında bir işletmenin diğer işletmelerden ayrılan yanına işaret etmekte olduğunu ancak aynı zamanda da örgüt kültürünün örgüt iklimi ile de örtüşmesine imkan vererek bazı boyutlarının hem örgüt kültürü, hem de örgüt iklimi kavramı içinde yer almasına neden olmaktadır.²⁰⁰

Diğer taraftan örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırır. İşçilere nasıl davranılması gerektiğini göstermekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır.²⁰¹

¹⁹⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:33.

²⁰⁰ Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **Yönetim**, Yıl:15, Sayı: 47, Şubat 2004:, s:58.

²⁰¹ Ada, a.g.m., s:21.

Örgüt kültürünü etkileyen bir çok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan, ürün, müşteriler, işletme ölçeği, yerleşim yeri, rekabet koşulları, finansal yapılanma, insan kaynakları, haberleşme türleri, fonksiyonel politikalar vb. gibi hususlar kültürün oluşması için gerekli olan inanç, değer ve varsayımların bütünüdür.²⁰²

III.2. Örgüt Kültürü ve Kavramının Doğuşu ve Gelişimi

Kültür kavramının örgütlerle örtüştürülerek örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy'nin *Örgüt Kültürü* adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın *Mükemmeli Arayış* adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Ayrıca William Qichi'nin (1980) *Z Teorisi* ve Pascale ve Athos'un *Japon Yönetim Tarzı* adlı kitaplar da önemli rol oynamıştır.²⁰³

Bu bağlamda, 1979 yılında Pettigrew'in, Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" isimli makalesi ile ilk kez ortaya çıktığı ifade edilen Örgüt Kültürü kavramının, 1980'li yıllarda bilimsel çalışmalarda çokça kendisinden söz ettirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca antropologlar, sosyologlar ve ekonomistler uzun süre kültür ve örgüt kültürü alanlarında yöntemler geliştirmiş ve uygulamışlardır.²⁰⁴

²⁰² Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:34.

²⁰³ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s:20.

²⁰⁴ İsmail Bakan, ve diğerleri, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s:21.

Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklarının göz önüne alınması zorunluluğu, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şeklinde ifade edilebilir. Bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır.²⁰⁵

a. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi,

b. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları,

c. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması.

Örgüt içinde ortak bir kültürün oluşabilmesi, iş görenler arasındaki etkileşime bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt ortamında bir araya gelen bireylerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri ile gruba girmekteki değer, amaç ve isteklerini tatmin etme güdüsüyle oluşturdukları bir yapıdır. Söz konusu oluşum karmaşık bir süreç olup örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bazı aşamalar bulunmaktadır. Bunlar; işletme sahiplerinin rolü, örgüt üyeleri, ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevre olarak ifade edilebilir.²⁰⁶

²⁰⁵ Terzi, a.g.e., s:21.

²⁰⁶ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pagem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s:66.

III..3. Kültür eşitleri

Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, l ayırım ve bazı u ayırımlar olarak kategorize edilebilir.

III..3.1. Genel Kültür - Alt Kültür

Bir lke veya ulusun sahip olduğu kültür genel kültürdür. Her toplum ve birey tarafından ortak olarak algılanır. Her ülkenin coğrafi sınırları içinde yer alan ve genel kültüre bağlı olmakla birlikte kendisine has özellikler taşıyan birimlere de alt kültür adı verilir.²⁰⁷

Genel kültür içerisinde yer alan ve genel kültürün bazı özelliklerini taşıyan kültür alt kültürdür. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsar fakat, alt kültürlerin kendilerine has yaşama şekilleri ve değerleri vardır. Toplumdaki alt kültürler mesleki, dinsel ve yöresel elemanlarca ortaya çıkarılır.²⁰⁸

III..3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür

Maddi kültür, toplum yeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden meydana gelir. Manevi kültür ise toplum yeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen elle tutulamayan dünya görüşleridir. İnsanın yarattığı bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre; yine insanların yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar, manevi kültüre örnektir.²⁰⁹

²⁰⁷ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:125, Yn Ajans, İstanbul, 1990, s:142.

²⁰⁸ şişman, a.g.e., s:51.

²⁰⁹ P. Aydın İnayət, **Yönetsel Mesleki ve rgtsel Etik**, Pagem A Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2002, s:12.

III..3.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir.²¹⁰

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.
- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

III..3.4. Bazı Uç Ayrımlar

Söz konusu sınıflandırmalarla birlikte farklı kültür çeşitleri üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan Erdoğan tarafından ortaya konulan kültür sınıflandırmasını ifade edecek olursak; Açık kültür-Kapalı kültür, Köy kültürü-Şehir kültürü, Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü, Beyaz kültürü-Zenci kültürü, Hayat kültürü-Ölüm kültürü, Karşı kültür, Arabesk kültürü gibi öğeleri sayabiliriz.²¹¹

III.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

III..4.1. Değerler

Değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtır. Bir inanç olmak bakımından, dünyanın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve bilgilerimizin

²¹⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s:124.

²¹¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s:125-126.

bir terkibi demektir. Değerler; toplumu oluşturan bireylerin, grupların ve nihayet toplumların tüm yaşam alanlarındaki çabalar ile ortaya konan yapıtların, geliştirilen sosyal düzenlerin ve müesseselerin tümünün oluşturduğu ortak değer ve bir ulusun düşünsel yaşantısının simgesidir.²¹²

Toplumsal gelişmeyle birlikte hareket edip değişen değerleri, ancak tarihsel özne-nesne ilişkisi üzerinden açıklamak mümkündür. İnsanın kolektif ya da tek özne olarak, gerek doğayla ve gerekse toplumla kurduğu ilişkinin yanı sıra bu ilişkilerin hem öznesi hem de nesnesi olarak kendisiyle kurduğu ilişki de, değer sorunsalının anlaşılmasında belirleyicidir. Değerler, insanların toplumsal gerçekliğin belirli ilişkilerini, toplumsal pratiklerini, bu pratikte edindikleri bilgileri, deneyimleri fıkırsel düzlemde sabitleştiren ve toplumsal bilincin içine dahil eden belirli bir ilişki biçimidir.²¹³

Değerler; bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkarlar ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluştururlar. Bir toplumun yaşamında, her şey değerlere göre algılanır ve diğerleriyle karşılaştırılır. Bireyler içinde yaşadıkları grup, toplum ve kültürün değerlerini genellikle benimseyerek bunları muhakeme ve seçimlerinde bir ölçüt olarak kullanırlar. Böylece daha iyi, daha doğru, daha adil gibi genel yargılara varma olanağını bulacaklardır.²¹⁴

III.4.2. İnançlar

İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Ayrıca bunlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere

²¹² Adil İzveren, **Toplumsal Törebilim**, Kalite Matbaası, Ankara, 1980, s:134-135.

²¹³ Veysel Atayman, **Etik**, Donkişot Güncel Yayınlar, İstanbul, 2006, s:68-70.

²¹⁴ Bir toplumda kullanılan ödül ve cezaların asıl kaynağı değer sistemidir. Hiçbir değere sahip olmayan bir toplum, en güçlü sosyal kontrol aracını da yitirmiş demektir. Değerler sistemi kişilerden neyin istendiğini, kişilere neyin yasaklandığını; neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığını belirlerler (Bkz. Hüseyin Hakan Afacan, **Toplum Bilimi**, Konya, 2001, s:79-85.

ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir.²¹⁵

III.4.3. Normlar

Norm, kültürel açıdan arzu edilir ve uygun olarak değerlendirilen davranışları akla getiren ortak bir davranış beklentisidir. Normlar, buyurgan olma özellikleriyle kurallara ve düzenlemelere benzerler; fakat normda kuralların resmi statüsü yoktur. Doğru davranış bazen normatif diye değerlendirilen davranıştan farklı olabilir ve bu davranış eğer varolan normlara göre yargılanırsa ‘sapkın’ sayılabilir. Dolayısıyla norm kavramı toplumsal düzenleme, toplumsal denetim ve toplumsal düzenle çok yakından ilişkilidir.²¹⁶

Belirli davranış kalıpları, toplum tarafından doğru ve uygun olarak kabul ediliyorsa, bunlara norm adı verilir. Normlar, belirli gruplar veya sosyal ortamlar içerisinde bireylerden beklenen davranışlar olarak da tanımlanabilir. Normlar belirli bir durumda insanın ne yapması gerektiğine dair beklentilerdir. Normlar kabul edilebilir davranışları yönlendirme, düzenleme ve kontrol etmekte kullanılan standartlar olmalarından dolayı kültürün özelliklerini yansıtır. Normlara uygun olmak genellikle grubun kabul etmesi ve davranışlarını tasdik etmesiyle ödüllendirilir. Fakat normlara aykırı harekette bulunmak kabul edilmemeye ve bir tür cezalandırılmaya yol açar.²¹⁷

²¹⁵ Şişman, a.g.e., s:3.

²¹⁶ Gordon Marshall, **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999, s:533.

²¹⁷ Afacan, a.g.e., s:55-56.

III.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

a. *Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur; Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.*²¹⁸

b. *Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır; Örgütsel kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde anonim olma özelliğini kazanacaktır.*²¹⁹

c. *Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir; Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir. Bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışanlara duyurmaya ve anlatmaya çalışırlar.*²²⁰

²¹⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s:136.

²¹⁹ Eren, **a.g.e.**, s:136.

²²⁰ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgüt Kültürü (Örgütsel Davranış)**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s:143.

*d. Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardan oluşur; Kültürün öğrenilmesinde yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.*²²¹

*e. Örgüt kültürü semboliktir; Diğer ortak özellik ise örgüt kültürünün çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler.*²²²

*f. Örgüt kültürü bir kontrol sistemidir; Örgüt kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.*²²³

III . 6. Kavramsal Olarak Örgüt Kültürü

III .6.1. Örgüt Kültürü Nasıl Başlar, Nasıl Korunur

Örgüt kültürünün içinde bulunduğu çevrenin etkisi altında mı yoksa bağımsız bir şekilde kendi içinde mi oluştuğu literatürde sürekli tartışılmıştır.²²⁴

Her örgütte belirli etkileşimler ve süreçler sonucu kültürün oluştuğunu söylenebilir. Her örgütün oluşum süreci öncelikle kurucusu veya kurucuları ile başlar. Schein'a göre kurucular hem örgüt kültürünün oluşumunda hem de yaygınlaşması ve

²²¹ Eren, **a.g.e.**, s:136.

²²² Kirel Özkalp, **a.g.e.**, s:144.

²²³ Kirel Özkalp, **a.g.e.**, s:162.

²²⁴ M. İlker Haktankaçmaz, “Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”,**Türk İdare Dergisi**, Yıl.75,No.439, Y:2003, s:139.

yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Misyona uygun hedeflerin belirlenmesinde de örgütün kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verirler.²²⁵ Bu kurucu kişiler örgütün nasıl olması gerektiği ile ilgili bir görüş açısına ve misyona sahiptirler. Kurucular daha önceki gelenekler veya ideolojilerle kısıtlanmamışlardır ayrıca bu fikirlerin yerine getirilmesi ile ilgili önyargı ve varsayımlara sahiptirler.²²⁶

Kurucu üyeler, birbirinden farklı geçmişlere sahip olan birden fazla insanı bir araya getirerek bir çekirdek grup oluştururlar. Bu çekirdek grupta aynı görüşleri, amaçları ve felsefeyi paylasan ortak bir vizyonun sağlanması için kurucu üyelerin kendi felsefe ve değerlerini bu çekirdek gruba tam anlamıyla aktarabilmesi ve benimsetebilmesi gerekmektedir. Tüm bireylerde kurulması düşünülen örgüt fikrinin iyi ve işlevsel olduğu, bu iş için para, zaman ve enerji yatırımı yapmaya değer olduğu inancı yerleşir. Bu grup gerekli para yatırımı, araç-gereç, yasal işlemler ve insan gücünü bir araya getirerek örgütü oluşturma fikrini somutlaştırmış olur. Bu noktada örgüte yeni bireylerin katılımıyla ve bu kişilerin her birinin getirmiş olduğu farklı özgeçmiş, beceri ve diğer kültürel unsurlarla bir süreçten geçen örgüt, zamanla ortak bir geçmiş ve tarih oluşturmaya başlar.²²⁷

²²⁵ Turhan Erkmen, Güven Ordun, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (24-26 Mayıs 2001), s:68.

²²⁶ Stephen P.Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc., (Çev.Sevgi Ayse Öztürk), Etam Yay., 1994, s:307.

²²⁷ Mahmut Oktay, **İletisimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yay. İstanbul, 1996, s:101.

III .6.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgütsel kültürü oluşturan faktörler şu şekildedir.²²⁸

Çevre: Örgüt hayatını sürdürebilmesi, içinde yaşadığı çevreye uyum göstermesi ve çevrenin isteklerine göre davranışlarını şekillendirmesine bağlıdır. Örgütsel çevrenin sürekli değişmesi ve içyapı, örgüte yeni olanaklar sağlayabileceği gibi pek çok tehlikeye de açıktır. Dolayısıyla örgütün başarısında bu tehlikeleri fark edip değerlendirebilmek önemli rol oynar.

Değerler: Örgüt içinde bulunan tüm birimlerin kurum çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş oldukları değerler, başarı standartlarını oluşturan, başarının derecesini belirleyen, örgüt içinde genel kabul gören yargılardır.

Kahramanlar: Örgüt içerisinde geçmişte ve mevcut durumda, başarılarını kanıtlamış ideal özelliklere sahip diğer çalışanlara model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler kahraman olarak değerlendirilir. Bu kişiler, çalışanlar için kurumsal değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri rol modellerini oluştururlar.

Törenler ve toplantılar: Örgütün geçmiş ve geleceğine yönelik yapılan ananevi bir takım tören ve klişeleşmiş yıl dönümü ve kutlamalardır. Personelden ne beklendiğini ortaya koymaya yardımcı olan etkinliklerin toplamıdır.

Kurumların özgeçmişleri: Örgütlerin başarılarıyla özdeşleşen kurum felsefesini anlatan hikayeler ve kahramanları, örgütlerin başarısında önemli rol oynarlar.

²²⁸ Ada, a.g.m., s:24-25.

III .6.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün ölçülmesi önemlidir. Çünkü örgütün dış çevreye uyum sağlaması ve içsel bütünlüğünü koruması gibi önemli fonksiyonları yerine getirir ve örgüt, örgüt içindeki bireyler ve gruplar üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt içinde neler olup bittiğini takip etmek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edilip edilmediğini kısaca örgütün işlevini nasıl sürdürdüğünü anlamak örgüt kültürünün özelliklerini anlamakla mümkündür.²²⁹

- Örgütsel kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.
- Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.²³⁰
- Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur.
- Kültür, bir örgütü başka örgütlerden ayıran sınırı çizer.
- Örgütsel kültür, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.²³¹

²²⁹ Turhan Erkmen, “Örgüt kültürü Ve Ölçümü”, **Yönetim**, No.35, Ocak 2000, s:23.

²³⁰ Eren, a.g.e., s:139.

²³¹ Kirel Özkalp, a.g.e., s:162.

