

146173

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE LİDERİN ROLÜ

Danışman
YRD. DOÇ. DR. M. KEMAL DEMİRCİ

Hazırlayan
M. Ali BAYKUŞ

0091013134

146173

Kütahya-2003

Kabul ve Onay

M. Ali BAYKUŞ'un hazırladığı "Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması jüri tarafından lisans üstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

5...10/4/2003

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ (Üye)

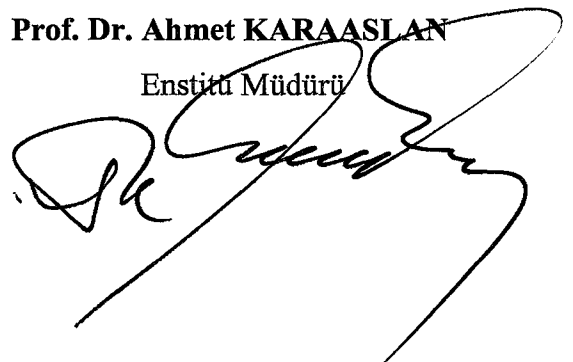


Yrd. Doç. Dr. Müberra YURDAKUL (Üye)



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Enstitü Müdürü



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.10.1/2007

M. Ali BAYKUŞ



ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Kastamonu'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kastamonu'da tamamladı. 1992 yılında Kütahya Meslek Yüksek Okulu Seramik bölümünden mezun oldu. 1998 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yönetim Organizasyon bölümünden mezun oldu.

1993-1998 yıllarında Çitosan Bozüyük Seramik Sanayii T.A.Ş'de Üretim Teknikeri olarak görev yaptı. Halen Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Tekniker olarak görev yapmaktadır. Evli ve üç çocuk babasıdır.



ÖZET

Dünyadaki yeni gelişmeler ve oluşumlarla, ekonomik özgürlük önüne geçilemeyen bir olgu haline gelmiştir. Bu olgunun, örgütlerin yerel çevrelerini etkisizleştirdiği ve küresel alanda başa çıkması çok zor rakiplerle karşı karşıya getirdiği açık bir gerçektir. Bunun yanında sosyal refah kurumları olan örgütler de, politize olmaları nedeniyle, çözülerek çöküş içine girmişlerdir.

Küresel düzeyde özgürlüğü olan ticari örgütlerin (işletmelerin) kaynakları en iyi şekilde bir araya getirip, ayakta kalabilmeleri için; rekabet avantajını yakalama sorumlulukları daha da artmıştır. Bu nedenle örgüt yöneticileri de mümkün mertebe zihinsel kelepçelerini gevşeterek; yönetim tarzlarını gözden geçirmek ve liderliklerini sorgulamak durumunda kalmışlardır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin vizyon gücüyle hızlı karar verme ve harekete geçme yeteneğini kazanmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın hedefi de budur.

İdeal örgütü ve kaynakları bir araya getirmek için; liderin enerji kaynağı bilgi, katalizörü de sürekli öğrenme olan “örgüt geliştirme” dönüşümsel sürecini kendi örgütlerinde başlatmaları gerekmektedir. Bu süreç hiç bitmeyen ve çok kapsamlı bir kimyasal tepkime gibidir. Bu süreçte elde edilen zihinsel kazanımların; hiçbir zaman ulaşamayacak iyi düşünceler olarak kalmaması için, hemen somut hedeflere dönüştürülmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamındaki lider ve yöneticilerin; temel değer ve amaçlar doğrultusunda, örgütlerinin geleceklerini tasarlama ve bunları somut hedefler haline getirebilme yeteneklerini artırma isteğinde olduğu gözlenmektedir. Lider ve yöneticilerin, örgütlerinin ayakta kalabilmesini sağlamak üzere en ölümcül silah olan bilgi ile donanmaları gerekir. İç ve dış müşterilerini kazanma adına yapabilecekleri bütün faaliyetleri de içeren yönetim tarzının çok önemli olduğu açıktır.

ABSTRACT

Economic freedom has become an incontestable fact with worldwide the new developments and changes. It's a reality that this fact has weakened the organization's local environment in the global field, which has brought them into face to face tough with competitors. Moreover, social welfare institutions have corrupted politically.

Commercial the responsibilities of organizations for survival have increased with efficient use of their resources and competition has forced them to gain a certain advantage against your competitors. Because of this hard global competition; the leaders of the organizations should loosen all the unseen mental clutches; review their managerial styles and question their leadership qualities in this respect; (organizational) leaders should gain the capabilities to make quick decisions with a vision and act accordingly. This thesis aims to forget.

In order to bring the ideal organization and resources together, it is necessary for the leaders to start the transformational process of "organizational development" in their organizations. This development's energy resource would be knowledge and the catalyst would be the nonstop learning. This process is like a complicated chemical reaction. The mental gains profited from this process should be transformed into concrete forgets otherwise it would stay like just impeccable ideals.

It has been observed that leaders and upper management personnel have desires to design their organizations' future and improve their skills for concrete forgets with respect to fundamental values and aims. Therefore, leaders and the managers should donate themselves with a deadly weapon of knowledge in order to prevent organization from collapsing down. Management style that contains pleasing the internal and external customers is clearly very important.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜT GELİŞTİRME

1.1 ÖRGÜT GELİŞTİRME KAVRAMI.....	2
1.1.1 Örgüt Geliştirmenin Tanımı ve Sınırları.....	2
1.1.1.1 Örgüt Geliştirmenin Tanımı.....	4
1.1.1.2 Örgüt Geliştirmenin Sınırları.....	5
1.1.2 Örgüt Geliştirme İle İlgili Kavramlar.....	7
1.1.2.1 Örgütsel Büyüme.....	7
1.1.2.2 Örgütsel Değişme.....	8
1.1.3 Örgüt Geliştirmenin Özellikleri.....	9
1.1.4 Örgüt Geliştirmenin Amaçları.....	11
1.2 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN DAYANAK NOKTALARI.....	15
1.2.1 Planlı Değişme.....	15
1.2.1.1 Planlı Değişmenin Özellikleri.....	15
1.2.1.2 Planlı Değişmenin Safhaları.....	16
1.2.2 Faaliyet Araştırması.....	19
1.2.3 Örgütsel Öğrenme.....	22
1.2.4 Danışmanlık.....	23
1.2.4.1 Danışmanlık Sürecinin Özellikleri.....	24

1.2.4.2 Danışmanın Örgüt Geliştirmedeki Başarı Koşulları.....	25
1.2.5 Örgüt Geliştirme Süreci.....	26
1.2.5.1 Problemi Tanımlama.....	27
1.2.5.2 Teşhis ve Çözümler Üretme.....	28
1.2.5.3 Harekete Geçme.....	28
1.2.5.4 Alternatiflerin Uygulanması.....	29
1.2.5.5 Sonuçları Değerlendirme.....	29
1.2.5.6 Programı Bitirme ve Yeniden Bilgi Toplama.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİSİNİN GELİŞİMİ

2.1 LİDERLİK KAVRAMI.....	32
2.1.1 Liderlik Tanımları.....	33
2.1.2 Liderin Ortaya Çıkma Nedenleri.....	36
2.1.3 Liderin Amacı.....	38
2.1.4 Liderin İnsanları Etkilemesi.....	40
2.1.5 Liderlik ve Yöneticilik.....	41
2.2 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	43
2.2.1 Özellik Yaklaşımları.....	45
2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar.....	47
2.2.2.1 Ohio State Araştırmaları.....	48
2.2.2.2 Michigan Araştırmaları.....	49
2.2.3 Durumsal Yaklaşımlar.....	49
2.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	50
2.2.3.2 Yol Amaç Teorisi.....	51
2.2.3.3 Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	51
2.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı.....	52
2.3 GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	53
2.3.1 Vizyoner Liderlik.....	56
2.3.2 Kültürel Liderlik.....	57
2.3.3 Dönüştürücü Liderlik.....	59

2.3.3.1 Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri.....	61
2.3.3.2 Dönüştürücü Liderlik Süreci.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERDEKİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRMEYE ETKİLERİ

3.1 ETKİN BİR LİDERDEN BEKLENEN BAŞLICA GÖREVLER.....	64
3.1.1 Liderin Değişim Yönünü Fark Etmesi.....	64
3.1.1.1 Liderin Örgütlerde Değişime Konu Olan Hususları Tespit Etmesi.....	65
3.1.1.2 Liderin Geleceğe Yönelmesi.....	66
3.1.2 Organizasyon Oluşturma.....	66
3.1.2.1 Liderin Yenilikçi Yapıları Oluşturması.....	67
3.1.2.2 Müşteriye Odaklanma.....	69
3.1.3 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi.....	70
3.1.4 Örgütsel Çatışmayı İşbirliğine Çevirme.....	71
3.1.5 Ekip Çalışması ve İşbirliği.....	74
3.1.6 Çalışanların Geliştirilmesi.....	75
3.1.6.1 Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi.....	75
3.1.6.2 Çalışanların Kararlara Katılımı.....	76
3.1.6.3 Kariyer Planlaması.....	77
3.1.6.4 Performans Değerlendirme.....	78
3.1.6.5 Çalışanların Eğitimi.....	79
3.2 LİDERİN ÖRGÜT GELİŞTİRMEDEKİ KATKI ALANLARI.....	80
3.2.1 Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi.....	80
3.2.2 Vizyonun Oluşturulması.....	84
3.2.3 Vizyonun Aktarılması.....	85
3.2.4 Örgütsel Katılım.....	87
3.2.4.1 Katılımcı ve Yenilikçi Bireylerde Bulunması Gereken Özellikler.....	87
3.2.4.2 Yenilikçi Düşüncenin Teşvik Edilmesi.....	89
3.2.4.3 İşletmelerde Üstün Nitelikli Çalışanların Güdülenmesi.....	89
3.2.5 Değişime Kurumsal Kimlik Kazandırma.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KÜTAHYA TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜ-KÜMAŞ-
KÜTAHYA PORSELEN, GÜRAL PORSELEN, KÜTAHYA AMBALAJ
İŞLETMELERİNDEKİ LİDER VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT
GELİŞTİRMEDEKİ ROLLERİNİN İNCELENMESİ

4.1	ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI.....	93
4.1.1	Araştırmanın Amacı ve Örnekleme.....	93
4.1.2	Araştırmanın Yöntemi.....	94
4.2	ÖRNEK İŞLETMELERİN TANITILMASI.....	94
4.2.1	Telekom Kütahya İl Müdürlüğü.....	95
4.2.2	Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.....	97
4.2.3	Kütahya Porselen A.Ş.....	97
4.2.4	Güral Porselen A.Ş.....	99
4.2.5	Kütahya Ambalaj.....	100
4.3	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	102
4.3.1	Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	102
4.3.2	Verilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	103
4.3.2.1	Kütahya Telekom İl Müdürlüğü İçin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	104
4.3.2.2	KÜMAŞ İçin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	106
4.3.2.3	Gürallar Şirketler Grubu İçin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	108
4.3.3	Araştırmaya Katılan Deneklerin Liderlik ve Örgüte İlişkin Görüşleriyle Demografik Nitelikleri ve Kurumlar Arasındaki İlişkiler.....	110
	SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....	117
	EKLER.....	120
	KAYNAKÇA.....	126
	DİZİN.....	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüte Baskı Yapan Çevresel Güçler.....	6
Şekil 1.2: Örgüt Geliştirmenin Amaçları.....	12
Şekil 1.3: Planlı Değişim.....	18
Şekil 1.4: Bir Süreç Olarak Faaliyet Araştırması.....	21
Şekil 1.5: Örgüt Geliştirme Süreci.....	30
Şekil 2.1: Liderlik Yaklaşımları.....	44
Şekil 2.2: Etkili Liderlik Biçimleri.....	52
Şekil 2.3: Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	54
Şekil 3.1: Örgütsel Değişme: Ne Zaman Gerçekleşir?.....	81
Şekil 4.1: Kütahya Telekom İl Müdürlüğü Örgüt Yapısı.....	96
Şekil 4.2: Kütahya Ambalaj Örgüt Yapısı.....	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Stogdill'in Liderlik Özellikleri İlgili Gruplandırmasının Özeti.....	46
Tablo 2.2: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları.....	58
Tablo 4.1: Deneklerin Demografik Özellikleri.....	103
Tablo 4.2: Liderlik Değişkenleri.....	104
Tablo 4.3: Örgütün Gelişmişlik Düzeyini Gösteren Değişkenler.....	104
Tablo 4.4: Telekom Kütahya İl Müdürlüğünde Liderlik Özellikleri İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	105
Tablo 4.5: Kütahya Telekom İl Müdürlüğünde Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	106
Tablo 4.6: KÜMAŞ'ta Liderlik Özellikleri İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	107
Tablo 4.7: KÜMAŞ'ta Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	108
Tablo 4.8: Gürallar Şirketler Grubunda Liderlik Özellikleri İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	109
Tablo 4.9: Gürallar Şirketler Grubunda Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.....	110
Tablo 4.10: Vizyon Oluşturmaya İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.....	111
Tablo 4.11: Vizyonun Paylaşılmasına İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.....	111
Tablo 4.12: Yaratıcılığı Desteklemeye İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.....	112
Tablo 4.13: Müşteri Memnuniyetine İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.14: Danışmandan Yararlanmaya İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.15: Yaratıcılığı Teşviğe İlişkin Görüş Dağılımının Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	115

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
AR-GE	Araştırma Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirketi
Çev.	Çeviren
D.Ö.	Dönüştürücü Önderlik
F.b.	Fabrikası
Ltd.	Limited
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
Müh.	Mühendislik
M.Ö.	Milattan Önce
M.P.M.	Milli Produktivite Merkezi
Ö.G.	Örgüt Geliştirme
s.	Sayfa
S.	Sayı
San.	Sanayii
Şti.	Şirketi
T.A.Ş.	Türkiye Anonim Şirketi
Tic.	Ticaret
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
v.d.	Ve Diğerleri
yay.	Yayınları
Yrd.	Yardımcı



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Örgütler, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, yıkıcı rekabet koşullarından etkilenmemek, kısaca varlıklarını sürdürebilmek için; sürekli gelişme ile dönüşümü yakalamaları gerekmektedir. Örgütler bunu yapı taşları olan insan kaynakları ile gerçekleştirir. İnsan öğesi, özellikleri ve potansiyeli ile örgüt için aktivasyon kaynağıdır. Ancak örgütlerde insana hala klasik yönetim anlayışından kalma bir alışkanlıkla, bir makine, bir motor gücü olarak bakılmaktadır. İnsanın gelişmeye açık yaratıcı gücünden yararlanılmamaktadır. Bu durumda örgütlerde mekanik yapıya bürünmekte ve gelişmemektedir.

Örgütler ve onların sahip oldukları lider ve yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle günümüzde hiç beklemedikleri ve önceden göremedikleri fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu ortamda ayakta kalabilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan örgütlerdir. Gelecekte bu durum değişmeyecektir. Güçlü bir vizyona sahip, etkin ve hızlı kararlar alabilen lider ve yöneticilere sahip olmayışı, örgütlerin gelişimine en büyük engeli teşkil etmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş yapılardır. Bu amaçlar hızlı kararlar alınarak ve somut adımlar atılarak gerçekleşir. Adımlar atılırken bir çok problem örgüt üyelerince çözümlenmek üzere bekler. Problemlerin çözümü örgütün gelişmişlik düzeyinin artmasını sağlar.