Son yıllarda, özellikle son on yıl içinde örgütsel davranış alanında yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalara bağlı olarak örgüt kültürü çalışmalarında yöntembilim açısından, örgüt kültürünün daha önceleri yapıldığı gibi sadece kalitatif değil, kantitatif çalışmalarla da sayısal olarak ölçülebildiğini görmekteyiz. Yani örgüt kültürünün sayısal yöntemlerle ölçülmesi giderek ağırlık kazanmaktadır.²³²

III .6.4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün taraflara sağladığı belli başlı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²³³

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliği artırabilir.
- Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.

²³² Yahyagil, a.g.m., s:55.

²³³ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s:36-37.

- Örgüt kültürü, semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikayelerle nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da, örgütsel yaşamı sürekli kılar.

- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

III .6.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün fonksiyonları, aşağıdaki gibi sıralanabilir:²³⁴

- Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
- Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütünleştirirler. Bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler.

- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

III .6.6. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü değişmez değildir. Değişimin nedenleri:²³⁵

²³⁴ Kirel Özkalp, a.g.e., s.162.

²³⁵ Erkan Turan Demirel, “*Girişimcilik Kültürü*”, İnönü Ün. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003, s:93.

- Örgütün yaşam eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme göre kültürel değişim gerekebilir.
- Kültürü oluşturan varsayımların değiştiğinin fark edilmesi kültürel değişiklik gerektirebilir.
- Çevreden gelen bir kriz sonucu kültürel değişim başlayabilir.

III .7. Değişimin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim sürecinden geçerler. Toplumlar bu evrim süreci içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin bir yandan bütün unsurlarından ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da kendisinin kontrolü dışında yaşanan dış çevresine uyumu çerçevesinde örgütsel değişim günümüzde daha da önem kazanmaktadır.

Günümüzün rekabet ortamı içinde işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri yoğun rekabetin yaşandığı global bir dünyada ayakta kalabilmeleri oldukça güçleşmiştir.²³⁶ Bu durumda örgütlerin içinde bulundukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Örgütlerin varoluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Çünkü örgütler dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler gibi belli

²³⁶ Celalettin Serinkan, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi”, **Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Yayın No:3, İstanbul, 2002.

bir gelişim çizgisi izlerler ve hayatta kalmanın yollarını (iç ve dış şartları düşünerek) ararlar. İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Özellikle işletmeler gibi belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitlesine, kullandığı teknolojilerden is ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir.²³⁷

Örgütsel değişim belli bir yönetim faaliyetini gerekli kılmaktadır. Değişime ilişkin tüm şartlar oluşmuş ve tüm planlamalar yapılmış olsa da eğer ilgili süreç etkin ve rasyonel olarak yönetilemezse beklenen başarıyı veremeyecektir. Bu bağlamda örgütün yönetim şekli ve sisteminin özellikleri önem kazanmaktadır. Katı hiyerarşilere dayanmayan, yönetsel karar ve uygulamaların çalışanlara şeffaf olarak yansıtıldığı yönetim sistemlerinin başarısı açıktır. Demokratik ve örgüt kademeleri arasında açık iletişimi benimseyen örgütler, süreci tabana yaymak ve ortak bir amaç etrafında birlikte çalışabilmek gibi olguları daha rahat başarabileceklerdir. Bu açıdan örgütün yönetim tarzı ve yapısal özellikleri değişimi kolaylaştırabilecek unsurlardır.

Örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve toplumsal bir sistemin parçası olarak örgüt de çevresindeki değişimlerden etkilenecektir. Her değişim örgütte de değişme isteği doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır.

Örgütsel performansı arttırmak ya da belli bir alanda değişimi uygulamak için yöneticiler yetki ve güçlerini kullanırlarken, liderler kişilik ve davranışsal özellikleri

²³⁷ Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliği”, 2006, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.pdf>.

yardımla kendi vasıflarını kullanırlar ve örgütün gerekli olan tüm birimlerini sürece dâhil ederler. Bunun için de güçlendirme/yetkilendirme ve güven olgusundan yararlanırlar. Barlett ve Goshal'e göre güven, değişim yönetimi için gereklidir; çünkü güven risk almayı gerektirir ve kişisel risk alma da örgütsel değişimin bir parçasıdır.²³⁸

Değişimin aşamaları ve bu aşamalardaki sonuçların takibi, çalışanların sürece aktif katılımı, motivasyonlarının sürekli güncellenmesi, güçlendirilme ve yetkilendirilmesi gibi konular bizzat liderliği gerektirmektedir. Özellikle değişim gibi bir süreci yaşamak ve sonuçlarının kabul edilebilirliği için örgütün performansı önemlidir. Örgütün beklenen performansı verebilmesi için ise, çalışanların ya da sürece katılan unsurların değişime inanmaları yani süreci kendi zihinsel ve davranışsal kalıplarında meşrulaştırmaları gerekmektedir. Liderlik ise bu meşruiyeti sağlayacak önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁹

III .8. Değişimin Doğası

Değişim kısaca, bir durumdan farklı bir duruma geçişi ifade etmektedir. Bu durum olumlu olabileceği gibi olumsuz bir durumu da içerebilir. Örneğin, Robbins, değişimi örgüt yapısının, kullanılan teknolojinin ve çalışanların değişimi olarak üç boyutta almış ve yeniliği değişim sürecinin bir parçası, “yaratıcı bir düşüncenin problemlere çözüm ve fayda sağlayabilecek ürün, hizmet ya da çalışma metoduna dönüştürmek” olarak tanımlamıştır.²⁴⁰

²³⁸ Pınar Çömez, “*Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2007, s:40.

²³⁹ Çömez, a.g.e., s:40.

²⁴⁰ Robbins, Stephen P., **Fundamentals Of Management**, New Jersey:Prentice-Hall,Inc. 1993, s:732.

İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir “değişme” çağı olarak nitelendirilebilir. Değişme; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmekte olup her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.²⁴¹

Değişim en genel tanımıyla, planlı yada plansız bir şekilde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesini ifade etmekle birlikte kendi başına bir yön, iyi-kötü veya olumlu-olumsuz gibi kesin bir değer yargısı da taşımamaktadır.²⁴²

Değişim, örgüt içerisinde çeşitli bölümlerde olabileceği gibi bireyi de değişik açılardan etkileyebilmektedir. İnançlar, değerler, örgütün temel varsayımları veya davranışlar aşamasında gelişen yeni bakış açıları şüphesiz dünyadaki ve örgütlerdeki tüm bireyleri etkileyecektir.²⁴³

Bugün artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Drucker’ın ifadesiyle bu, “her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi...” olayıdır. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve dizaynından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır.²⁴⁴

²⁴¹ Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Kocaeli 2003, s:1.

²⁴² Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişim**, (TODAİE Yay.No.185,Ankara:1979), s:9.

²⁴³ A. Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara 2000, s:111.

²⁴⁴ Halil Saylı, “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon,2002, s:81.

Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmektedir. Bir organizma olarak nitelendirilen ekonomik ve sosyal sistemlerin, yaşamlarını devam ettirmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekleri ile örgütler, çevreleri ile kurdukları sürekli ve düzenli ilişkiler ile beslenmelerine sağlarlar. Yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi (entropi) ifade etmektedir. Bu yönüyle, değişimin dünyası bozulma ve çürümenin dünyasıdır. Akış halindeki bir çevrede sistemlerin, çözülme ve sona gidişleri kaçınılmazdır.²⁴⁵

III .9. Kültür Değişimi

III .9.1. Örgüt Kültürü Neden Değişir

Örgütlerde değişim ihtiyacını yaratan en önemli etken mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluktur. Bu hoşnutsuzluk örgütün stratejileri, yapısı, sistemleri ve bunların sağladığı sonuçlar gibi içsel olabileceği gibi, örgütün çevresinde algılanan değişikliklerden de kaynaklanabilir. Ancak değişime yönelmede hoşnutsuzluk temel neden olsa bile yeterli değildir. Bununla beraber mevcut durumu değiştirecek ya da daha iyi bir konum sağlayacak alternatif yapı, işlev ve yönetim tarzı olduğunun da bilinmesi gerekmektedir.²⁴⁶

²⁴⁵ Belkıs Özkara, **Evrımcı ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset, Afyon 1999, s:9.

²⁴⁶ Özkara, a.g.e., s:16.

III.9.2. Kültür Değişiminin İlkeleri

Örgütsel değişim çağdaş bir zorunluluktur. Ancak bu değişimi herkesin aynı biçimde talep edip, yönlendirmesi zordur. Yapılacak her değişim bir dirençle karşılaşacaktır. Örgütsel direnci kırmakta örgüt kültürü unsurlarından yararlanılır. Yine örgütsel değişimin hızlanmasında da örgüt kültürüne başvurulur. Örgütsel değişim için örgütün yeni hedef ve stratejilerinin bireylere anlatılıp açıklanması, çalışanların düşünce ve davranışlarının nasıl olacağının şekillenmesi, ne biçimde etkileneceklerinin belirlenmesi ve bunun da açıklamalarının yapılması kısaca etkili bir iç iletişimin kurulması gerekmektedir. Değişimin amaçları örgütün mevcut kültüründen ne kadar çok farklılık ve sapma gösteriyorsa arzulanan değişimin gerçekleştirilmesi de o kadar güçleşir. Eğer değişim amaçları belirlenirken var olan normlarla bir çatışmaya düşülürse bu değişim çabasını ters etkiler ve değişimin bastan sabote edilmesi anlamına gelir. Örgüt kültürü, değişim çabalarının başarıya ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin ortak hissetme duyma ve yaşam gibi grup dinamiğini arttırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinin bütünlüğü sağlayarak başarıyı getirecek bir etkiye sahiptir. Çalışanların değişim çabalarına sahip çıkması ve değişimin hızı örgüt kültürüne bağlı olmaktadır.²⁴⁷

Örgütte değişimle ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda bunun ilk etkileri örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenmektedir. Örgütlerde tıpkı bireyler gibi alışkanlıkları ve değerleri değiştirmekte oldukça zorlanan yapılara sahiptirler. Değişim karşısında kültür bazen önemli bir direnç noktası özelliği kazanırken aynı

²⁴⁷ Tijen Ersoy, “Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi”, **Yönetim**, Yıl.4, Sayı.16, (Ekim, 1993), s:43.

zamanda bazen de örgütsel kültürün değişim anlayışına hız kazandıran bir faktör olarak görülmektedir.²⁴⁸

Pek çok araştırma bireysel yenilikçilerin ve işletmelerin uzun dönemde başarılı olmak için değişimi destekleyen, teşvik eden ve besleyen bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Değişimin başarılı olması için örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekir. Güçlü bir kültürel yapıya sahip olan ve büyük ölçüde bütünleşmiş işletmeler uygun yenilikleri daha kolay gerçekleştireceklerdir.²⁴⁹

Günümüzde değişimci kültürün varlığı ve etkili yönetimi; hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik fikir ve uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmaları ve bu çerçevede bireysel ve takım halinde iş yapma, alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak şekilde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgilidir.²⁵⁰

III.9.3. Kültür Değişim Modelleri

III.9.3.1. Gibb Dyer'in Kültürel Evrim Döngüsü Modeli

Dyer'in üzerinde durduğu örgütsel değişim döngüsü yeni bir liderin gelişi ve iç bir krizden sonra ortaya çıkar. Bu döngü yeni lider ve yeni liderin takımınca belirlenen vizyona bağlıdır²⁵¹ .. Bu aşamalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir²⁵²;

²⁴⁸ Mehmet İnce, “*Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s:334.

²⁴⁹ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yay., Ankara 2002, s:206.

²⁵⁰ İnce,a.g.e., s:334.

²⁵¹ İlknur Dilek, Serhat Yener, “Toplam Kalite Yönetimi Kültürü”, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>, 2009

²⁵² Dilek Yener, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>,2009.

Birinci aşama: Bu aşama örgütün karşılaştığı temel problemlerin çözümünde liderin yeteneklerinin ve günlük uygulamalarının sorgulanması aşamasıdır. Bu sorgulama, liderin benimsediği günlük uygulamalarla çözümlenemeyen olaylarla başlar. Bu durum örgütteki krizin üstesinden gelebilecek yeni bir davranış örüntüsünün arayışını başlatır

İkinci aşama: Bu aşamada, örgütteki semboller, yapılar ve inançlar örüntüsünde kırılmalar başlar. Bu durum, liderin yeteneklerinin örgütü etkili bir biçimde yönetememesinin sorgulanması konusunda hem fikir olduğunda ortaya çıkar. Mevcut kültürü destekleyen inançlar ve sembollerin etkisini yitirmesiyle oluşur.

Üçüncü aşama: Alternatif varsayımlarıyla yeni lider doğması aşamasıdır. Liderin yetenekleri sorgulanmaya başladığında örgüt karşılaştığı krizlere geçmişte başarı sağladığı yöntemlerle cevap verecektir.

Dördüncü aşama: Yeni liderin ortaya çıkışıyla eski ve yeni kültür arasında çatışma çıkacaktır. Bu çatışma kısa zamanlı olabilir.

Beşinci aşama: Yeni liderin gelişi ortaya çıkan çatışmaları nasıl çözeceği sorusunu gündeme getirir. Bu sorunun iki cevabı vardır. Birincisi kriz çözülür ve örgütün gerilimi azaltılır. İkincisi, yeni liderin düzeltmeler için belirli bir nüfuzu olmalı ve krizi çözümleyebileceğine dair bir inanç taşınmalıdır. Başarı genellikle, yeni liderin sorumlulukları üzerine aldıktan sonraki sağlayacağı faydalara bağlıdır.

Altıncı aşama: Yeni lider otoritesini kurar. Örgüt kültürünü destekleyen inançlar ve sembollerini yaratır. Bu inanç ve semboller yeni kültürün desteklenmesine yardım eder.

III .9.3.2. Edgar Schein'in Yaşam Döngüsü Modeli

Schein²⁵³, kültürel değişimde örgütsel büyümenin safhalarını içeren bir model önermektedir. Her safha farklı işlevleri içeren farklı kültürlerle ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda;

Birinci safha; örgütün ilk kuruluş dönemi ve ilk büyüme aşamasıdır. Kültür, kurucuları ve ya örgütün mali bir problemi varsa muhtemelen değişecektir.

İkinci safha; örgütün orta dönemlerinde iyi bir şekilde yapılandırıldığı ve karmaşık eylemlere geçtiği aşamadır. Bu dönemde kültürde yapılanmış ve alt kültürler oluşmuştur.

Üçüncü safha; örgütün durgunluğa ulaştığı olgunluk aşamasıdır. Kültür yeniliklere karşı dirençli olur. Kendini savunmaya yönelir. Bu dönemde değişim araçları olarak zorlayıcı ikna ve yeniden örgütlenme yöntemleri kullanılabilir.

III .9.3.3. Viyaj Sathe Modeli

Sathe'nin²⁵⁴ kültürel değişim modelinde sosyalizasyon süreçleri ve iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Bu modeldeki aşamalar yöneticilerin uygulayacakları eylemleri göstermektedir. Modelde var olan kültürü değiştirmede iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

- İş görenlerin yeni değerler içine çekilmesini sağlamak.
- Yeni gelen iş görenleri örgüt içerisinde sosyalize etmek, yeni değerlere eklemlenmek ve mevcut üyeleri uygun bir biçimde izole etmek.