Lider ve yöneticiler örgüt geliştirmenin bütün aşamalarına katılmaları, yönetsel kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekir. Ayrıca danışmanlardan yararlanarak ve doğru takım arkadaşları ile çalışarak vizyon güçlerini artırmaları gerekir. Bu bağlamda lider ve yöneticilerin örgüt geliştirmede daha etkin rol almak ve gelişimi model olabilmek bakımından konunun öneminin ortaya konulması ve yeni öneriler getirilmesi çalışmanın amacıdır.

ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumdaki demokratikleşme sürecine bağlı olarak ekonomik ve sosyal hayatta örgütlerin önemi artmıştır. Bununla beraber örgüt yöneticilerinin aldığı kararlar da kritik kararlar haline gelmiştir. Yapılan çalışma örgüt lider ve yöneticilerinin hızlı ve etkin karar alabilme kabiliyetlerini artırarak, örgütün gelişimine katkı sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Liderler yaptıkları işe ruh katmalıdır. Kendisi dahil hiç kimsenin, hepimizden daha akıllı olamayacağı gerçeği ile hareket etmesi gerekir. Örgütte gelişimi sağlamak için bütün çalışanların beyin ve duygularını harekete geçirme yollarını araması gerekir.

ARAşTIRMANIN HİPOTEZİ

Örgüt geliştirmeye yönelik çalışmalarda örgütlerin mevcut yapıları ile hedeflerin uyumlu olmadığı görülmektedir.

Liderin vizyon gücü ile geleceği resmetmesi ve o resimde örgütünün hangi konumda olması gerektiğine karar vermesi; örgütün gelişerek, hedeflerine ulaşması için sağlayacağı en önemli katkıdır.

ARAşTIRMANIN VARSAYIMI

Genel olarak uygulanan yöntem araştırmanın amacını açıklamaya uygundur. Araştırma kapsamında seçilen örnek birim, ana kütle yi temsil etmektedir. Anketteki sorular cevaplandırılırken hiçbir tesir altında kalınmamıştır ve bu nedenle elde edilen veriler güvenilirdir. Verilerin analizinde kullanılan yöntem uygun ve standart bir

yöntemdir. Ölçüm sırasında yapılan gözlem tarafsız, doğru ve geçerlidir. Soruların aynı şekilde algılanarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada örgüt geliştirme ve liderlik konusunda literatür taraması yapılacaktır. Uygulama boyutunda ise, maddi ve zaman sınırlamaları göz önünde bulundurularak; Kütahya'da kamu kurumundan, kamu iken özelleşmiş olan kurumdan ve özel sektörü temsil eden kurumdan olmak üzere birer kurum ana kütle olarak varsayılmıştır. Bu kurumlarda anket çalışması yapıp, istatistiksel analize tabi tutulacaktır. Analiz sonucunda kurumlardaki lider ve yöneticilerin örgüt geliştirme becerileri tespit edilerek; kuram ve uygulama arasındaki farklar test edilmeye çalışılacaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışma yapılırken kütüphaneler, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, çeşitli hakemli dergiler, yabancı makaleleri Türkçe'ye çevirip yayınlayan bir dergi ve internet taraması yapılarak, uygulama bölümüne temel teşkil edecek literatüre ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın problemi, amacı, önemi, hipotezi, varsayımları, sınırlılıkları ve yöntemi üzerinde durularak giriş yapılmıştır.

Birinci bölümde; örgüt geliştirme konusu detaylarıyla incelenerek sistematığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde; liderlik teorisi ve bu teori hakkında yapılan araştırmalar ortaya konulacaktır.

Üçüncü bölümde; örgüt geliştirmeye etki eden liderlik rolleri üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise; Kütahya’da faaliyet gösteren, kamuyu temsilen “Telekom Kütahya İl Müdürlüğü”, kamudan özelleşen bir kurum olarak “Kümaş” ve özel sektörü temsil eden kurum olarak da “Güral Porselen-Kütahya Ambalaj-Kütahya Porselen A.Ş.’ler” grup halinde anket çalışmasıyla incelemeye tabi tutulacaktır. Bu üç grup sektördeki yönetici ve liderlerin liderlik becerileriyle örgüt kültürlerine etkileri ve örgüt geliştirmeye katkıları bağımsız değişkenlerle test edilmeye çalışılacaktır. Elde edilen bulgular, sonuç ve değerlendirmeler kısmında ortaya konulacaktır.





BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜT GELİŞTİRME

1.1 ÖRGÜT GELİŞTİRME KAVRAMI

1.1.1 Örgüt Geliştirmenin Tanımı ve Sınırları

Örgüt geliştirmenin tanımına geçmeden önce, örgüt kavramının kısaca gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Örgüt ve yönetim alanındaki son gelişmeleri göz önünde bulundurarak örgütün bir tanımını şu şekilde yapabiliriz: Örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi alanlarında, gerekse kendileri ile toplumsal çevreleri arasında devamlı, sistematik ve dinamik ilişkiler bulunan çeşitli alt sistem ve unsurlardan meydana gelen, çevresine açık bir bütündür.¹

Günümüz toplumları bilgi ve örgütler toplumu haline gelmiştir. Örgütler, ister iş alanında, ister sosyal hayatta, güncel bilgileri kullanarak alanlarında uzmanlaşmakta ve gelişmektedirler.²

Örgüt geliştirme çalışması, değişim, kültür ve insana ilişkindir.³ Artık insanları körü körüne iş yapan makineler olarak görme devri kapanmış, onları duygularıyla, düşünceleriyle, tatminleriyle birlikte ele alma ve onları sosyal varlıklar olarak görme çağı başlamıştır.⁴

¹ Zeliha BUĞDAY, Ramazan TÜRKMEN, *İşletmeler İçin Entegre Değişim Modeli*, Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Yayınlanmamış Yıl İçi Projesi, Kütahya 2001, s.1.

² Cengiz YILMAZ, Zümrüt ECEVİT, Ercan DUYGULU, "Örgütsel Başarımla İle Kariyer Geliştirme İlişkisi", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 2000, s.772.

³ Birol BUMİN, *Örgüt Geliştirme*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın no.12, 1979, Ankara, s.13.

⁴ Tanıl KILINÇ, *Örgüt Geliştirme*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1981, s.4.

Kişilerin kendilerini, insanlardan bir insan olma ve karşısındakileri de insan olarak görmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. İnsanlık, 21. yy'la kadar uzayın derinliklerinden okyanusların derinliklerine kadar bir çok keşifte bulunmuş, teknolojiye akıl almaz bir ilerleme kaydetmiştir. Bundan sonra insanoğlu gelişmenin asıl kaynağına yönelecektir. Bu kaynak da insan beynidir. İnsanlık beyninin sırlarını çözebilirse asıl gelişme bundan sonra başlayacaktır.

En küçük birimi insan olan örgütlerin yapısı şu unsurlardan oluşmaktadır:⁵

- İnsan: Örgüt üyesidir. İnsan ögesi çalışma koşulları içinde üyelerin sosyal davranışlarını, tutum, değer, inanç ve örgütsel davranışlarını kapsar.
- Görevler: Örgüt sürekliliğini oluşturmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerine verilen rol ve davranışlardır.
- Yapı: İletişim, yetki ve üst-ast ilişkilerini kapsar.
- Teknoloji: Teknik araç gereçleri , iş süreç ve yöntemlerini kapsar.

Yukarıda kısaca tanımını ve unsurlarından bahsettiğimiz örgütün özellikleri aşağıda sıralanmaktadır.⁶

- Örgütler çeşitli alt sistemlerden ve unsurlardan meydana gelmiştir.
- Örgütün alt sistem ve unsurları ile çevreleri arasında da devamlı, dinamik ilişkiler bulunmaktadır.
- Örgütlerin içinde yaşadıkları çevre devamlı ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır.

Sürekli değişen bir çevre içinde yüksek bir verimlilik ve etkinliğe sahip olabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve büyüyüp geliştirebilmeleri için örgütlerin, şu temel özellikler taşımaları gerekir:⁷

⁵ BUMİN, a.g.e, s.18.

⁶ Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.4-5.

⁷ BUĞDAY ve TÜRKMEN, a.g.e, s. 1.

- Örgüt çevresindeki değişiklikleri yakından izleme,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- Çevreden girdiler ithal etme,
- Bu girdileri işleme,
- İşledikleri girdileri çevrelerine çıktılar halinde ihraç etme,
- Çevrelerindeki tepkileri öğrenebilmek, ihtiyaç duyulan bilgileri toplayabilmek ve girdilerin ithalini, üretim sürecini ve çıktıları gereğince yeniden düzenleyebilmek için bir geri besleme mekanizmasına sahip bulunmaları ve olumlu sonuçlara ulaşabilmek için değişim süreci üzerinde etkin bir denetim sistemi kurmak.

Örgütlerin ve içinde bulunduğu çevrenin sürekli değişiminde; hızla gelişen bilgi ve teknoloji, katalizör görevi yapmaktadır. Günümüzde bilgi, değer ve zenginliğin birinci kaynağıdır. Yapılan işe değer katmak; bireyler, işletmeler, olaylar ve süreçler arasındaki değişen karmaşık bağlantıları, yeni bilgilerle çözümleyip kavrama yeteneğine dayanır.⁸

1.1.1.1 Örgüt Geliştirmenin Tanımı

Örgüt geliştirme, adından da anlaşılacağı üzere, tanımının da gelişme sürecinde olduğu bir olgudur. Bu olguya ilişkin yazarlar tarafından dönem dönem değişik şekillerde tanımlar yapılmıştır. Buna rağmen yazarların bulunduğu ortak noktalar da mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;⁹

- Örgüt geliştirme bir değişim sürecidir,
- Örgütün etkinliğini geliştirmeye yöneliktir,
- Örgütü bir bütün olarak ele alır,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler ve yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler,

⁸ Jack Trout ve Steve Riykin, **Yeni Konumlandırma**, Çev. Ahmet Gürsel, Profilo Yayınları , İstanbul, 1996, s.7.

⁹ DİNÇER, a.g.e, s.16.

- Davranış bilimlerine ait bilgi ve teknolojileri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.

Bumin'e göre örgüt geliştirme; örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırmak amacıyla, örgütün kültürünü, sistemlerini, davranışını, danışmanlar yardımıyla değiştirilen, planlanabilen ve yönetilebilen sistematik bir süreçtir.¹⁰

Örgüt geliştirme, Dinçer'e göre; tüm örgüt sisteminin etkinlik ve dinamizmini artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.¹¹

1.1.1.2 Örgüt Geliştirmenin Sınırları

Örgüt geliştirme, ideal örgütü oluşturmada kullanılacak stratejilerin hepsini kapsar. Örgüt içinde tüm çalışanlar tarafından benimsenen gelenekler, iş yapma ve yürütme biçimleri, daha önceki deneyimlere bağlı alışkanlıklar, kısaca örgüt kültürü ve bunu meydana getiren unsurlar örgüt geliştirmenin ilgi alanını ve kapsamını oluşturmaktadır.¹²

Dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin birden fazla alt sistemden oluşması onu çevresi ile etkileşime zorlamaktadır. Bu nedenle örgüt çevresinde meydana gelen değişimlerden direkt olarak etkilenmektedir.¹³

¹⁰BUMİN, a.g.e, s.20

¹¹ DİNÇER, a.g.e, s.16

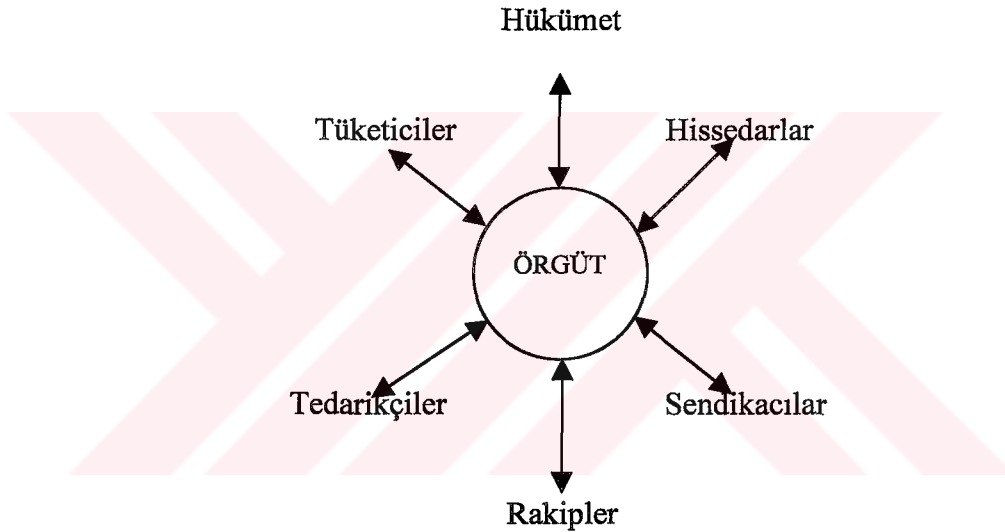
¹² Enver ÖZKALP, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.110.

¹³Turhan ERKMEN ve Güven ORDUN, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul, 2001, s.67.

Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin artması gibi sebeplerle, örgütün başarısının artırılması pek kolay olmamaktadır.¹⁴

Örgüt geliştirme, örgüt çalışanları, işletme teknolojisi, sermayesi, alışkanlıkları ve süreçlerini de içinde bulunduran örgüt kültürüne etki ederek örgüt içinde daha iyi bir ortam sağlamaya yönelik çabaları kapsar.

Değişim düzeyleri farklı olmakla beraber, her örgüt değişim yönünde baskı yapan çevresel güçlerden etkilenmektedir. Söz konusu güçler Şekil 1-1'de yer almaktadır.



Şekil 1.1. Örgüte baskı yapan çevresel güçler.

Kaynak: Tanıl KILINÇ, **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1986, s.6

Çevresel güçlerle etkileşim altında örgüt geliştirme çabaları, teknolojik gelişimi takip etmekle birlikte, daha çok örgütün beşeri unsurlarını ilgilendiren bir konudur.¹⁵

¹⁴ Thomas VACİNO ve Jack RABİN, "Örgüt Geliştirme", **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1991, s.66.

¹⁵ KILINÇ, **a.g.e**, s.6

1.1.2 Örgüt Geliştirme İle İlgili Kavramlar

Örgütler değişime ayak uydurma ve büyüme ile varlıklarını sürdürürler. Bunu yaparken ürün, hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri, elemanların eğitimi ve şirket kültürü gibi asıl niteliklerinden taviz vermezler.¹⁶

1.1.2.1 Örgütsel Büyüme

Açık sistem olarak işletmeler, çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen her türlü değişimden etkilenir. Bu etkileşim içinde, varlığını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için işletmeler büyümeye mecburdurlar. Büyüme olayı sorun yaratan ve karmaşık bir olay olmasına karşın, işletme yöneticilerinin devamlı düşündükleri bir süreçtir. Canlı varlıklar için gerekli olan büyüme, işletmeler için de kaçınılmazdır.¹⁷

Büyüme; işletmelerde sağladığı rakamsal üstünlük, rekabet gücü, yeni ürünler geliştirebilme, belirli konularda uzmanlaşma gibi faydalarının yanında, örgütün sınırlarını zorlayan onu gelişmeye sevk eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Büyüme, işletme yapısının nitelik itibariyle, maddi ve insan kaynakları bakımından artış göstererek kalite seviyesinin de yükselmesi demektir.¹⁸

Büyüme, örgütün gelişim finansmanını da sağlayan bir unsurdur. Büyük işletmeler daha fazla ar-ge çalışmaları yaparken, insan kaynaklarını yetiştirme ve yetişmiş uzman kadrolara ulaşmada, küçük işletmelere oranla daha avantajlıdır.

Gelişme kavramı daha geniş kapsamlıdır. Büyüme eski amaçların daha etkili biçimde elde edilmesini sağlarken, gelişme örgütün amaçlarını değiştiren politikalara ilişkin kararları kapsar. Büyüme, gelişmenin belirli bir safhasını oluşturur. Bu safhada

¹⁶ Rhonda ABRAMS, *İç Çamaşırların Her Zaman Temiz Olmalı* (Çev. Ekin Duru), Profilo Yayınları, İstanbul, 2000, s.111

¹⁷ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ders Kitapları, Yayın No:15, Ekim 1998, s.285

¹⁸ Erol EREN, "İşletmelerde Büyüme ve Ölçümü", *Sevk ve İdare Dergisi*, İstanbul, 1997, s.20.

etkinliğin ve verimliliğin artmasını amaçlar. Büyüme, yapısal değişmeyi zorunlu kılan, bir dizi değişim faaliyetiyle gerçekleştirilen bir süreçtir.¹⁹

1.1.2.2 Örgütsel Değişme

Değişim, sadece işletmelerin ve örgütlerin değil, bütün varlıkların canlılıklarını sürdürebilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Eğer durgunluk olsaydı, madde ve enerji değişim içinde olmasaydı bugün dünyamız ve evren cansız bir kütleden ibaret olurdu. Var kalmak ve başarmak için her örgüt kendini bir değişim aktörü haline getirmelidir. Değişimi yönetmenin en etkin yöntemi değişimi gerçekleştirmektir.²⁰ Nitekim Herakleitos (M.Ö. 540-480) “Tabiata Dair” adlı yapıtında “Her şey akar. Aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer” demiştir.²¹ Burada değişen; hem su hem de insandır.

Günümüz sanayi işletmeleri teknolojik yenilikler, dinamik bir sosyo-ekonomik çevre ve karmaşık örgüt yapılanmaları karşısında, iş süreçlerini gözden geçirmeleri gerekir. Değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalan işletmeler geliştirilen yeni kavram, teknik ve uygulamaları benimsemek ve organizasyonlarına uyarlamak durumundadır.²²

Değişim, bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun, planlı yada plansız olarak başka bir duruma dönüşmesidir. Organizasyonun yapısını, teknolojisini, iş ve görevlerini etkileyen her hangi bir durumun planlı ya da plansız olarak değişmesi ise, organizasyonlarda değişme olarak tanımlanabilir. Organizasyonun kendisi, amaçları, çalışanlar, sosyal faktörler ve iş metotları, organizasyonda değişim sürecini uygulamalarına konu olabilen hususlardandır.

Örgütler değişerek denge konumlarını muhafaza edebilirler. İki şekilde değişme söz konusudur. Geleneksel ve planlı değişim. Geleneksel değişim; örgütün bir kısmını

¹⁹ ÖZALP, a.g.e., s.287

²⁰ Peter DRUCKER, “Bir Sonraki Toplum”, Kontent XXI, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayınları, İstanbul, 2001, s.24

²¹ Fuat ÇELEBİOĞLU, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1990, s.1

²² Işık PEKDEMİR, Fatih SEMERCİÖZ, Muhteşem BARAN, Elif KARABULUT, “Organizasyonlarda Değişim”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, 2001, s.593.

ilgilendiren bir konu olarak, bilimin önderliğinde yönetim kadrolarının kurmay kadrolar ile desteklenerek, kendiliğinden oluşacak bir değişimdir. Planlı değişim ilk kez K. Lewin tarafından ortaya atılmıştır. Bu değişme uygulamalarında genellikle bir davranış bilimcisi olan değişme uzmanı, alıcı sistemin işbirliğini sağlar ve sistemin sorunlarına sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak çözüm getirmeye çalışır.²³ Planlı değişim, değişim görevlisi ve başvuran sistem (müşteri) arasında örgütün tamamını kapsayan, dinamik, işbirliği ile oluşan ve sistemi geçerli bilgilerle yeni bir dengeye kavuşturan çalışmadır. Bu çalışma daha önce açıklamasını yaptığımız, en az dört değişkeni ilgilendirir. Bunlar görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenlerinden oluşur.

1.1.3 Örgüt Geliştirmenin Özellikleri

- **Örgüt Geliştirme Planlı, Bilinçli ve Devamlı Bir Süreçtir:** Günümüzde örgütlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı dikkate alındığında planlama kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, her planlı değişim örgüt geliştirme değildir. Burada belirtilen “planlı değişme”, örgüt probleminin teşhisi ile başlayan ve örgüt geliştirme çabalarını sürdürecekteki kaynakların harekete geçirilmesidir.²⁴

Örgüt geliştirme faaliyetleri, genellikle üst düzey bir örgüt yöneticisinin bazı örgütsel sorunların ve rahatsız edici belirtilerin varlığını hissederek, örgüt dışından bir değişim görevlisine baş vurmasıyla başlar. Gerekli veriler toplanıp, teşhis konulduktan sonra tüm örgüt geliştirme faaliyet ve müdahalelerini içeren stratejik bir plan geliştirilir. Bu nedenle örgüt geliştirme rasgele değil, planlı bir değişim çabasıdır.²⁵

Danışman tarafından örgüt ile ilgili veriler toplanıp değerlendirilir. Sorunların çözümü için işbirliğine gidilir. Örgütü oluşturan bireyler arasında karşılıklı güven ve destek oluşur. Örgüt geliştirme veri toplama, teşhis ve gerekli değişim müdahalelerinden sonra, sürecin devamını sağlamak üzere geri besleme halkasıyla örgüt geliştirme çalışmaları birbirine bağlanır. Böylece geliştirme çabaları bir defaya mahsus

²³ DİNÇER, a.g.e, s.10

²⁴ Öznur YÜKSEL, **Örgüt Geliştirme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.145

²⁵ KILINÇ, a.g.e, s.16

olmaz, süreklilik kazanır. Bu şekilde örgütün normal davranış kalıbına müdahale edilmiş, planlama ve denetlemeyle istenilen sonuçlar elde edilmiş olur.²⁶

- **Örgüt Geliştirme Örgütün Tamamına Yönelen Bir İyileştirme Çabasıdır:** Örgütlerde değişimin etkili olması isteniyorsa örgütün tamamı ele alınmalıdır. Örgütü bütünlük içinde düşündüğümüzde, örgütün teknolojik yapısı gibi görünen yönlerinin yanında; iklim, kültür gibi görünmeyen yönlerinin de incelenmesi gereği ortaya çıkar.²⁷

Örgütün sağlıklı oluşu; gücünü etkinlikle kullanmasına, amaçlarına ve somut sonuçlara ulaşabilmesine bağlıdır.

Örgüt geliştirme örgütte yalnız işlerin kötüye gittiği, olumsuz koşulların meydana geldiği durumlarda değil; tam tersine işlerin iyi olduğu ve örgüt içindeki kişi ve grupların değişime direndiği durumlarda da uygulanabilir. Burada amaç, örgütteki iyi durumun devamlılığını sağlamaktır.

Örgüt geliştirme, örgütü olumlu yönde etkiler. Artan verim ve etkinlik örgüt çalışanlarında tatmin düzeyinin ve motivasyonun artmasına neden olur.²⁸

- **Örgüt Geliştirme Kültürel Değişim Çabasıdır:** Örgüt kültürü, maddi ve manevi unsurlardan oluşur. Bunlar kurallar, politikalar, teknoloji, finans kaynakları, iş tanımları, ilişkilerde açıklık, güven, yetki biçimi, rekabet ve grup süreçlerine dahil olma gibi, örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında önemli rol oynayan, örgüt kültürü olgusunu göz ardı etmek imkansızdır.²⁹

²⁶ VACİNO ve RABİN, a.g.e., s.66

²⁷ YÜKSEL, a.g.e., s.145

²⁸ BUMİN, a.g.e., s.26

²⁹ ERKMEN ve ORDUN, a.g.m., s.68

Tecrübeli bir danışman, bütün bu değer ve kuralları göz önünde bulundurarak, örgütte değiştirme ve geliştirme faaliyetinde bulunacaktır. Ayrıca danışman bu konularda sorunları kendisi belirlemez, örgüt üyelerine tespit ettirir ve değişimle ilgili kararın örgüt üyelerince alınmasını sağlar. Kültür tüm örgütü kapsadığından, örgüt geliştirme çaba ve faaliyetleri de tüm örgütü etkiler.³⁰

Kültüre bağlı olarak davranışta meydana gelen değişim; insan davranışlarını da etkileyerek, daha akılcı ve etkin davranışlar sergilemesini sağlar. Kültürde meydana gelen değişiklikler mevcut kültürün tamamen terk edilmesi anlamına gelmez. Örgüt, kendine ait temel değerlerini muhafaza edebilir. Örgüt geliştirme bu değerleri daha iyiye götürme geliştirme çabası olabilir.

- **Örgüt Geliştirme Bir Değişme Uzmanı Vasıtasıyla Bir Takım Müdahale Tekniklerini Kullanır:** Örgüt geliştirme değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında gönüllü işbirliği ve dayanışmayı gerektirir.³¹ Danışman sistem ve durumsallık yaklaşımıyla örgütü inceler. Alıcı sistemle yaptığı işbirliği çerçevesinde örgütte yapılacak müdahale tekniğini birlikte seçerler. Bunlar, duyarlılık eğitimi, amaçlara göre yönetim, süreç danışmanlığı gibi tekniklerdir. Bu tekniklerden biri veya bir kaçını aynı anda uygulanabilir.

Danışman sorunu kendisi çözmez, sorunun analiz edilmesine alternatif çözüm yollarının bulunmasına yardımcı olur. Danışmanın birinci görevi, örgütte değişimi başlatma ve yönetme kapasitesini artırmaktır. İkinci görevi ise , örgütün başarısını ve bireylerin değerlerini geliştirmek ve bu gelişmeyi değerlendirebilmektir.³²

1.1.4 Örgüt Geliştirmenin Amaçları

Genel olarak örgüt geliştirmenin amaçları beş grupta toplanmıştır. Bu amaçlar birbirini takip eden bir sıralamaya sahiptir. Bir amaç kendinden sonra gelen amaç için araç niteliği taşır. Bunlar: Güven, açık iletişim, çatışmanın karşılanması, işbirliği ve

³⁰ YÜKSEL, a.g.e., s.145

³¹ DİNÇER, a.g.e., s.23

³² YÜKSEL, a.g.e., s.153

takım çalışmasının artırılması ve nihai olarak örgütün yenileme ve uyum kabiliyetinin artırılmasıdır.

Örgüt geliştirmenin genel amaçları aşağıdaki şemada özetlenmiştir.



Şekil 1.2: Örgüt Geliştirmenin Amaçları

Kaynak: Tanıl KILINÇ, Örgüt Geliştirme, İ.Ü. İşletme Fakóltesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1981 s.26

- **Güven Duygusu Geliştirme:** Örgüt geliştirmede güvensizlik aşılması gereken ilk engeldir ve en zor olanı da budur. Güvensizliğı ilişkiler arası şüphencilik ve rekabet doğurur. İnsan ilişkilerinin en hassas ürünü ve dolayısıyla davranışların önemli belirleyicisi olan güvenin, yeni örgüt modellerinin gerektirdiğı yoğun bireyler arası etkileşime dayalı çalışma şekillerine bağılı olarak önemi giderek artmıştır.³³

³³ Ferda ERDEM ve Janset ÖZEN İŞBAŞI, "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000, s.633.

Örgüt üyelerinin mevki rolleri ne olursa olsun, birbirlerine güvenmeleri ve bireyler arası ilişkilerde şüpheciliğin kalkması, bunun sonucu da güçlerin üretici olmayan savunma çabalarına harcanması yerine üretken faaliyetlerde kullanılması olarak tanımlayabileceğimiz “güven ortamı”nı sağlamak, diğer hedeflere ulaşmak bakımından gereklidir.³⁴

Örgütte inanç ve güven iklimini oluşturmak aynı zamanda diğer amaçları gerçekleştirmek için, ideal ortamın hazırlanması demektir. Bunu sağlamak için çalışanlar arasında yeterince açıklık ve şeffaflık ilkesinin benimsenerek ilişkiler arasında kuşkuya yer bırakmamak gerekir.

- **Haberleşmenin Açık Olması:** Burada amaç, kişi veya grupların her şart altında birbirlerini yanıltmadan, ihtiyaçları olan bilgiyi geciktirmeden zamanında ve doğru bir şekilde ulaştırmalarıdır.

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ kişileri birbirlerine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir.³⁵ Ayrıca kişilerin açık iletişimin kendilerine tehdit oluşturacağına inanarak çekingen davranmaları açık iletişimi zorlaştırmaktadır. Açıklığın seviyesinin ne olacağını ayarlamak da diğer bir zorluktur. Aşırı açık haberleşme istenilenin tersine olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Açık haberleşme sinerjiyi artırır ve kişisel gelişmeyi de olumlu etkiler; birey, grup ve örgüt üyelerinin birbirlerine ve çevrelerine bağlar.³⁶

- **Çatışmayı Karşılama:** Öncelikle örgütlerde çatışmanın varlığını kabullenmek gerekmektedir. Bu, çözüm için ilk aşamadır. Çatışmayı görmezlikten gelerek umursamaz tavır takınmak problemin derinleşmesine ve kişi veya grupların bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesine neden olur.

³⁴ KILINÇ, a.g.e., s.26

³⁵ İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayınları, İstanbul 1992, s. 73

³⁶ Ahmet Cevat ACAR, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.76

Çatışmalarda, onları bastırmak ve hafifleterek ilgilenmekten ziyade açıkça ele alıp çözmeye yönelmek, gerek bireysel gelişmeyi gerekse örgüt amaçlarının başarılmasını kolaylaştırır.³⁷ Ancak, çatışmayı açığa çıkarmadan önce çözüm atmosferinin sağlanması gerekir. Aksi halde çözüm için gerekenden fazla çaba ve kaynak sarf edilecektir. Bunun yanında kişiler arası ilişkiler de zarar görebilecektir. Diğer bir deyişle örgütte meydana gelen güvensizlik; bütün ekonomik aktivitelere, ekonomistlerin “işlem maliyeti” dedikleri bir tür vergi olarak eklenir.³⁸

- **İşbirliği ve Takım Çalışmasının Arttırılması:** Örgüt içinde kişileri ayrı ayrı tek başına birim kabul edip; diğer örgüt üyeleriyle rekabete yönlendiren geleneksel yönetim anlayışı, örgütlerin zamanla daha karmaşık hale gelmesiyle örgüt üyeleri arasında gereksiz çatışmalar ve kaynak israfı ile karşı karşıya kalmışlardır. Örgütlerin karmaşık bir hal almaları, örgüt içinde işbölümü ve uzmanlaşmayı zorunlu kılmıştır. Böylece kişiler ve gruplar arası bağımlılık artmıştır. Örgütte iyi bir işbirliği ve takım çalışması; çatışmanın yönetilerek örgüt üyeleri arasında yıkıcı rekabetin azaltılması ile sağlanabilir.

- **Örgütün Yenilenme ve Yeniliklere Uyum Kapasitesinin Arttırılması:** Bu amaç örgüt geliştirmenin nihai amacı olup örgütün diğer amaçlarının bir sonucudur. Bu sonucun sağlanmaması durumunda diğer amaçların örgüt geliştirme açısından örgüte bir faydası olmaz. Bu yetenek sayesinde örgütte planda olmayan değişimler yaşanmaz. Örgüt krize girmekten kurtulur. Olası bir kriz durumundan örgütün en az zararla kurtulması sağlanmış olur.