²⁵³ Dilek Yener, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>,2009.

²⁵⁴ Dilek Yener, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>,2009.

III.10. Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürünün Yönetsel Etkinlik İçerisinde Yeri ve Önemi

III.10.1. Yönetim, Karar Verme ve Etkinlik

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlara ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadır. İşte bu sorunların varlığı onları bu sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununu çıkmasına yol açmaktadır.²⁵⁵ Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin ya da sevmesin, yönetici konumunda olan bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir.²⁵⁶

Yöneticiler, bugün kompleks ve fırtınalı bir ortamda hareket etmektedirler. Bundan dolayı karar vermeleri güçleşmektedir. Bunun iki sebebi vardır: Birincisi, gelişen teknoloji ve iletişim sistemlerine bağlı olarak elde edilebilir alternatiflerin sayısının öncekine göre artması; ikincisi ise, hata yapma maliyetlerinin çok yüksek olması, zincirleme etkiyle bunun organizasyonun diğer bölümlerine yansması.²⁵⁷

Karar verme, birtakım alt aktivitelerden, kendi başına oluşan bir aktivitedir. Eğer karar vermenin sonucu etkin ise iyi bir karardır. Karar, yönetim işinin önemli olmakla

²⁵⁵ Ugur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 165.

²⁵⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 47.

²⁵⁷ E. Turban ve diğerleri, **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity**, John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 533.

birlikte sadece bir bölümüdür. Daha önemli olan kararı uygulatarak sonuç almaktır. Eğer alınan sonuç yoksa yönetim işinin etkin olduğu söylenemez.²⁵⁸

Karar destek sistemi tek başına karar verme sürecinin etkinliğini sağlamaz. Karar destek sistemi kullanmanın ana faydası daha iyi kararlardır.²⁵⁹ İyi bir kararın birtakım niteliklere sahip olması gereklidir ki etkinlik sağlayabilsin. Bu nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁶⁰

- İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde olmalıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakârlıkla, en iyi sonucu verecek şekilde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar, zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar, işletme ve bölümün olanaklarına uygun olan karardır.
- İyi bir karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır.

Etkin bir karar verilebilmesi için kararın minimum kaliteye, karar vericiler ve diğer üyeler tarafından kabul edilmesine ve etik değerlerle bağdaşmasına gerek vardır. Bu durum etkinlik üçgeninde aşağıdaki şekilde gösterilebilir.²⁶¹

²⁵⁸ Koçel, a.g.e., s. 77.

²⁵⁹ R. McLeod, **Management Information Systems**, Printice Hall, USA, 1995, s. 413.

²⁶⁰ İlder Akat ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 341.

²⁶¹ J. R. Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, USA, 1993, s. 228.

III.10.2. Yönetim Biçimleri ve Yöneticilik Tipleri

Genel olarak yöneticilik tiplerini ve yönetim tiplerini 5 ana grupta toplamak mümkündür.²⁶²

1. Orta Yol Yönetim Biçimi: Yönetici, iş görenler üzerinde sadece yeterli oranda hizmette bulunmaları için normal bir baskı ve kontrol sistemi uygulamakta, onları mutsuz edecek ve morallerini bozacak olumsuzluklardan kaçınmaktadır.

2. Liberal Yönetim Biçimi: Bireye bir kez ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağını kendisine bırakmaktır.

3. Otoriter Yönetim: Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve önerisini almadan, astlarına danışmadan kararların çoğunu kendileri verir ve astlarından mutlak itaat beklerler.

4. Katılımcı Yönetim Biçimi: Yönetici, grup ortasında yer alan, grubun çabasını kontrol ve koordine eden bireydir.

5. İnsancıl Yönetim Biçimi: İnsan ve insan ilişkilerine ağırlık veren yönetim biçimidir.

III.10.3. Yönetimsel Etkinlik Kavramı

Etkinlik, yirminci yüzyıla kadar, verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce, o örgütün mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesidir. Oysa örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde

²⁶² Mahmut Özdemir, “*Etkili Toplantı Yönetimi*”, **Yönetim ve Organizasyon**, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Seminer Notları, 1997, s. 7.

bulundukları için uygulamacılar zaman içinde ilk dönemin bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir.²⁶³

Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce; o örgütün mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesi idi. Oysa örgütler açık sistemler oldukları ve çevreleriyle sürekli etkileşim halinde bulundukları için, uygulamacılar bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre ve verimlilikten ayrı bir kavram olarak tanımlamaya yönelmişlerdir.²⁶⁴

Kamu örgütlerinde kâr amacının birincil amaç olmayışı, kârın kamu yönetiminde verimliliğin bir ölçütü olarak kullanılmasına her zaman olanak vermemektedir. Bu durum, kamu örgütlerinde verimliliğin ölçülmesini zorlaştırmaktadır.²⁶⁵

“Yönetmel Etkinlik” olarak da adlandırılan “Yönetici Etkinliği”, örgütün zirve hedeflerinin başarımı ile ilgilidir. Drucker’a göre, etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı vardır.²⁶⁶

1. Etkin yöneticiler zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik biçimde kullanmaya çalışırlar.

²⁶³ Mustafa Tosun, **Örgütsel Etkinlik**, TODAİE Yayını, Ankara, 1981, s.2.

²⁶⁴ Tosun, **a.g.e.**, s.2.

²⁶⁵ Atilla Dicle, “*Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik*”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, S:9, Y:1975, s.27.

²⁶⁶ Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik**, Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s:33-34.

2. Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe teknik ve araçlar bir yana, yapılacak işten değil, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları şeylerle işe girişmezler.

4. Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve bunlara yönelik kararlarını sonuna kadar korurlar.

Yönetimsel etkinlik, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkinlik çeşididir. Yapılan araştırmalarda, etkili ve etkisiz yöneticilerin davranışları, yetenekleri veya faaliyetleri arasında önemli farklar bulunduğu görülmektedir. Aşağıda bu farklar verilmiştir.²⁶⁷

a. Etkili Yöneticiler: iş performansı üzerinde etkisi olmayan detaylarla, personel davranışlarının önemsiz görüntüleriyle ilgilenmekten ziyade amaçlar ve personelin iş etkinliğiyle ilgilenirler.

b. Etkisiz Yöneticiler: Bu tip yöneticilerin organizasyonel görüşü sınırlıdır ve sadece kendi alanlarıyla ilgilenirler. İş performansı üzerinde daha az etkisi olan önemsiz detaylarla uğraşırlar.

²⁶⁷ Peter Cambock ve diğerleri, “*Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A social Constructionist Perspective*”, **Journal of Management Studies**, Vol: 32, 1995, s. 446-455.