Örgüt geliştirmenin nihai amacı, yukarıda sıralanan kişi grup ve örgüte yönelik amaçları gerçekleştirerek, değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş bir beşeri iklime sahip, sağlıklı bir süreç ve fonksiyon yapısına kavuşmuş başarı potansiyeli yüksek örgütler kurmaktır.³⁹

³⁷ KILINÇ, a.g.e., s.12

³⁸ Deniz BÖRÜ, “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım... Güvenilir İnsan Kim?”, 9. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiriler, İstanbul, 2001, s.189

³⁹ DİNÇER, a.g.e., s.27

1.2 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN DAYANAK NOKTALARI

Örgüt geliştirme çalışmaları, örgütteki değişim sorunlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirecek, bir değişme uzmanı vasıtasıyla işbirliği içinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Planlı değişme ve faaliyet araştırması örgüt geliştirmenin belli başlı modelleridir. Bu modellerden biri ile gerçekleştirilen değişimin kalıcı olması ve örgütte benimsenmesi bir öğrenme sürecini gerekli kılmaktadır.

Kısaca; örgüt geliştirmede dört dayanak noktasından bahsetmek mümkündür. Bunlar: Planlı değişme, faaliyet araştırması, değişme uzmanı-alıcı sistem, öğrenme.

1.2.1 Planlı Değişme

Tarihsel açıdan bakıldığında, planlı değişimin gelişmesi, iki gücün bileşkesi olarak ortaya çıkar. Bunlardan biri karmaşık sorunların uzman yardımını gerektirmesi, diğeri ise davranış bilimlerinin artan gücü ve katkısıdır.⁴⁰ Genel anlamda planlı değişme bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin mevcut durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.⁴¹

Örgüt açısından planlı değişim; örgütü bir üst gelişmişlik basamağına çıkarmak üzere, değişme uzmanının yardımıyla bilinçli ve istekli bir şekilde gerçekleştirilen değişmedir.

1.2.1.1 Planlı Değişmenin Özellikleri

Planlı değişmenin özellikleri aşağıda verilmiştir.⁴²

- Algılanan problem veya geliştirme programları için bilinçli ve amaçlı bir kararın olması,

⁴⁰ ÇELEBİOĞLU, a.g.e., s.122

⁴¹ DİNÇER, a.g.e., s.32

⁴² KILINÇ, a.g.e., s.20

- Değişimin alıcı sistemin tamamına uygulanabilir olması,
- Örgütün (müşterinin) mevcut veya gelecekte karşılaşacağı sorunları çözebilecek özel teknikleri uygulama kabiliyeti olan profesyonel danışman yahut değişme uzmanı kullanması,
- Güç paylaşımı ve işbirliği içinde tüm bilgilerin değişme uzmanı ve alıcı sistem arasında serbest ve açık bir şekilde paylaşılması,
- Direkt olarak eyleme çevrilebilen geçerli bilgi ve verilerden faydalanılması.

1.2.1.2 Planlı Değişmenin Safhaları

Planlı değişim yedi aşamadan oluşan dinamik bir süreçtir. Bu aşamalar; ön araştırma, giriş, teşhis, planlama, eylem, istikrar sağlama-değerlendirme ve bitirme aşamalarıdır.⁴³

K. Lewin planlı değişimi; çözme, değiştirme ve yeniden dondurma olarak üç safhada ele almıştır. Bu aşamalar Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiştir. Son olarak Kolb ve Frohman tarafından ön çalışma, giriş, teşhis ve planlama (çözülme), hareket (değişim), değerlendirme ve bitirme ise (yeniden dondurma) olarak yeniden tasnif edilmiştir. Biz bu tasnife göre, planlı değişimi ele alacağız.

- **Ön İnceleme:** Müşteri (örgüt), değişim uzmanına problemleri ile ilgili müracaatta bulunur. Danışmanlar muhtemel bir değişim faaliyetinde yol gösterici olacak bilgileri toplamaya çalışır. Giriş aşamasına kadar ne müşteri ne de değişme uzmanı birlikte çalışma kararı almaz.
- **Giriş:** Bu aşamada beraber çalışmak üzere anlaşılır ve sözleşme hazırlanır. Sözleşmede planlı değişim sürecinin, girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulacağı belirlenir.⁴⁴ Karşılıklı olarak ilişkinin şekli ve beklentiler tespit edilir, değişme uzmanına etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli güç verilir.⁴⁵

⁴³ YÜKSEL, a.g.e., s.149

⁴⁴ BUMİN, a.g.e, s.49

⁴⁵ DİNÇER, a.g.e., s.37

- **Teşhis:** Alıcı sistemin hissettiği problemle gerçek problem arasında fark olup olmadığı, fark yoksa problemin değişip değişmediği ve alıcı sistem için danışmanın yeterliliği sorgulanır.

Değişme uzmanı, teşhis yapabilmek için, anket, mülakat ve gözlem gibi veri kaynaklarını kullanır. Yeterince tanımlanan problemin, çözüm alternatiflerinin oluşturulması aşamasında da çözüm takımının iletişimi önem kazanmaktadır. Problemi ileten kesim ile çözüm takımı arasındaki iletişim kapıları açık olmalıdır. Çözüm takımını oluşturan kişilerin öğrenmeye meyilli kişilerden oluşması da önem taşımaktadır.⁴⁶ Böylece, var olan kaynaklar geliştirilerek müşterinin kendi kendine problem çözebilme yeteneği kazanması için yardım edilir. Bu arada sistemde meydana gelen gelişmeler yeniden değerlendirilerek daha önce yapılmış sözleşme tekrar gözden geçirilir.

- **Planlama:** Teşhis aşamasında toplanan veriler ışığında öncelikler ve değişim amaçları tespit edilir. Alternatif çözüm yolları ve değişim stratejilerini de içeren hareket planı yapılır. Planlama yapılırken alıcı sistemin gereksinimi ve beklentilerinin de karşılanmasını sağlamak amacıyla alıcı sistem ile koordinasyon sağlanır. Ayrıca, oluşabilecek değişime karşı tepki ve direnişler içinde çözüm yolları üzerinde durulur. Planlama adımı, başarılmak istenen özgül davranışsal amaçların tanımıdır.⁴⁷

• **Harekete Geçme:** Planlama aşamasında geliştirilen en iyi strateji seçilerek uygulamaya konur. Eğer bundan önceki aşamalarda çözülmeyen problem yoksa bu aşamada aksaklık olması beklenmez. Ancak, oluşabilecek her hangi bir aksaklık değişim çabasına zarar vermez. Faaliyete devam edilerek bir sonraki değerlendirme aşamasından yeni bilgiler ışığında yeniden teşhis yapılır. Böylece değişim uzmanı müşterisinin sistemini daha iyi öğrenmiş olur.

- **İstikrar Sağlama ve Değerlendirme:** Değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir.⁴⁸ İstikrar sağladıktan sonra yeni

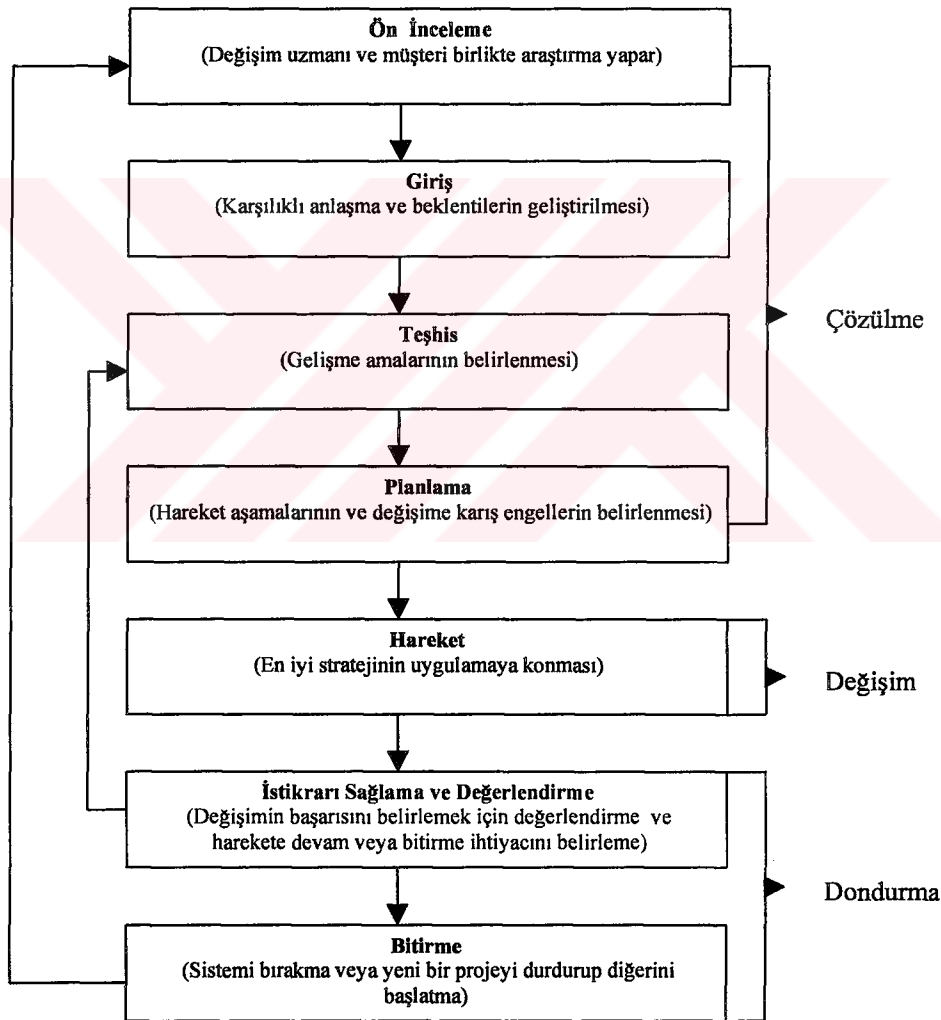
⁴⁶ Armağan Bahadır GEZİCİOĞLU, “Problem Çözme Sürecinde İletişimsizlik”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 487, 2001, s.28.

⁴⁷ Tanıl KILINÇ, **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1986.

⁴⁸ DİNÇER, **a.g.e.**, s.38

kazanılan davranışlarla planlama sırasında amaçlanan davranışların uyumlu olup olmadığı örgüt dışından tarafsız bir araştırmacı aracılığıyla kontrol edilir. Eğer değişimden beklenen sonuç alınmamış ise; geri beslemeyle yeniden teşhis yapılarak yeni stratejilerle değişime devam edilir. Şayet program yeterli görülmüş ise, bitirme safhasına geçilir.

- **Bitirme:** Bu aşamada değişim uzmanı ve alıcı sistem yol ayrımına gelmiştir. Bitirme koşulları giriş sözleşmesine uygun olarak değerlendirilir. Değişim çalışmasının başarı ve başarısızlık durumu göz önüne alınarak sistemi bırakma ya da bir projeyi durdurup diğerine başlama kararı alınır.



Şekil 1.3: Planlı Değişim

Kaynak: Öznur YÜKSEL, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara 2001, s.149

Yukarıda özellikleri ve safhaları anılan planlı değişme, örgütte değişmeyi başlatma ve yürütme açısından hayati önem taşımaktadır.

1.2.2 Faaliyet Araştırması

Faaliyet araştırması; örgüt iklimini değiştirmek üzere, insan ilişkileri ile ilgili problemleri çözmek için, alıcı ve danışmanların işbirliği ile faaliyet araştırmayı, araştırma faaliyeti takip edecek şekilde devirli olarak gerçekleştirilen, örgütsel öğrenme ve değişimin bir arada götürüldüğü bir örgüt geliştirme sürecidir.⁴⁹ Birbirinden bağımsız iki çalışmanın (uygulamacı John Collier ve sosyal bilimci K. Lewin'in çalışmalarının) sonucu faaliyet araştırması ortaya çıkmıştır.⁵⁰

John Collier 1933-1945 yıllarında Hindistan'da ırklar arası ilişkileri iyileştirmek üzere problemlerin teşhisi ve programlar yapmakta idi. Burada yaptığı çalışmalara faaliyet araştırması adını verdi.

K. Lewin ve öğrencilerinin çalışması faaliyet araştırmasına kaynaklık etmiştir. Lewin bu durumu şöyle ifade etmektedir: Araştırmasız faaliyet, faaliyetsiz araştırma olmaz.⁵¹

Faaliyet araştırması yedi safhadan oluşur.⁵²

- **Problemi Hissetme:** Kilit yönetici örgütteki problemi hisseder ve bunun değişim uzmanı yardımı ile çözülebileceğine, ilgili yöneticiyi ikna eder.
- **Davranış Bilimi Uzmanına Danışma:** Değişim uzmanı (örgüt içinden veya dışından) örgüt için çalışmaya başlar. Değişim uzmanı kendisine ait bir takım varsayım ve değerleri müşteri ile paylaşarak aralarında açık bir işbirliği sağlanmalıdır.

⁴⁹ BUMİN, a.g.e., s.5

⁵⁰ DİNÇER, a.g.e., s.40

⁵¹ DİNÇER, a.g.e., s. 40

⁵² Özcan YENİÇERİ, "Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı: 476, Ankara, 2001, s.67

- **Veri Toplama ve Ön Teşhis:** Bu safhada değişme uzmanı tarafından dört yöntemle verilerin toplanması sağlanır. Bunlar: Mülakat, anket, gözlen ve örgütün performansını gösteren geçmiş dönemlere ait kayıt ve veriler.

Teşhis gözlemlerle başlar, kısmen yönlendirilen görüşme ile devam eder ve soru kağıdı ile tamamlanır. Burada sorulabilecek tipik sorular şunlar olabilir:⁵³

Grubunuzda hangi sorunları görüyorsunuz?

İşi istediğiniz gibi yapmanıza engel olan bireyler arası ve/veya grup sorunları nelerdir?

Örgütün bütününde hangi sorunları görüyorsunuz?

Görüşmeler danışman ile örgüt üyeleri arasında tek tek yapılır. Verilen bilgilerin başkalarını zor durumda bırakmayacağına dair söz verilir. Burada amaç, ortak sorunun ne olduğunu tespit edip, geri beslemede yapıcı bir şekilde kullanmaktır.

- **Alıcı Kişi veya Gruba Geri Besleme:** Değişim uzmanının topladığı veriler alıcı sisteme tekrar aktarılır. Örgütün veya birimin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılır.

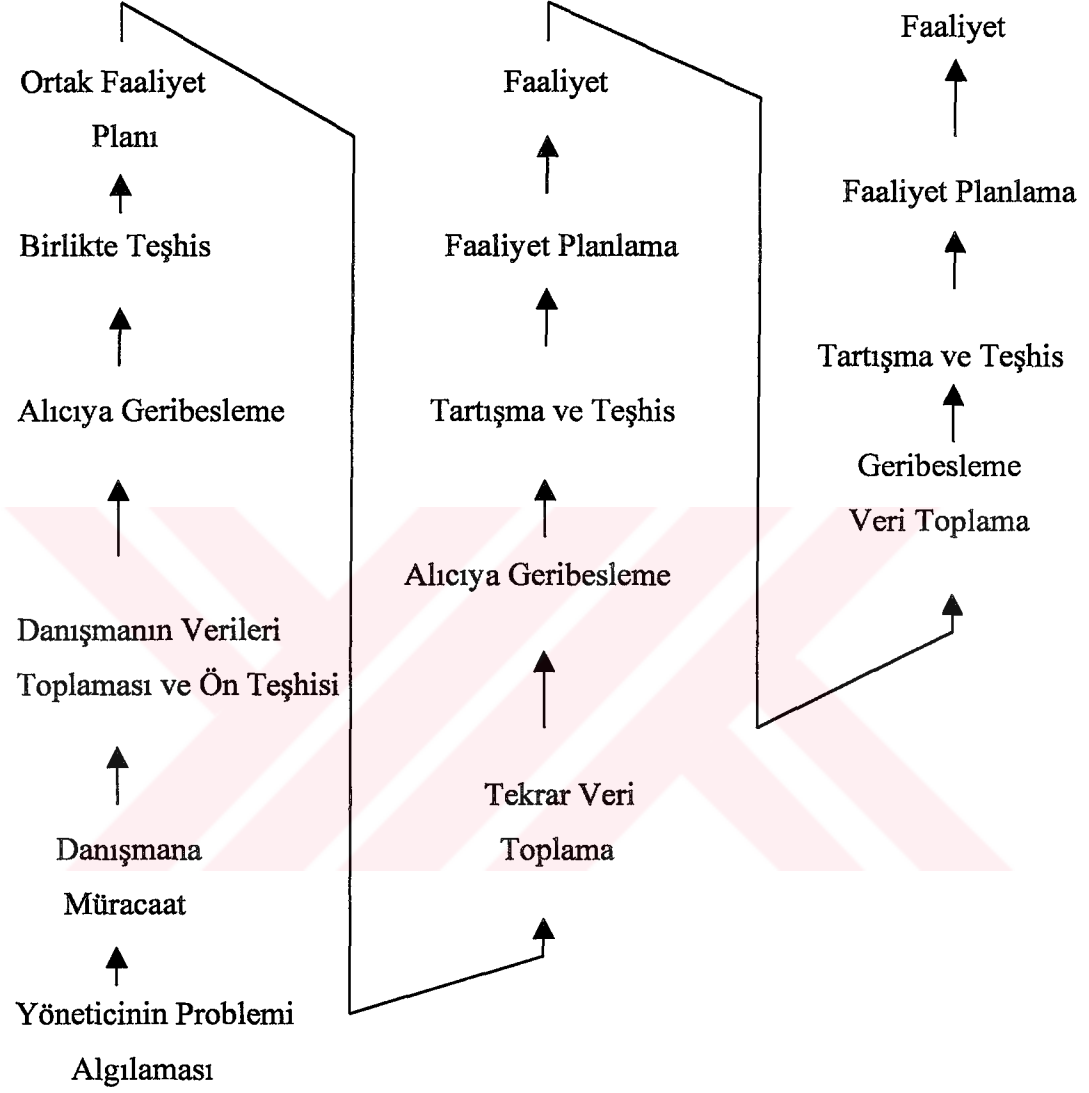
- **Problemlerin Ortaklaşa Teşhisi:** Burada grup, kendisine verilen bilgiler ışığında hipotezlerini test ederek problemlerin gerçek olup olmadığını araştırır.⁵⁴

- **Faaliyet:** Ortaklaşa yapılacak faaliyetler belirlenerek teoriler pratiğe dönüştürülür. Burada örgüt yeni bir dengeye ulaşmak üzere çözülmeye başlamış olur.

⁵³ KILINÇ, a.g.e., s.57

⁵⁴ BUMİN, a.g.e., s.35

- **Tekrar Veri Toplama:** Sonuçların analizi ve faaliyet araştırmasının ikinci devresine başlamak üzere yeniden veri toplanır, daha sonra bu veriler yeni teşhis ve faaliyetlerde kullanılır.



Şekil 1.4: Bir Süreç Olarak Faaliyet Araştırması

Kaynak: Tanıl KILINÇ, **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1986, s.55

1.2.3 Örgütsel Öğrenme

Öğrenme bireysel, takım ve örgütsel öğrenme olarak üç şekilde gerçekleşmektedir.⁵⁵ Örgütsel öğrenme ile süreçlerin sürekli geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. İşletmeler sürekli gelişimden hareket ederek öğrenen organizasyonu gerçekleştirebilirler. Öğrenen organizasyonlarda personeli yetkilendirmek, öğrenmeye ve yaratıcılığa teşvik etmektir.

Sürekli gelişme fikrini destekleyen örgütsel öğrenme, kişisel ve örgütsel öğrenmeyle birlikte gerçekleşir. Bir örgütteki bireylerin tek tek öğrenmesi, örgütsel öğrenmeden farklıdır. Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan sistemleri ve kültürü yeni bireylere aktarmayı öngörürken; bireysel öğrenme, kişisel eğitim ve deneyimden geçmektedir. Örgütsel öğrenmede örgütteki boşluk, zaman ve hiyerarşi sınırları paylaşarak kurumsal bir kültür geliştirir.⁵⁶

Öğrenen örgütler, sahip oldukları kültürle; bilgi oluşturma, bilgiye ulaşma ve aktarma davranışlarını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahiptir. Öğrenen bir örgüt kültürü şu özellikleri kapsamaktadır: Öğrenme, yenilikleri destekleme ve personeli ödüllendirme, diyalogla gelişmeleri soruşturma, risk alma ve deneme, görünmeyen ve paylaşılan hataları öğrenmeleri için çalışanlara zaman tanıma ve onlara hoş görülme davranarak, değer vermeyi kapsamaktadır.⁵⁷

Örgütsel öğrenme işletmenin başarısı için gerekli bir süreçtir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden çok farklı olmasına karşın, temelinde bireysel öğrenme yatar. Bireysel öğrenme için çaba göstermeyen elemanlardan oluşan bir organizasyonun öğrenme sürecine girmesi pek mümkün değildir.⁵⁸ Örgütsel öğrenmenin çok önemli olması ve zorluklar getirmesinde en önemli etkenler karmaşıklık ve dinamikliktir.

⁵⁵ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.355

⁵⁶ Zeynep DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.129-131

⁵⁷ Çetin BEKTAŞ, "Hizmet Süreçlerini Sürekli Geliştirmede Yaratıcılık Unsurları", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Şubat 2001, Sayı 470, s.19.

⁵⁸ KOÇEL, a.g.e., s.355

Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken şartların ve ortamın özelliklerini de öğrenirler. Öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar, daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirirler, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları göz önünde bulundururlar.⁵⁹

Örgütler öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni stratejiler geliştirirler ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya gelebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olması şarttır. Bireyden itibaren gruplara, işletmelere ve işletmelerin oluşturdukları holdinglere doğru gidildikçe öğrenme süreci karmaşıklaşır. Bu üç tür öğrenmede süreçler ve çıktılar farklıdır.⁶⁰

Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendilerine özgü uygulamalarının ve farklılıklarının yaratılması, kazanılması ve iletilmesidir. Etkili olabilmesi için örgütün çevresine olan uyumunun artması gerekir. Örgütsel öğrenme, uygulamaların ve farklılıkların yaratılması, kazanılması ve iletilmesini sağlayabilmek için, ilişkilerde dahil olmak üzere davranış değişikliklerini gerektirmektedir.⁶¹

1.2.4 Danışmanlık

İnsanlık bugünkü bilgi birikimini sürekli olarak bilgiye sahip olanların öneri, bilgi verme veya yardım etme isteği; buna karşılık bilgiye sahip olmayan muhataplarından gelen talep sayesinde gerçekleşmiştir ve bugünkü muazzam birikime ulaşmıştır.

İşletmelerde ve diğer örgütlerde, artan işbölümü, teknolojik gelişmeler nedeniyle büyüklük ve karmaşıklık bakımından kararların alınması oldukça güçleşmiştir. Eskiden kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusundan yararlanarak karar veren kişi ya da grup

⁵⁹Tahir AKGEMİCİ ve Şevki ÖZGENER, “Öğrenen Organizasyon Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı 442, s.51

⁶⁰ ÖZALP, a.g.e., s.513

⁶¹ ÖĞÜTVEREN, a.g.e., s. 648

artık çok karmaşıklaşmış örgütsel olaylar karşısında, karar verebilmek için birtakım yeni bilgilere ve uzmanlara danışmaya gereksinim duymuştur.⁶²

Örgüt geliştirme sürecinde danışmanlar davranış bilimleri eğitimi almış, mesleğinde uzmanlaşmış sosyal bilimcilerdir. Amaçları müşterilerin etkinliklerini yükseltecek değişmelerin sağlanması için örgüt meselelerini belirlemek, sebeplerini araştırmak ve onlara çözüm yollarını bulma konusunda yardım etmektir.

Bir örgüt analisti ve teşhisçisi olarak eğitilmeyen yöneticiler, karmaşık sosyal sistemlerin bazı uzmanlık isteyen alanlarında sosyal bilimcilere danışmak zorunda kalmaktadırlar.⁶³ Örgüt geliştirmede danışman daima yardımcı ve araçtır, asla temel örgüt üyesi olmamalıdır. Bununla birlikte danışman örgütte gözlemci olmaktan çok ileri gitmekte ve hatta örgüte kendi değerlerini de kazandırabilmektedir.

1.2.4.1 Danışmanlık Sürecinin Özellikleri

Danışmanlık sürecinin başlıca özellikleri şunlardır:⁶⁴

- **Danışmanlık bağımsız yürütülen bir hizmettir:** Örgüt için uzmanlığına müracaat edilen danışman veya değişim uzmanı yaptığı faaliyetlerde ne alıcı sisteme ne de onun yöneticilerine bağımlı değildir.
- **Danışmanlık gönüllülük esasına dayanan bir ilişki ile yürütülür:** Genellikle ilişki talebinin alıcı sistemden geldiği danışmanlıkta, değişim uzmanı veya danışman ile alıcı sistem karşılıklı olarak anlaşır; gönüllü bir ilişki içerisine girerler.

⁶² KILINÇ, a.g.e., s.62

⁶³ DİNÇER, a.g.e., s.49

⁶⁴ Tanıl KILINÇ, *Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1986, s.53-54

- **Danışmanlık tavsiye ve yardım etme sürecidir:** Danışman, örgüt problemlerini çözmekten ziyade problemi tahlil ve teşhis ederek alıcı sisteme problemi veya değişim gerektiren durumları rapor eder. Toplanan bu geçerli bilgileri ve alternatif çözüm önerilerini kabul edip etmemek alıcı sistemin takdirine kalmaktadır.
- **Danışmanlık probleme yönelik bir süreçtir:**⁶⁵ Alıcı sistem mevcut arızaları, sisteme kendi kendine sorunları çözebilme yeteneğini kazandırmak üzere davranış bilimleri uzmanının yardımına müracaat etmektedir.
- **Danışmanlık sonlu (sürekli olmayan) bir ilişkidir:** Danışmanlık süreci, problem çözümü için anlaşmayla başlar, problem için yapılan çözüm çalışmasından sonra son bulur. Tekrar ilişki kurulması yeni bir anlaşmayı gerektirir.

1.2.4.2 Danışmanın Örgüt Geliştirmedeki Başarı Koşulları

Danışmanın örgüt geliştirmedeki başlıca başarı koşulları şunlardır:⁶⁶

- Danışmanın yardım ettiği örgütün ve onun yöneticisinin ihtiyaçlarını doğru olarak teşhis etmesi gerekir. Bunun yanında, yöneticinin de ihtiyacını doğru olarak bildirip asıl amacını gizlememesi gerekir.
- Kötü iletişim danışmanlık sürecinde her iki tarafın da asıl isteğinin ne olduğunu anlamaya engel olan çelişki kaynağıdır. Bu nedenle her iki taraf da iletişimden istediğini alabilmelidir.
- Tarafların birbirlerine kısa süre vermeleri ve danışmanın yardım önerisinin zamansız oluşu başarıya ulaşmayı engelleyecektir. Danışman doğru öneriyi doğru zamanda vermelidir.
- Danışman yönetici rolüne soyunmamalıdır. Profesyonelliğini her zaman muhafaza etmelidir. Bunun yanında, alt kademe çalışanlarının alışkanlıklarından

⁶⁵ BUMİN, a.g.e., s.61

⁶⁶ BUMİN, a.g.e., s.62-63

vazgeçmeme, bilinmeyene karşı olan tedirginlikleri, algılamadaki seçicilikleri de danışmanın örgüt geliştirmedeki başarılarını etkileyen faktörlerdir. Danışman bütün bu olumsuzlukları göze almalı ve onlara karşı tedbirlerini almalıdır.

- Danışmanın konularını iyi bilmesi ve uzmanlığı dışında her hangi bir yaptırım gücü yoktur ve olmamalıdır.
- Danışmanın üst kademe yöneticilerine değişimde kullanabilecekleri program, rapor ve tekliflerini özlü, anlaşılır bir şekilde sunabilme kabiliyeti olmalıdır. Kısaca değişim uzmanı gerçekleştirmek istediği şeyin iyi bir modeli olabilmelidir.⁶⁷

1.2.5 Örgüt Geliştirme Süreci

Buraya kadar anlatılanlar ışığında örgüt geliştirme sürecini kısaca şu şekilde özetlenebilir.

Örgütler, başarmak için faaliyet gösterdikleri temel görevleri ve bu faaliyetlerle ulaşmaya çalıştıkları amaçları olan kurumlardır. Yine örgütler, amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirirken daima belirli süreçlere tabi olurlar. Örgüt geliştirme süreci örgütsel verimliliği, etkinliği ve uyum kabiliyetini artırır. Tıpkı dişli ve çarklardan oluşan bir makine sisteminde, her hangi bir dişlinin diğerine muhalefet etmediği, senkronize bir uyumun olduğu ve birinin diğerini tamamladığı gibi...

Örgüt geliştirme çalışmaları daha ziyade örgütün beşeri unsurları üzerinde olsa da; bu çalışma örgüt yapısı ve teknolojisinden kesin hatlarla sınırlandırılmaz. Örgüt geliştirme hissedilmiş gerçek problemi tanıma ile başlar, hipotez geliştirilir, bu hipotez test edilir, test sonuçları değerlendirilir, ihtiyaç duyulursa problem yeniden tanımlanarak baştaki süreçler tekrarlanır, ihtiyaç yok ise süreç sonlandırılır.⁶⁸

⁶⁷ DİNÇER, a.g.e., s.55

⁶⁸ BUMİN, a.g.e., s.93

1.2.5.1 Problemi Tanımlama

Problem veya değişme ihtiyacını hisseden örgüt yöneticileri değişme uzmanı ile temasa geçerler. Değişme uzmanının rolü ve alıcı sistemle ilişkisi belirlendikten sonra problem üzerinde çalışmaya başlanır.⁶⁹

Örgüt geliştirmede danışman, bazı yöneticilerde olduğu gibi, sezgiye dayalı problem tanımı yapmaz. Çünkü, burada yaptığı hata sonucu oluşan yanlış teşhisin örgütte beklenenin aksine çok daha olumsuz sonuçlara sebebiyet verebileceğini bilir. Danışman, doğru teşhis yapabilmek için öncelikle örgütün kültürünü tespit etmeye çalışmalıdır. Yani, örgütün değer, norm, tutum ve iletişimde göstermiş olduğu davranış yapılarını anlamaya çalışır.

Danışman, söz konusu adımları atmak için aşağıda sıralanan veri toplama basamaklarını takip emelidir.⁷⁰

- Hissedilen problemin kaba tanımı,
- Veri kaynaklarının tespiti,
- Veri toplama formlarının hazırlanması,
- Örnek kütlenin seçimi,
- Verilerin toplanması,
- Veri tablolarının oluşturularak tasnif ve analizi,
- Araştırmanın rapor olarak düzenlenmesi.