Yönetmel etkinlik, doğru üretimi ya da çıktıyı doğru zamanda sunan böylece yönetimin belirlediğı amaçlara ulaştığı başarı derecesidir.²⁶⁸

Yönetmel etkinlik tanımının ortaya koyduğu amaçlara ulaşımın başarı derecesi, aynı zamanda kurum ve kuruluşların, varlıklarıyla da doğrudan ilgilidir. Çünkü kurum ve kuruluşların var oluş nedeni, ulaşmak istedikleri amaçların etkin bir biçimde yerine getirilerek başarılmamasını gerektirmektedir. O nedenle öteden beri sürüp gelen verimliliği ve etkililiği artırma çabaları hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde daha da yoğunluk kazanmıştır. Geçmişten günümüze kadar uzanan yönetim ile ilgili örgütsel kuramların hemen tümü yönetmel etkinliği artırarak kurumsal etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.²⁶⁹

III.10.3.1. Yönetmel Etkinliğin Amacı

İşletmelerin gerek rekabet üstünlüğü sağlama, gerek verimlilik ve etkinlik gerekse örgütsel başarı için yönetmel etkinliği sağlama zorunluluğu vardır. Dolayısıyla işletmelerde yönetmel etkinliği sağlamada temel amaç örgütsel başarıyı yakalamaktır. Bu başarıyı yakalamak için de yönetim işlevinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi gereklidir. Yönetim işlevleriyle örgütsel başarı birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Yönetimin, planlama işlevi yerine getirilmeden başarı beklentisi boşunadır. O nedenle yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleri yönetim işine konu her bir işte etkin bir biçimde yerine getirilmesi gerektiği gibi, ayrıca karar alma-verme, motivasyon ve yenilik yapma becerilerinin de geliştirilmesi gerekir. Dolayısıyla yönetimin hiçbir etkinliği ihmal edilmeyecek kadar önemli işlevleri yerine getirmektedir.²⁷⁰

²⁶⁸ M. Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, 1985, s. 201-202.

²⁶⁹ Hasan Ekinci, Abdullah Yılmaz, “*Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Arttırılması Üzerine Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S:19, Temmuz-Aralık 2002, s. 36.

²⁷⁰ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994, s. 27.

III.10.3.2. Yönetmel Etkinliği Sağlamada Bazı Faktörler

Yönetmel etkinliğin sağlanması ve yönetime gelecekte yön vermede genelde yaratıcılık, rekabet, değişim, kalite, müşteri tatmini, esneklik, insan odaklı yönetim, uyum, örgüt kültürü, yenilik yapma ve olayları uluslar arası bir boyutta algılama giderek daha da önem kazanmaktadır.²⁷¹

Yaratıcılık

Yaratıcılık farklılıklardan doğar, geçmişe göre farklı olmak, rakiplere göre farklı olmak, benzer işletmelere göre farklı olmak kendi işletmemiz özelinde mevcut ve olası sorunlar hakkında bizi düşünmeye ve karar vermeye iter. Bu bakımdan yönetmel etkinliğin üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yaratıcılık, mevcut yönetim tekniklerini uygulayarak yaratıcı çalışmalarda bulunmak dışında, yeni yaklaşımlar üretmek üzerinde önemle durmalıdır.²⁷²

Yaratıcılık, buluşu yapan kişilerin, yöntemler, işlemler, teknolojiler ve insanlar arasında farklı ilişkileri görebilmeyi başarması sayesinde ortaya çıkar ve çeşitli olaylar, insanlar ve nesneler arasındaki ilişkilerin kurulabilmesi, en iyi fikirlerin, malların ve hizmetlerin oluşmasına, hizmet eder.²⁷³

²⁷¹ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 20.

²⁷² www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=783&templD=2-34k-, 12/11/2008.

²⁷³ Semra Arıkan, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 89-90.

Yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için yaratıcılığı engelleyen faktörlerin kaldırılması gerekir. Bu bağlamda bir işletmede yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi ve yaratıcılığın artırılması için şunları içeren bir iklimin bulunması gerekir.²⁷⁴

- Astlara sıkı bir denetimin uygulanmaması ve yöneticilerin çalışanlara tam olarak güvenmesi,
- Tüm çalışanlar arasında açık bir iletişimin bulunması,
- İşletme içinde veya dışında yer alan kişilerle sürekli bir etkileşimin mevcut olması,
- Farklı kişilik özelliklerinin varlığının hoş karşılanması,
- Değişimi kabul etmeye istekli olma,
- Yeni fikirlerin ilgiyle karşılanması,
- Hata yapmaktan korkmama,
- Çalışanların başarılarına göre istihdam ve kariyer gelişimi sağlanması, terfi ettirilmesi,
- Öneri sistemleri ve beyin fırtınası gibi tekniklerin kullanımının teşvik edilmesi,
- Amaçları başarmak için yeterli finansal, yönetsel ve zamansal kaynakların var olması.

²⁷⁴ Arıkan, a.g.e., s. 90-91.

Yenilik

Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılacak bir süreci simgeler. Yeniliğin temel boyutlarını, yaratıcılık, risk alma, gelişme, değişme, icat, esneklik ve girişimcilik gibi kavramlar oluşturur.²⁷⁵

Yenilik yapma, mevcut kaynakların yeni bir birleşimini ifade eder. Bir diğer deyişle yeni bir malın ya da hizmetin üretimi, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması ve endüstrinin yeniden yapılandırılması yenilik olarak ele alınır.²⁷⁶

Yeniliğin kaynağına bakıldığında bunların genelde beklenmeyen olaylar, sistemin ihtiyaçları, sektördeki ve pazardaki değişimler, demografik özellikler, algılamadaki farklılıklar olduğu görülür. İşletmeler yenilik çalışmaları ile kaynaklarını daha rasyonel kullanmaktadırlar. Bu durum üretim maliyetlerinin düşmesine, üretimin ve verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca yenilikle yeni mal ve hizmetler üreten işletmelerin, uzun dönemde hem iç hem de dış pazarlarda diğer işletmelerle rekabet etmesi kolaylaşmaktadır.²⁷⁷

Değişimlere Uyum

Bilgi teknolojisi; iletişim ve işbirliği faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir yapıya dönüştürmüştür. Özellikle internet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle işletmeler ile müşteriler arasında birebir ilişki kurulması mümkün olmuştur. Bu değişim

²⁷⁵ Arıkan, a.g.e., s. 91.

²⁷⁶ Saffet Erdoğan, Mustafa Kurt, “Afyon İli Girişimcilik Profilinin Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=208-59k-, 12/11/2008.

²⁷⁷ Arıkan, a.g.e., s. 92.

sürecinde müşteriyle ilişkiyi odak noktası kabul eden yeni bir pazarlama anlayışı doğmuştur.²⁷⁸

Bugün hızlı değişimlerin gereği birçok işletme süreç ve işte daha verimli olma yollarını aramakta, bu kapsamda küçülme, yeniden yapılanma gibi yapı ve süreçlere yönelik değişim ve değişimlere uyum çabası içindedirler. Çünkü hızlı değişimlerin yaşandığı bugünün dünyasında işletmelerin ilerleyebilmesi, yaşamını devam ettirebilmesi ancak bugünün iş ortamını şekillendiren önemli faktörlerin iyi bilinip anlaşılması ve bunlara uyum sağlanmasıyla mümkündür. Çünkü bu faktörler, iş ortamında hızlı ve çarpıcı değişimler yaratmakta ve bu değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler yasama şansını yitirmektedirler.²⁷⁹

Nitelikli İnsan

Bugün yönetsel etkinliği hedefleyen işletmeler, klasik yönetimin itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü insan kaynağı yerine; şu özellikteki insan kaynağını işletmeleri için gerekli görmektedirler:²⁸⁰

- Akılla çalışan, düşünen analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi - yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve ekip çalışmasına yatkın,

²⁷⁸ Müberra Yurdakul, “Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)’nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, S:7, Kütahya, Aralık 2002, s. 195.

²⁷⁹ Arıkan, a.g.e., s. 81.

²⁸⁰ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 48-49.

- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- Önerileriyle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üretebilen ve bilgisini paylaşabilen.

Vizyon Yetkinliği

Vizyon, işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan hedefe doğru yönlendiren süreçtir. Dolayısıyla vizyon, geleceğin senaryosu olup bizim kim olmak istediğimiz değil, nerede olmak istediğimizi ve bunu nasıl gerçekleştirebileceğimizi gösterir.²⁸¹

Bu açıdan vizyon yetkinliği, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır ve yönetsel etkinliği sağlamaya yardımcı olur. O nedenle belirlenmiş bir vizyonu işletmede en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesin benimsemesi gerekir.