Veri toplama kendi başına planlı bir müdahale olarak kabul edilebilir. Veri toplama örgütsel yaşamın sürekli bir parçası olursa, örgüt geliştirmenin bu aşamasında örgütsel değişim çabalarına doğru ilk önemli adım atılmış olur.⁷¹

⁶⁹ DİNÇER, a.g.e., s.66

⁷⁰ BUMİN, a.g.e., s.94

⁷¹ BUMİN, a.g.e., s.95

1.2.5.2 Teşhis ve Çözümler Üretme

Bu safhaya müşterinin hissettiği sorun ele alınarak başlanır. Toplanan veriler sistematik olarak değerlendirmeye tabi tutulur ve aşağıdaki soruların cevapları aranır.⁷²

- Net olarak problem nedir?
- Problemin çözümüyle ne gibi değişiklikler olacaktır?
- Beklenen sonuçlar nelerdir ve nasıl değerlendirilecektir?

Teşhise müşterinin hissettiği sorunu ele alarak başlamak, müşteriye aynı zamanda örgüt geliştirme sürecinin içine çekmek ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek açısından önem taşımaktadır. Ancak, müşterinin hissettiği problem gerçek problem olmayabilir. Bu durum gerçek problemin çözümünü engellemez. Hissedilen problem ile teşhisi yapılan problem karşılaştırılır. Böylece örgütte çözüm bekleyen sorunlar için öncelik sıralaması yapma fırsatı doğmuş olur. Aynı zamanda, müşterinin teşhis kabiliyeti artarak ihtiyaçlarını ve önceliklerini ortaya koyma bakımından örgüt bir üst gelişmişlik seviyesine ulaşır. Bundan sonra değişim yönünün tespiti için müşteri sisteminin amaçları tanımlanır. Tanımlanan amaçlar daha sonra gerçekleşen durumla karşılaştırma yapabilmek içinde önem taşımaktadır. Yani yapılan örgüt geliştirme faaliyetinin etkinliğini ortaya koyar.⁷³

Teşhis safhasında son olarak alternatif çözüm teklifleri toplanır. Burada amaç en uygun çözümü bulmaya çalışırken, aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgüt geliştirme sürecine katılmalarını sağlamaktır. Alternatif çözüm teklifleri toplanırken her türlü fikir ön yargısız ve eleştiriye tabi tutulmadan toplanır. Bu durum, ortaya çıkan çözümün benimsenmesini ve öğrenilmesini kolaylaştırır.

1.2.5.3 Harekete Geçme

Ortak bir hareket stratejisi oluşturmak amacıyla üzere alternatif fikirler adeta süzgeçten geçirilir. Uygulanması mümkün olmayan fikirler, sahipleri ikna edilerek,

⁷² DİNÇER, a.g.e., s.67

⁷³ KILINÇ, a.g.e., s.41

tasfiye edilir. Ortaya çıkan ortak fikrin uygulanacağı ideal örgüt yapısı tespit edilerek mevcut yapının eksik yönleri tamamlanmaya çalışılır.⁷⁴

1.2.5.4 Alternatiflerin Uygulanması

Örgüt geliştirme sürecinin bu aşaması, teşhis adımında öngörülen değişimlerin yürütülmesi ve geliştirilmesini içerir.⁷⁵ Faaliyet planı oluşturulur. Probleme uygun müdahale tekniği tespit edilir. Müdahaleyi yürütecek sorumlular seçilir. Müdahaleye karşı direnişler açığa çıkarılır. Bu tepki ve direnişler bir yandan başarısızlık uyarıları olarak kabul edilirken, diğer yandan mümkün merteye müdahaleye olumlu etki edecek şekilde çözümlenmeye çalışılır. Bundan sonra uygulamaya konulan müdahale, hem problemi ortadan kaldırmalı; hem de alıcı sistemin değişim uzmanına olan ihtiyacını azaltacak şekilde örgütsel öğrenmeyi artırmalıdır.

1.2.5.5 Sonuçları Değerlendirme

Arzulanan değişikliğin gerçekleşme derecesi, her faaliyet için ölçülecek şekilde, ideal yapıya uygun kriterler konularak ölçülür. Ölçümler sonucu elde edilen değerlerin amaçları karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir. Şayet sonuç istenilen amaçlara uygunsa sağlanan iyileşmenin devamı ve istikrarın sağlanması için çeşitli tedbirler alınır. Aksine, sonuç amaçları karşılamıyorsa başarısızlığın sebepleri araştırılır. Gerekirse geri beslemelerle örgüt geliştirme aşamaları tekrarlanır.⁷⁶

1.2.5.6 Programı Bitirme ve Yeniden Bilgi Toplama

Burada programın bitmesi örgüt geliştirmenin bitmesi demek değildir. Yalnızca müşteri ile değişme uzmanı arasındaki ilişkinin sona ermesidir. Alıcı sistemin değişime uyum sağlama ve kendini yenileme kapasitesinin artması danışmana olan ihtiyacı azaltır. Ancak bu arada iki tarafın rızasıyla işbirliği tekrarlanabilir. Bütün bu çalışmalar başarılı olsun veya olmasın, örgüt geliştirme çalışmalarının tekrarının devirli olmasını sağlayan unsur, yeniden bilgi toplama.⁷⁷

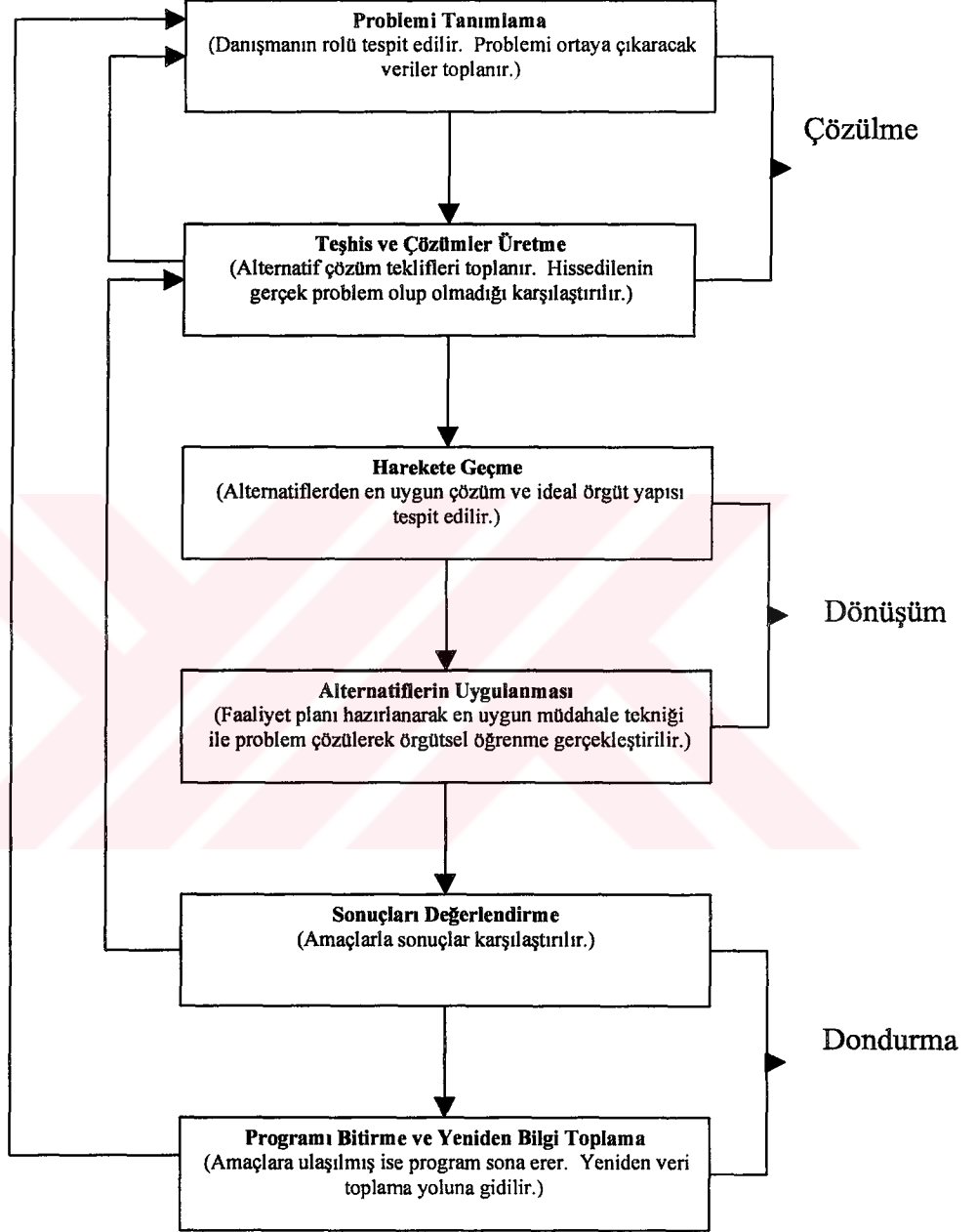
⁷⁴ BUMİN, a.g.e., s.52

⁷⁵ KILINÇ, a.g.e., s.95

⁷⁶ BUMİN, a.g.e., s.53

⁷⁷ KILINÇ, a.g.e., s.96

Yukarıda verdiğimiz açıklamalar ışığında örgüt geliştirme sürecinin yeni akış diyagramı şu şekilde oluşmaktadır.



Şekil 1.5: Örgüt Geliştirme Süreci



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİSİNİN GELİŞİMİ

2.1 LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik Eski Yunan ve Roma dönemlerinden bu yana üzerinde durulmuş bir konudur. O zamandan bu yana toplum içerisinde bazı kişiler, diğerlerine üstünlük sağlamış ve kitleleri peşlerinden sürüklemişlerdir. Günümüz toplumlarında da, önemli görevler yüklenmiş, gerek fikir gerek davranışlarıyla çağımızı önemli ölçüde etkilemiş kişilere rastlamaktayız. İşte toplum; amaçlarını belirleyip tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl gereksinim duyarsa, gerek işletme yönetimi, gerek sendikalar karşılaştıkları problemleri çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle öteden beri ilgilenmişlerdir.⁷⁸

Lider olarak adlandırdığımız o güçlü ve gizemli yaratıklar her zaman insanların hayal gücünü şaşırtmıştır. Bizi harekete geçirebilmelerinin nedeni nedir diye düşünmüştüzdür. Onları harekete geçiren içsel kuvvetler hangileridir? Ve bütün bunların bizim lider olmamız açısından bir anlamı var mı? Bu gibi sorular son yıllarda oldukça geniş bir liderlik literatürü ortaya çıkarmış bulunuyor. Bunlar arasında Richard Bronson ve Jack Welch gibi ünlü şirket liderlerinin liderlik stillerini inceleyen kitaplar geniş bir yer tutuyor. Kuşkusuz liderliğin şifresini çözenin bir liderin beyninin içini görmenin tek bir doğru yolu yoktur.⁷⁹

Liderlik en küçük gruplardan millet toplumuna kadar bütün sosyal gruplarda mevcuttur ve etkileri basit bir kişisel otorite kullanma derecesinden emir vermeye,

⁷⁸ Toker DERELİ, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s.221

⁷⁹“Lideri Lider Yapan Egodur”, **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayınları, İstanbul, 2001, s.47

kurallar tesis etmeye kadar gider. Lider, sahip olduğu saygınlık, üstünlük ve çekicilik yüzünden kendisine itaat edilen bir kişidir.⁸⁰

Herhangi bir topluluğun başarısı, büyük oranda lider veya liderlere bağlıdır. İşletme yönünden, çalışanları işletmenin amaçları etrafında toplayabilme ve daha etkin, daha verimli çalışmalarını sağlayabilmede, liderlik becerisi çok önemlidir.⁸¹ Lider ne derece iyi olursa, o derecede daha iyi işgörenler yaratır, işgörenler de daha iyi ürünler geliştirip, rekabet ettikleri şirketlere üstünlük sağlarlar. İşletme yönetiminde liderlik bu kadar önemli olduğuna göre, çeşitli nedenlerle oluşan boşlukları doldurmak için sürekli olarak ehliyetli liderlere ihtiyaç vardır. Bugün bir organizasyonda sadece üst kademelerde bulunan kişilerin liderlik becerisine sahip olmaları yeterli değildir. Organizasyonun başarılı olabilmesi için en aşağı kademelerden en üst kademelere kadar bütün amirlerin iyi birer lider olması gerekir.⁸²

Örgüt ve yönetim literatüründe liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan en büyük hatalardan biri de, genellikle lider ve liderlik kavramlarının birbirinden tam olarak ayırt edilmeden ve birbiri yerine kullanılmasıdır. Oysa ki lider ve liderlik kavramları birbirinden farklı anlama sahiptir. Lider; seçilme, atama, veraset, devir ya da değişik yollarla kendisine biçimsel bir statü verilen bireyi, liderlik ise bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan davranışların başarılması anlamına gelmektedir.⁸³

2.1.1 Liderlik Tanımları

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar.

⁸⁰Maurice DUVERGER, *Sivaset Sosyolojisi*, Çev., Ş. Tekeli, 2. b. Varlık Yayınları, İstanbul, 1982, s.200

⁸¹Mahmut PAKSOY, "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13 (1984): s.119

⁸²Besim BAYKAL, *Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1981, s.496

⁸³Alireza A.RAZİAN, *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modeli'nin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991, s.1-2

Liderlik olayı uzun yıllardan bu yana toplumbilimciler tarafından incelenen bir konudur. Dolayısıyla üzerinde birçok araştırmalar yapılmış, bir o kadar da tanımlamalar yapılmıştır. En basit tanımlamayla lider önden giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatandır.⁸⁴ Başka tanıma göre, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçların gerçekleşmesinde gruba en fazla etkide bulunan ve yön verebilen kişidir.⁸⁵ Follet ise lideri, verdiği emrin, durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu, astlarına gösteren kişi olarak tanımlamıştır.⁸⁶ Bir başka şekilde tanımlanırsa lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin var olan güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirendir.⁸⁷

Sosyologların çoğuna göre lider; kişisel otoritesini sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanan kişidir. Lider, kişisel otoritesini, başkaları aracılığıyla, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullanır; koordinasyon, denetleme, yöneltme, başkalarının güçlerini harekete geçirme gibi.⁸⁸

Liderin ortaya çıkması için, amacı belirli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip kişiyi izlemesi gerekir. Liderliğin temelinde etkileme vardır. Etkilenen kişiler arttıkça, etkileyenin yani liderin gücü de artacaktır. Lider gücünü kullanarak, izleyicilerini etkiler. Beğenen ya da beğenmeyen, yüreklendiren, özendiren, heveslendiren, her tür etkinliğin en önünde giden, yine liderdir. Bütün bu işlevler liderin grup üzerindeki genel etkisinin göstergesidir.⁸⁹ Liderlik bir grup olayıdır, grup üyelerinin başka bir kişinin peşinden gitmeleri, onun dediklerini yapmaları ile ortaya çıkar.

⁸⁴ Kemal TOSUN vd., *İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1984, s.392.

⁸⁵ Frank B. MİLLER, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, Çev., S. Yalçın, T. Dereli, Sermet Yayınları, İstanbul, 1966.s.115

⁸⁶ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 2.b. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979, c.1, s.268.

⁸⁷ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1984, s.363

⁸⁸ DÖNMEZER, a.g.e., s.211

⁸⁹ J. L. Freedman, D. O. Sears ve J. Merril Carlsmith, *Sosyal Psikoloji*, Çev., A. Dönmez, 1.b. Ara Yayınları, İstanbul, 1989, s.436

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için öncelikle üstün niteliklerinin bulunduğu izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır. Önemli olan liderin üstün niteliklere sahip olması değil, izleyenlerin onun bu niteliklere sahip olduğuna inanmalarınıdır.⁹⁰ Lider yetkisini, daha çok kişiliğinden alır. Bu yetki daha çok biçimsel olmayan, doğal ve kendiliğinden doğma bir nitelik ve özellik taşıır. Diktatörün yetkisi ise güce, zora, yasa ve düzene dayanır. Dolayısıyla tamam biçimsel bir özellik gösterir.⁹¹

Liderlik, bir kişinin bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir grubu, bu amaca ulaşabilmesi açısından yönlendirilmesi ve etkilemesi sürecidir.⁹² Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından, belirli amaları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur.⁹³

Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Belirli bir durumda, bir kişinin sürekli diğer kişilerin davranışlarını etkilemesini amaçlar.

Liderliği bir süreç olarak tanımlarsak, bir amaç etrafında bir araya gelmiş grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır.⁹⁴ Liderlik süreci, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkileri içerir.⁹⁵ Sosyal gruplarda sürekli etkileşim olduğu için, etkilemesi fazla olanlara lider, etkilenmesi daha fazla olanlara ise izleyiciler denilebilir.

Liderlik birtakım süreçleri içerir. Liderliğin oluşumu, liderin yönettiği grubun yapısına, izleyicilerin ve kendisinin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bazı yazarlara göre, liderliğin doğuş ve oluşu şu formülle açıklanabilir:

⁹⁰ ERGUN, POLATOĞLU, a.g.e., s. 167

⁹¹ TOSUN, a.g.e., s.393

⁹² RAZIAN, a.g.e., s.1-5

⁹³ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 3.b. Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.258

⁹⁴ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.331

⁹⁵ A.Can BAYSAL, Erdal TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1987, s.144

Liderlik = f (kişilik, izleyiciler, koşullar)

Bu eşitliğe göre, bir kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik, kişiliği izleyen bir grup insan ve grubun lideri izlemesini zorunlu kılan koşullar. Formülden anlaşıldığı gibi, liderliğin üç ögesi vardır ve liderlik bu üç öge arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşur. Lider yönettiği grubu etkilerken, çeşitli kaynaklardan güç alır. Başlıca güç kaynakları zorlayıcı yasal, uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücü sayılabilir.⁹⁶

Liderlik sadece organizasyonların üst kademelerinde olan kişilere has bir süreç değildir. Bu süreç değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşının da liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Tek farkı kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin niteliği, içinde buldukları koşullardır, süreç olarak liderlik işi aynıdır.

Liderlik; Kendisine bağlı elemanların belirli bir tarzda davranmalarını sağlayabilmek için, bir kimsenin onları etkilemesi ve ikna edebilmesi ile ilgili işlemlerdir.

Lider ; ise başkalarına tesir eden ve onları yöneten önder bir şahsiyet olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2 Liderin Ortaya Çıkma Nedenleri

Lider niçin gereklidir? Örgütsel planlar tam, çevre koşulları aynıysa örgütün iç dinamikleri yoksa ve örgütlerde insan üyeliği önemli değilse örgütlerin lidersiz de olabilecekleri düşünülebilir. Ancak bu koşullar hiçbir örgüt için olmayacak bir durumdur. Karmaşık bir örgütte, bütün yapılacakları bir metin halinde yazmak olanaksızdır; yazılsa bile zamanla değişecektir. Bütün bu açıkladığımız olanaksızlıklar örgütlerde liderliği gerekli kılmaktadır.⁹⁷ Örgütler açık sistemler ve değişen çevreler

⁹⁶ Kemal TOSUN vd., **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1984, Fasikül 4, s.316-317

⁹⁷ Zeyyat HATİBOĞLU, **Personel Davranışı ve Yönetimi**, Aktif Büro Basım Organizasyon, 1976, s.143

içinde var oldukları için, çevredeki değişimlerden etkilenecektir. Böylece her değişim örgütte de değişim istemi doğuracaktır. Bu durumda istemleri , önceden sezerek yapılacak şeyler planlanabilir, ama yine de liderlik gerekecektir. Çünkü bütün örgütsel alt sistemler düzgün gelişemez ve ayrı dinamiklere sahip olabilirler.⁹⁸

İnsanoğlu uygarlığın en değerli bir üyesidir. Liderlik olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makine yığılından pek farkı kalmaz. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.⁹⁹

Diyebiliriz ki; en küçük işletme ve kurumlardan en büyük topluluklara kadar, her çeşit insan gruplarının yaşama ve gelişmesi, lider düzeyindeki yöneticiler sayesinde olur.¹⁰⁰

Liderlik tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. Ancak insanlar, barış ve huzur içersinde oldukları süre içersinde liderin varlığını ve önemini pek fark etmemişler, fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etrafında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır.¹⁰¹

İnsanlar kendi amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için bir gruba ve oluşan grupları yönetecek, amaçlara doğru yönlendirecek, beceri ve ikna yeteneğine sahip liderlere gereksinim duyar.

Yapılan araştırmalarda liderlik tarzının grup performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, liderin başarısının gruptan gruba, hatta farklı koşullarda aynı grupta bile değiştiği görülmüştür. Durumsallık yaklaşımlarının vardıkları sonuca göre tek bir en iyi liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzının etkinliği, grubun amaçlarına, grubun üyelerine ve

⁹⁸ Turgay ERGUN ve Aykut POLATOĞLU, **Kamu Yönetimine Giriş**, 3.b. TODAİE, Ankara, 1988, s.167

⁹⁹ Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.184

¹⁰⁰ Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi**, 5. b. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , İstanbul, 1990, c.1, s.392

¹⁰¹ Adnan CEYLAN ve Suat BEGEÇ, "Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı'nda Yapılan Bir Araştırma", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000, s.601

ortama bağlıdır. Bu nedenle, vurgulanabilecek en önemli nokta liderin esnek olma ve koşullara uyabilmesi gereğidir.¹⁰²

Liderliğin kişilik ve ortamsal yönlerini kaynaştıran bir model geliştirilerek, kişinin gruba yönelimi ele alınmıştır. İşe yönelik ve işgörene yönelik ayrımı çerçevesinde, hangi tarzın daha etkin olduğu üzerinde durulmuştur. Kişiler bir ucu sosyal yönelimli lider, kaygısız, yönlendirici olmayan ve diğer üyelerle sıcak, sevecen ilişkiler kurmayı amaçlar. İş yönelimli lider ise daha kaygılıdır, yönlendiricidir ve sıcak, sevecen grup ilişkilerini sürdürmekle daha az ilgilidir. İş yönelimli lider grubun karşılaştığı işi üzerinde odaklaşarak, başarıyla tamamlamasını amaçlamaktadır. Bazı ortamlarda sosyal yönelimli lider daha başarılıyken, diğer ortamlarda iş yönelimli lider daha başarılı olmaktadır.

Alınabilecek önlemler, etkin liderliği kolaylaştıracak örgütsel ortamın yaratılması, belirli özellikleri taşıyan bireylerin seçilmesi ve eğitimidir. Etkinliğin geliştirilmese konusunda diğer yaklaşım Fiedler'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, lideri ortama uydurmaya çalışmak yerine, ortamı liderle bağdaştırmayı amaçlamak gerekir. Fiedler'in değişkenleri ile, etkin liderlik için lidere tanınan yetkinin, işin niteliğini veya grubun yapısının değiştirilmesi gerekir. Bu iki yaklaşımın birlikte kullanılmasının geçerliliği üzerinde durmak gerekir. Bir yandan bireyi geliştirme, öte yandan koşulları bireyle bağdaştırarak, bilgi ve becerisinden yararlanmak en geçerli yaklaşımıdır.¹⁰³

2.1.3 Liderin Amacı

Biçimsel örgüt liderinin amaçları, grubu temsil etmek, çıkarlarını korumak, yanındakileri, organizasyonun bir bütün olarak amaçları yönünde çalıştırmaktır. Gruptaki bireylerin amaçları farklı olacağı için amaçlar birbirleriyle çelişebilir, grubun yada organizasyonun ana hedef ve amaçlarına uymayabilir.¹⁰⁴ Amaçların birleştirilmesi lider yöneticilerin bilgi ve becerileri sayesinde olacaktır.

¹⁰² BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e, s.160

¹⁰³ BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e., s.160

¹⁰⁴ Selçuk YALÇIN, *Personel Yönetimi*, 4.b. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991, s.214

Liderlik olmadıkça, kişisel ve organizasyonun amaçları arasındaki bütünlük bozulabilir ve bu durum organizasyonlar için istenmeyen bir durumdur. Keith Davis'e göre organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir.

Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için, motive eden unsur insan faktörüdür.

Lider kişileri güdülemedikçe, amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, yönetim fonksiyonlarının bir yararı olmaz. Liderlik bir organizasyon ve organizasyondaki kişileri ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. Diyebiliriz ki, bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.¹⁰⁵

Organizasyonlarda liderlik bu kadar önemli olduğuna göre, lider düzeyinde yöneticilere her zaman ihtiyaç olacaktır. Liderlik sadece üst kademelerdeki yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik değil, en aşağıdan en üst kademeye kadar bütün yöneticilerde olması gereken bir özelliktir.

İki veya daha çok kişinin bir araya geldiği yerde mutlaka bir lider vardır. Bir grup oluşur oluşmaz, muhakkak üyelerden bir kısmı diğerlerinden daha aktif olacak, diğerlerine tercih edilecek, diğerlerinden daha çok dinlenecek ve onlara hakim olacaktır.¹⁰⁶

Günümüz toplumlarında önemli görevler yüklenmiş, gerek fikir, gerek davranışlarıyla çağımızı önemli ölçüde etkilemiş kişilere rastlamaktayız. Toplumlar kendisini yönetecek bir lidere gereksinim duyduğu gibi, gerek işletmeler, gerek sendikalar karşılaştıkları problemleri çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedirler.

¹⁰⁵ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett "Organizasyonlar: Teori ve Davranış", Çev., Besim Baykal, İşletme Bilimleri Enstitüsü Dergisi, İstanbul, 1981, s.234

¹⁰⁶ D. Krech R. S. Crutchfield ve Ballachey, Cemiyet İçinde Fert, Çev., Mümtaz Turhan, İ.b. M.E.B. İstanbul, 1971, s.240

Lider, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, çalışanların çabalarına, yön verir. Lider olmadığı zaman kişisel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşer ve kişiler ancak kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. Liderin olmadığı bir organizasyon, insan ve makine yığındır.

2.1.4 Liderlerin İnsanları Etkilemesi

Napolyon ‘Gücü severim, evet ona bayılırım’ demiş ve ‘Ama tıpkı bir sanatkar gibi, kemancının ahenkli ve büyümlü sesler çıkardığı kemanını sevmesi gibi.....’ diye eklemiştir.

Bu ifadede belirtilen liderin sanatçı yönü, genelde kabul edildiğinden çok daha belirgindir. Lider de bir sanatçıdır. Ancak karışık ve evrensel bir ortamda çalışmaktadır. İnsan malzemesini kullanır. Fikirlerin veya malzemelerin düzenlenmesinden ibaret olan bir artistik uğraşındaki gibi liderlik de insanın arzu ve enerjisini, düzenli ilişkilere dönüştürür ve sonunda yüksek bir sanat eseri doğar.

Liderlerin fonksiyonları sevk ve idare ettikleri grupların çeşidine göre değişmektedir. Otoriter bir grupta faaliyet gösteren lider belirli bazı fonksiyonlar üzerinde dururken, demokratik bir grupta faaliyet gösteren bir lider başka fonksiyonlarda bulunacaktır. Liderin fonksiyonları işletme içerisinde bulunduğu yere göre farklılık gösterecektir. Ancak işletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderlerin üstlendiği fonksiyonlar vardır. Buna liderin geleneksel fonksiyonu diyebiliriz. Bu bir dizi göreve, liderin doğal liderlik fonksiyonları denebilir.¹⁰⁷

Özetle, yönetici- lider işbaşındaki davranışını büyük ölçüde etkileyecek makro faktörlere büyük önem vermelidir. Bunların bazıları çevrenin kültürü, zihniyet, toplum, politik yapı ve kendi insana bakış açısı anlaşılması güç faktörlerdendir ve dolaylı ir etkiye sahiptir. Yöneticinin, bunlara nüfus edip göğüsleyebilmesi için çaba göstermesi gerekir. Çalıştığı bölümde uygulanan teknoloji, örgütsel faktörler ve beceri bileşimi gibi

¹⁰⁷ D.Krech, R. S. Crutchfield ve Ballachey, a.g.e., s.248-250

faktörler ise daha belirgindir. Ne olursa olsun, kendi kişisel görüşlerini bu gerçeklere dayatmaya çalışır ya da bunların etkilerini sürekli görmezden gelirse, yönetici liderlikte kalıcı bir başarıyı bulamaz.¹⁰⁸

2.1.5 Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak, bu kavramlar arasında farklılıklar vardır Liderlik teorisyenleri, 1940'lardan başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak, kesin biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır.¹⁰⁹ Keith Davis'e göre liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.¹¹⁰ Lider, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkileyen, grubunu oluşturan üyelerin çoğunluğunca, izlenen kişidir. Yönetici ise, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak, başkalarını çalıştıran kişidir. Lider, biçimsel bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir.

Yönetici ise, atamayla ortaya çıkar ve aralarındaki en önemli fark, yetki kullanımındadır. Yönetici yetki ve sorumluluklarının sınırı, müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir.¹¹¹ Liderlikte, resmi yetki yoktur, yetkisini daha çok kişiliğinden alır; bu yetki daha çok informal, doğal ve kendiliğinden doğma bir nitelik ve özellik taşır.

Lider, bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikler taşıması sonucu grup üyelerince benimsenir ve davranışsal olarak izlenmesiyle ortaya çıkar. Yöneticinin ise grup üyelerince kabullenilmesi ve izlenmesi gerekli değildir. Zaleznik'e göre yönetici,

¹⁰⁸ Isabel Werner **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner Rota Yayınları , s.66-67

¹⁰⁹Feriha BALEKOĞLU, **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1992, s.59.

¹¹⁰Aynur KARATEPE, **Yönetimde Karar Verme Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. 1991, s.3

¹¹¹ TOSUN, a.g.e., s.315

rasyonel karar veren ve problem çözen kişi olduğu için işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar, lider grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir. Yönetici ise, işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin kendisini, izlemelerine ihtiyacı vardır.¹¹²

Yöneticinin karar ve hareket serbestisi üstlerinin ona vermiş olduğu yetki ve sorumlulukla sınırlandırılmıştır. Amaçlar yöneticinin dışında, örgütün daha üst kademelerinde belirlenmektedir. Lider bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilikten daha geniş nüfuz ve otoriteye sahiptir. Onu izleyenler yani grup üyeleri, isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Lider ise grubun amaçlarını belirlemede daha özgürdür.

Yöneticinin hem yönettiği gruba hem de üst düzey yöneticilerine karşı belli sorumlulukları vardır. Lider ise lideri olduğu gruba karşı sorumludur. Sorumluluğu, grup amaçlarının gerçekleştirilmesiyle sınırlıdır.