Kültürel Duyarlılık

İnsanlar kendi bilgi birikimi ve kültürel düzeyine göre bazı mesajlara anlam verirler. Kaynak ile alıcının kültürel duyarlılıkları örtüştüğünde yönetsel etkinlik artarken aksi durumda da işletme personeli arasında çatışmalar, dedikodular alıp gidecek, işletme

²⁸¹ Özevren, a.g.e., s. 57.

dışında ise işletme imajı ve işletme ürünlerine karşı olumsuz yaklaşım gözlenecektir. O nedenle insanların bilgilerine, inançlarına kısacası kültürel duyarlılıklarına aykırı mesajlar kabul alanı dışında kalacağından, yönetsel etkinliği amaç edinen yöneticiler, alıcıların yani tüketici, hedef kitlenin kültürel duyarlılıklarını göz önünde bulundurmalıdır.²⁸²

III.10.4. Örgütsel Değişme Sürecinde Yönetsel Etkinliğin Stratejik Fonksiyonu

Etkin bir yönetici olabilmek için yöneticilerin yönetsel etkinliklerinin geliştirilmesinde hangi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek önem arz etmektedir. Bu bağlamda, denetim altında gelişimin sağlanması; gereksinim duyulan bilgi birikiminin kazandırılması; hizmet içi eğitim²⁸³; insanları yönetebilme becerisinin geliştirilmesi; karar alma yeteneğinin geliştirilmesi; kendini ispatlama ve yaratıcılık olanağının verilmesi²⁸⁴ büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında; örgüt faaliyetlerini öğrenmenin sağlanması; örgüt yönetimine bağlılığın artırılması; örgütsel vizyon ve misyona katkının artırılması da etkili yollardandır.²⁸⁵

Örgütsel değişme, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu olağan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanmaktadır.²⁸⁶

²⁸² İsmail Türkmen, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayınları, Ankara, 2003, s. 66-67.

²⁸³ Drucker, a.g.e., s:10-13.

²⁸⁴ Drucker, a.g.e., s.133-143.

²⁸⁵ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, C:1, Y: 1993Yayın No: 257, İstanbul, s.38.

²⁸⁶ Mürteza Hasanoğlu, “*Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:52, Yıl:2004, s:52.

Örgütler kültürün değişimini, insanları, yerleri, insanların tutum ve inançlarını veya davranışlarını, yapı sistem ve teknolojilerini ve örgütün imajını değiştirme şeklinde gerçekleştirirler. Değişim söz konusu olduğunda örgüt kültürü iki tarafı keskin bir bıçak gibidir çünkü o, örgütün parmak izidir. Örgütün dokusuna ters bir değişim yapılmaya çalışılırsa örgüt bunu kabul etmez. Bu nedenle değişimi planlayanlar, örgütün politik ve tarihsel evrimini, yönetim ve örgüt yapısını, örgütün kültür yapısını ve çalışanları dikkate almak zorundadırlar.²⁸⁷

Yönetimin değişimi gerçekleştirmesi, planlı-plansız ve olumlu-olumsuz olabilir. Ancak planlı ve olumlu olması gerekir. Bu süreç üç evreden oluşur. ‘Dondurma’ denilen ilk aşamada, değişimin gerekliliği çalışanlara anlatılarak onların motive olması sağlanır. Bu sırada, direnci azaltmak için mevcut örgüt kültürü dondurulur. En zor olanı da budur. ‘Değişim’ denilen ikinci aşamada, adından da anlaşılacağı gibi değişim uygulamalarına geçilir. ‘Yeniden Dondurma’ denilen son aşamada ise, yeni örgüt kültürü dondurulmak suretiyle sürekli hale getirilir.²⁸⁸

Olası bir değişim, şu nedenlere dayandırılmaktadır²⁸⁹:

a. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve durumlara göre kültürel değişim gerekli hale gelir.

b. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.

²⁸⁷ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s:111-121.

²⁸⁸ Vural Akıncı, Beril, Z., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s:102.

²⁸⁹ Eren, a.g.e., s:169.

c. Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesiyle örgütün değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim başlar.

Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.²⁹⁰

Örgütler kültürün değişimini altı yolla yapmaktadırlar²⁹¹:

1. İnsanları değiştirmek,
2. Yerleri değiştirmek,
3. İş görenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek,
4. Davranışı değiştirmek,
5. Yapı, sistem teknolojileri değiştirmek,
6. Örgütün imajını değiştirmek.

Örgütsel değişimin en önemli boyutu ise örgütsel amaçların sürekli iyileştirilmesidir. Örgütün müşteri isteklerine uygun nitelikli mal veya hizmet üretmesi, toplumda bir saygınlık kazanması, kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi, rekabet ortamında tutunabilmesi, örgütsel değişimin önde gelen amaçları olarak kabul edilmektedir.²⁹²

²⁹⁰ Hayri Ülgen, “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, No:212, İstanbul, 1989, s:175.

²⁹¹ Terzi, a.g.e., s:120-122.

²⁹² Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s:4.

SONUÇ

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir.

Bu anlamda örgüt üyelerini bir arada tutan güçlü değerlerin sosyal birleştirici olduğu unutulmamalıdır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylar ise kültür o kadar çok güçlenecek ve güçlü kültür, amaç birlikteliğini sağlayarak güdülenme düzeyini ve dolayısıyla performansı arttıracaktır.

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi, örgütün kurulma aşamasında kendini gösteren bir durumdur. Yönetici örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak hedefler belirleyerek bunlara ulaşmak için uygun ortamı oluşturur. Kendi inanç, değer ve tutumlarıyla örgüt kültürüne katkıda bulunurlar. Ayrıca başta tepe yönetim olmak üzere tüm yöneticiler, örgütün vizyonunu ve amaçlarını oluşturup bunlara uygun uygulamalar gerçekleştirilmesini sağlarlar. Yöneticilerin nelere değer verdiklerini bilmek işlerin yapılmasını etkileyen yazılı olmayan kuralların tahmin edilmesini de sağlar. Bu, aynı zamanda karar verme ve ödüllendirme gibi uygulamaların da rasyonellik kazanmasını sağlar.

Örgüt kültürünün felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktır. Örgüt kültürü ile uygunluk göstermeyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaklardır. Bu bakımdan örgüt kültürü etrafında şekillenen norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabılır nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir.

Ayrıca bir diğer önemli husus örgütsel kültürü biçimlendirecek olan liderlerdir. Astlarına ileteceği değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğunu bununla birlikte olayları değerlendirirken dahi gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıların örgütsel kültürün oluşumunda büyük ehemmiyet taşıdığını göz önünde bulundurmalarıdır. Zira kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme kendini gösterir. Yönetici ise ancak böyle olağanüstü durumlarda ortaya koyacağı davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

ADA, Nesrin., “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/2/c1-s2-m3.pdf>, 15.4.2009.

AKAT İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

AKDEMİR Bünyamin, Çukacı, Yusuf Cahit., “*Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Bir Araştırma*” <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf>, 19.4.2009

AKOĞLAN, Kozak Meryem., “*Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Kocaeli 2003,

ALDEMİR M. Ceyhan, **Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, 1985.

ARAT, Melih., **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul.1998.

ARIKAN Semra, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

ASUNAKUTLU, Tuncer., Bayram, Coşkun, “*Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, İzmir, 2000

AŞKUN, İnal Cem, “*Örgütlerde Değişme*”, **EİTİA Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, Eskişehir, 1972,

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

BALCI Ali, **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002

BARANSEL, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt I, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 257, İstanbul, 1993.

BARUTÇUGİL, İsmet S., **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa, 1981

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Sevinç Matbaası. Ankara 1982,

BOCK, Kenneth., İlerleme, **Gelişme ve Evrim Kuramları**, Çevr: Aydın Uğur, Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi, V Yayınları, Ankara, 1990,

BAYER, Merve, OKTAY, Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yay. İstanbul, 1996,

CAN, Halil., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002,

CAMBOCK Peter, V. NİLAKANT, Stephan DAKIN, **Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructionist Perspective**, Journal of Management Studies 32, 1995.

ÇAĞLAR, İrfan., “*Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*”, **G.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, No.3 2001

ÇELEBİOĞLU, Fuat., **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını: 238, İstanbul 1990,

ÇOROĞLU, Coşkun., **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım.Ltd. Şti., İstanbul 2003,

DEMİREL, Erkan Turan., “Girişimcilik Kültürü”, **İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003

DİCLE, Ülkü., Atilla Dicle, “*Örgütsel Değişim*”, **Verimlilik Dergisi**, Nisan-Haziran, 1973

DİCLE, A., “Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 9 (Güz), 1975.

DİNÇER, Ömer., 1998, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998,

DOYLE, Doyle., **Değer Temelli Pazarlama**, Mediacat Kitapları, İstanbul 2003

DÖNMEZER, Sulhi., **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984

DRUCKER, P. F., **Etkin Yöneticilik**, (Çev: Ahmet ÖZDEN - Nuray TUNALI). Eti Kitapları, İstanbul, 1994.

EKİNCİ Hasan ve Abdullah YILMAZ, “Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Arttırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:19, Temmuz-Aralık 2002, s. 36.

ERDİL, Oya., Halit, Keskin., “*Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler*”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul 2004

ERDOĞAN, İlhan., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Basın Yay., İstanbul,1994.

ERDOĞAN Saffet ve Mustafa KURT, “Afyon İli Girişimcilik Profiline Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=208-59k-, 12/11/2008.

EREN, Erol., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000,

ERİĞÜÇ, Pınar, BALÇIK, Yalçın, “*Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama*”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1 (2007),

ERKMEN, Turhan., ORDUN, Güven., “*Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **9.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (24-26 Mayıs 2001)

ERKMEN, Turhan., “**Örgüt kültürü Ve Ölçümü**”, **Yönetim**, No.35, Ocak 2000

ERTURGUT, Ramazan., “*Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 2000,

FEDAYİ, Cemal C., “*Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek*”, **Yeni Türkiye**,1998, Sayı 20,

GENÇ Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994.

GORDON J. R., **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, USA, 1993.

GÜNDÜZ, Rukiye Gökkaya., “**Değişimde Liderlik**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir,1998,

GÜRSEL, Musa., “**Örgüt Kuramları Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**”, Ed: Hüseyin Izgar Star Ofset, Konya, 2003,

HAKTANKAÇMAZ, M. İlker., “*Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü*”,**Türk İdare Dergisi**, Yıl.75,No.439, İçişleri Bakanlığı Yay. Haziran 2003

HOTAMIŞLI, Mustafa., “*Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması*”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon,1996,

İNANÇOĞLU, Evren., “*Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi*”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, (23-25 Mayıs 2002)

İNCE, Mehmet, Aykut, Bedük, “*Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri*”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Edt. Özcan Yeniçeri, İstanbul 2006

İŞÇAN, Ömer Faruk., “*Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*”, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 2002,

www.kalder.org.tr/preview.content.asp?contID=783&templD=2-34k-12/11/08.

KATZ, Daniel, Kahn, Robert L, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Halil Can, Yavuz Bayar, **TODAİE Yay.**, Ankara, 1977’den akt: Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/68.pdf>, 15.4.2009

KOÇEL, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul 1998

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi, “*Örgüt Kuramının Temelleri*”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2008

LEBLEBİCİ, Özkan, “*Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*”. <http://www.mcozden.com>. 17.08.2008

LUTHANS, Fred, “*Organizational Behavior*”, McGraw-Hill, New York, 1995
s:42’den aktaran ÖNEREN Melahat, “*İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008,

MCLEOD R., **Management Information Systems**, Printice Hall, USA, 1995.

“*Örgütsel Değişim İhtiyacının Nedenleri*” <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/300-orgutsel-degisim-ihitiyacinin-nedenleri.html>, 20.4.2009

ÖZÇELİK, A. Oya., “*Duyarlılık Eğitimi*”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, S: 18, İstanbul 1998.

ÖZDEMİR Mahmut, “*Etkili Toplantı Yönetimi*”, **Yönetim ve Organizasyon**, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Seminer Notları, 1997.

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000.

ÖZKALP, Enver, Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş., Eskişehir, 1996

ÖZKAN, Yelda, “*İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli 2004

ÖZKARA, Belkıs., **Evrinci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset, Afyon 1999,

PEKDEMİR, Işıl, Semerciöz, Fatih, vd., “*Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001.

PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, 1995.

ROBBINS, Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, San Diego State University, Prentice-Hall International, Inc., (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), Etam Yay., 1994.

ROBBINS, Stephen P., (1998), **Fundamentals Of Management**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1993,

SAĞLAM, Mehmet, **Örgütsel Değişme**, (TODAİE Yay. No. 185, Ankara: 1979

SAĞLAM, Mehmet, **Örgütsel Değişme**, Doğan Basımevi, Ankara, 1979,

SAYLI, Halil, “*Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*”, Yayınlanamamış Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon, 2002,

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir, Akgemci, Adnan, Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya 2003

ŞİMŞEK, M. Şerif., **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya 2002,

ŞİMŞEK, M. Şerif., H. Bahadır, Akın., **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya 2003

ŞİVE, Ozan Ç., “*Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar*”, **Human Resources**, Kasım 1996,

TERZİ, A. Rıza, **Örgüt Kültürü**: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara 2000.

TOPÇU, Emel, “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği”, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, Ankara,1999

TOSUN, M., **Örgütsel Etkililik**, TODAİE Yayını, Ankara, 1981.

TURBAN E., E. MCLEAN, J. WETHERBE, **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity**, John Wiley and Sons Inc., 1996.

TÜRKMEN İsmail, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayınları, Ankara, 2003.

UÇKUN, Gazi, Hasan, Latif., Elbeyi, Pelit., “Yöneticilerin Örgütsel Değişimdeki Rolü”,**Standard**, Ocak 2004

ÜÇÜNCÜ Kemal, “Örgüt Kültürü”,
http://www.akcakoykdkd.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=82,
15.4.2009

ÜLGEN, Hayri., “Örgütsel Değişim”, **Organizasyon Dergisi**, yıl:1 sayı:3, İstanbul, 1985,

WOLFF, Ayşen., (2005). “Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerin Rolü ve Önemi”. **The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)**.
Yayın no:1303

YAHYAGİL, Mehmet Y., ”Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” **Yönetim**,Yıl 15,Sayı 47,Subat 2004:, 6521 Cilt:4,Sayı:1,Makale No:20. 16.08.2005.

http://www.tojet.net/list_authors_details_tur.asp.Numara=240&Author=Ay%FEen+WOLFF

YAZICI, Selim., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul 2001,

YENİÇERİ, Özcan., İnce, Mehmet., **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul,2005,

YENİÇERİ, Özcan., **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yay.,Ankara: 2002,

YOZGAT, U., **Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Yayınları**, İstanbul, 1998.

YURDAKUL Müberra, “Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)’nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, S:7, Kütahya, Aralık 2002.

YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 1.Bası, Ankara, 2003,