Yöneticiler; fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını, yerine getirirler. Bütün fonksiyonlar arasında, liderlik etme ve fonksiyonlarını, yerine yol gösterme fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir. Halbuki bir lider, sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir. Aslında bir liderden, kendisine bağlı elemanları doğru yöne sevk etmesi dahi, beklenmemektedir.¹¹³

Liderlik, neyin yapılması gerektiği üzerinde durur. Yönetim ise, liderin kendisine verdiği amacın nasıl en etkili biçimde gerçekleştirilebileceği yöntemini ve başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır. Liderlik ise merdivenin dayandığı duvarın doğru olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyula ilgilenir. Bir şirketin başındaki kişi, eğer yönetime daha çok önem veriyorsa, verimliği ilk sıraya alacak ve nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz nasıl üretilebilir konusu dışında bir şey düşünmeyecektir. Şirketin başındaki kişi liderlik

¹¹² ERDOĞAN, a.g.e., s.332

¹¹³ Hicks ve Gullett, a.g.e., s.233

özelliğine sahip biriye, verimlilik sorunlarını kendi altında çalışan teknisyenlere bırakır ve toplum nereye gidiyor, benim şirketim 10, 20, 30, 50 sene sonra bu toplumda nasıl rol alacak, şirketin kültürü nedir, insan ilişkileri nasıl işlemektedir, çalışanlar bu şirkette ne bulmaktadırlar gibi sorulara dönük düşünecektir.¹¹⁴

Liderlik ve yöneticilik işlevleri arasında temel değil, derece ayrılıkları vardır. Her yönetici liderlik işlevini de yerine getirebilir. Ancak komuta zincirinin alt kademelerine doğru inildikçe, liderlik işlevinin yeri azalır, yönetsel faaliyetlerin önemi artar. Bu nedenle, lider doğrudan doğruya bireylerle ve grupla ilişkide bulunur. Onları ortak amaç uğrunda çalışmak ve her türlü çaba ve fedakarlık için inandırmaya ve bu ortak amacı onlara benimsetmeye çalışır. Yönetici de aynı işlevi görür. Ancak bu noktadaki fark, lider grubun üyesi olan bireylerin işbirliğini daha demokratik yapmasıdır.¹¹⁵

Kısacası, liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı olmakla birlikte, aralarında önemli bir ilişki vardır. Yöneticilik rolüne sahip olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarınıdır.

2.2 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu teorilerden birincisi, liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler teorisi, ikincisi lideri izleyenlerin özellik ve beklentilerine ağırlık veren davranış teorisi ve üçüncüsü de o anda içinde bulunulan şartların, hangi özellikte ve hangi davranışı gösterebilecek nitelikte bir lider gerektirdiğine ağırlık veren durumsal teoridir.

Yönetici biçimsel olmayan liderle karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı bir ilişki kurmalı ve küçük, özel pazarlıklarla şirketi satışa getirmek ve biçimsel olmayan liderle kanlı bıçaklı olmak gibi iki aşırı uca düşmemeye gayret etmelidir. Yöneticiler, kendileri

¹¹⁴ Doğan CÜCELOĞLU, "Liderlik ve Yönetim için Etkin Kişilik", Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik Eki, 5.320 (1993), s.4

¹¹⁵ TOSUN, a.g.e., s.392-393

ile personel arasındaki psikolojik ve sosyolojik mesafeyi artırmak yerine, onlarla karşılıklı etkileşim içinde olmaya çalışmalı ve kendilerini şirket ya da bölümle daha tam özdeşleştirmede onlara yardımcı olmalıdır. ¹¹⁶

Yaklaşım	Üniversal	Şartlara Bağlı
Liderlik Özellikleri	1. Tip Özellik Teorileri	3. Tip Fiedler'in Durumsallık Modeli
Liderlik Davranışları	2. Tip Michigan Çalışmaları Ohio State Çalışmaları	4. Tip Yol Amaç Teorisi Vroom Yetton-Jago Modeli

Şekil 2.1: Liderlik Yaklaşımları

Kaynak: Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996, s.186

Liderlik = f (lider, izleyenler, şartlar) biçiminde ifade ettiğimiz, liderlik olayını açıklamak üzere, çeşitli teoriler geliştirilmiş ve değişik görüşler ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları, liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğu, bazıları ise liderlik niteliklerinin sonradan da kazanılabileceğini, ileri sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bir kısmı liderin davranışına dolayısıyla üyeleri etkileme derecesine ağırlık vermiş, sonraları ise lider, durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak, görülmeye başlanmıştır.

Kısaca ifade edecek olursak, geleneksel yaklaşımlar; liderin ortaya çıkışını, liderin kişisel özelliklerine bağlamış, modern yaklaşımlar ise liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan bazı davranışsal olguların da lideri belirlemede etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir

¹¹⁶ Werner İSABEL, **a.g.e.**, 25-28

Yapılan araştırmaların birçoğunda sonuç olarak çıkan gerçek, çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeyinden gelen,değişik kişilikteki insanların başarılı lider olabildikleridir. Çünkü lideri genellikle yaratan çevredir ve liderin kişisel özellikleri de, ancak onun liderliğinin bir kısmını oluşturmaktadır. Liderin belirli bir özelliği, belli bir durum veya grubun ihtiyaç duyduğu zaman önemlidir. Değişik durumlar ve ihtiyaçlar değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderin davranışı farklı yer ve zamanda farklı değerlendirilebilir. Yani belirli yer ve zamanda liderin davranışı iyi olarak değerlendirilirken, başka yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir.¹¹⁷

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabileceği gibi liderlik tarzlarının birbirlerine göre daha iyi veya kötü olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü liderlik tarzları, iş yapılan ortamın grubun özelliklerine göre değişiklik gösterebilecektir. Olağanüstü hallerde, ekonomik ve sosyal bunalım dönemlerinde, savaşlarda ve zamanın çok önemli olduğu acil karar verme gereken durumlarda otokratik yönetimin ve liderliğin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz.¹¹⁸

2.2.1 Özellik Yaklaşımları

Bu yaklaşım liderlik=f(lider, izleyenler, şartlar) eşitliğindeki "lider" gesine ağrılık verir. Bu yaklaşıma göre, liderler gruptakilerden farklı oldukları için, lider olurlar, liderin farklılığı kişisel özelliklerindedir.

Yöneticilerin başarılı ve etkili lider olabilmeleri için, bazı kişisel özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuş ve çeşitli kişisel özellikler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır.¹¹⁹ Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu

¹¹⁷Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.358.

¹¹⁸ EREN, **a.g.e.**, s.83

¹¹⁹Nursen ÇELEBİ, "İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları", **niversite Sanayi İşbirliği**, Adana 1987 s.46.

görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılamamıştır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olamamıştır. 'Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur.¹²⁰ Ancak, bu gibi nitelikler istenir olmakla beraber, zorunlu değildir. Çünkü, bu tür özelliklere sahip olmayan, birçok lider gösterilebilir.

Kişisel özellikler yaklaşımının, verimli olamamasının temel nedeni, tüm liderlik ortamını göz önüne almamasıdır. Belli bir özellik var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur.¹²¹

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan güçlüklerden biri de liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlanması ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur.¹²²

Tablo 2.1: Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle ilgili Özellikler	Sosyal Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> Yaş Kilo Boy Görünüm 	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Devingenlik Sosyal Statti 	<ul style="list-style-type: none"> Yargılama Kararlılık Etkili konuşma 	<ul style="list-style-type: none"> Bağımsızlık Kendine güven Zorbalık Saldırganlık 	<ul style="list-style-type: none"> Başarı gereksinimi Başlaticılık Sorumluluk gereksinimi İnsanlara İlgi Sonuçlara İlgi Güvenlik gereksinimi 	<ul style="list-style-type: none"> Denetleme yeteneği İşbirliği eğilimi Dürüstlük Güç gereksinimi

Kaynak: Ş. Şule ERÇETİN, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998, s.28.

¹²⁰A.Can BAYSAL ve Erdal TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987, s.146

¹²¹Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev., Kemal Tosun vd., 3.b. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s.143

¹²²Tamer KOÇER, *İşletme Yöneticiliği*, 3.b. Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.262.

2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu söylemişlerdir.¹²³ Böylece araştırmacılar dikkatlerini, kişisel özellikler yerine davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır.¹²⁴ Lider nedir? Liderin özellikleri nedir? Soruları yerine liderler ne yapıyorlar? Sorusuna cevap aramaya başlamışlar ve araştırmaların sonucunda liderler hakkındaki fikirlerini değiştirmişlerdir.¹²⁵

Bu teorinin ana teması liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir.

Davranışsal teori, liderlik eşitliğinde ikinci öge olan izleyicilere ağırlık veren bir teoridir. Burada, izleyicilerin özellikleri ile liderin davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Lider davranışlarına ilişkin araştırmaların çoğunda, farklı terimler kullanmakla beraber iki temel liderlik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan biri işgörene yönelik, diğer işe yönelik liderdir. Göreve yönelik lider, işin genellikle teknik ve yönetsel yönlerine önem verip üretimi arttırmaya yönelirler. Bunu gerçekleştirmek için aşırı baskı, ayrıntılı kural talimat ve sıkı denetimden yararlanırlar. Çalışanların beşeri yönlerini dikkate almadan, onları makineler olarak gören rasyonel insan varsayımına sahiptirler.

¹²³Tanıl KILINÇ, “Yöneticilik ve Önderlik”, *Karizma Dergisi*, (Mayıs 1984), s.7

¹²⁴ “Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi” *Karizma Dergisi*, (Kasım 1986), s.252

¹²⁵Selçuk YALÇIN, *Personel Yönetimi*, 4.b, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.218

İnsana yönelik lider ise; işin süreci ve teknik yönünden ziyade insanların davranışlarını ve çalışmalarını güdüleyerek verimliliği arttırmaya yönelir. İnsanların yaratıcı oldukları düşüncesiyle, onları bu yaratıcılıkları ortaya koyar hale getirmeyi, amaçlar.

Davranışsal yaklaşımda , etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı için işgörenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün (işletmenin) amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır.¹²⁶

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucu çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Şimdi bu araştırmalar ele alınacak, liderlik tarzları ise ayrı bir başlık altında verilecektir.

2.2.2.1 Ohio State Araştırmaları

1940'ların sonlarında yapılan araştırmalarda, liderlik davranışlarının örgüt amaçlarına ulaşmadaki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderin iki tür davranış biçimi gösterdiğini ortaya koymuşlar. Bunları yapıya yönelik davranış ve ilişkiye yönelik (anlayış gösterme) davranış olarak sınıflandırmışlardır.

Yapıya yönelik davranışlar; daha çok yönetim fonksiyonları olan, örgütlenme, kadrolama, yetki, görev, sorumluluklar, performans değerlendirme vb. davranışlardır.

İlişkiye yönelik davranışlar ise; saygı, arkadaşlık, güven, destek vb. davranışlardır. Araştırmacılar, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini liderliğin

¹²⁶ERDOĞAN , a.g.e., s.336.

etkinliği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir.¹²⁷

Liderin durumlar değişmediği sürece davranış özelliklerini değiştirmediğini söylemişlerdir. Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda iş yerindeki diğer değişikliklerinde bireylerin etkinliğini ve tatminlerini etkilediği saptanmıştır.

2.2.2.2 Michigan Araştırmaları

Rensis Likert yönetimde yapılan araştırmalarda başarılı bir grupta liderin gösterdiği davranış belirlenmeye çalışılmıştır. alışmalar sonucu yine iki temel davranış tespit edilmiştir.

Bunlar, iş merkezli davranış ve çalışana yönelik davranıştır. Iş merkezli lider başarı ve görev etkinliği ile ilgilenir. Iş prosedürlerine açıklık getirir.

alışana yönelen lider ise; iş görenin tatmin olması ve kendini daha iyi hissetmesini sağlamaya çalışır. Bu amaçla iş grupları geliştirir.

Yine en uygun liderlik biçimi iş ve çalışana yönelik davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği noktadır.

2.2.3 Durumsal Yaklaşımlar

Durumcular, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi ne çıkarır. Lider, etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir. Yeni personelin ya da sorumluluk almaya istekli ya da yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten ya da istekli hale geldikten sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenmek istiyorsa, hala belli bir desteğe ihtiyaçları vardır, ama artık karar alma süreçlerine katılabilirler. Nihayet, alışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri arttıça, lider bir işin sorumluluğunu başkasına

¹²⁷ ř. şule ERÇETİN, *Lider Sarmalında Vizyon*, nder Matbaacılık Ltd. şti., Ankara, 1998, s.31.

devredebilir. Bu liderlik yaklaşımı çalışanları sürekli değerlendirmeyi ve belli bir esnekliği gerektirir.¹²⁸

2.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred E. Fiedler yaklaşık kırk yıldır liderlik teorisiyle uğraşmaktadır. Çalışma gruplarının performansını ölçüt olarak Fiedler, etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri sürmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücü.

En önemli faktör lider-üye ilişkileridir; çünkü grubun benimsediği, güvendiği ve hoşlandığı yöneticinin işi yaptırmak için konumunu kullanmaya ihtiyacı yoktur. Ama bu yeterli bir unsur değildir, çünkü sevilen lider sevilmeyen birine oranla daha bilgece davranıyor olmayabilir. Görev yapısı, verili bir görevin çalışanlar tarafından ne ölçüde programlanabileceği ya da yapılabileceğini ifade ediyor.

Açıktır ki, bir iş ne kadar yapılandırılmışsa, yönetici lider-üye ilişkilerinden ve güç konumundan bağımsız olarak, o kadar çok güce sahiptir. Güç konumu, bizzat konumun kendisinin yöneticiye ne ölçüde grubu idare etme ve yönlendirme olanağı verdiği anlamına gelir ve en az önemli değişkendir. Çünkü bu, gerçek etkileme yeteneğinden çok yöneticinin ödül ve ceza verme gücüyle bağlantılı bir unsurdur.

Fiedler'in bulguları Michigan ve Ohio araştırmalarının sonuçlarına ne ölçüde denk düşmektedir? Bunlarla çelişmekten çok, onları tamamladığı söylenebilir. Çünkü Michigan ve Ohio araştırmacıları da, personel-merkezli nezaretçilerin zaman zaman baskıcı olmasa bile zorlayıcı bir tarzda davrandığını, buna karşılık üretim-merkezli nezaretçilerin de kimi zaman destekleyici olduğunu çok iyi biliyordu. Kaldı ki, iki farklı algılama kümesi karşılaştırılmaktadır. Michigan ve Ohio araştırmaları çalışanlardan üstlerini değerlendirmelerini istemişti. O nedenle, etkili nezaretçiler personeli düşünen ve destekleyen yöneticiler olarak algılanmıştı. Buna karşılık Fiedler, üst yöneticilerden aşağıya bakıp kendilerine bağlı çalışanları değerlendirmelerini istemişti. Etkili üst yöneticiler de kendilerinin daha az yetkin yöneticileri reddettiğini ifade etmişti. Bu anlamda, bu araştırmaların karşılaştırılması, aynı gerçekliği nadiren aynı tarzda

¹²⁸ Werner İSABEL, a.g.e., s.35.

algılayabilecek iki farklı bakış açısının karşı karşıya getirilmesi anlamına gelmektedir.¹²⁹

2.2.3.2 Yol Amaç Teorisi

1970'li yıllarda geliştirilen teoriyle, grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderin astlarını hangi davranışlarla ve nasıl güdüledikleri üzerinde durulmuştur.

Buna göre liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir.¹³⁰

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlama; bunu başarmaları içinde onları ödüllendirmek,
- Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Yol amaç teorisi astların tutum ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörlerin ve lider davranışının nasıl olması gerektiğini belirlemek için genel bir iş çevresi planı yapmayı amaçlar.¹³¹

2.2.3.3 Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda en önemli iş liderin verdiği karar ve en önemli sorun da karar katılım düzeyi ve zamanıdır. Astların karar katılma zamanı ve ölçüsüne yönelik çalışma yapılmıştır. En etkili kararın en fazla sayıda astın katılımıyla alınabileceği ortaya çıkmıştır.

Liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Tüm durumlar için en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi bu tür sorunlara verilen

¹²⁹ Isabel Werner, a.g.e., s.43-45

¹³⁰ ERÇETİN, a.g.e., s.45.

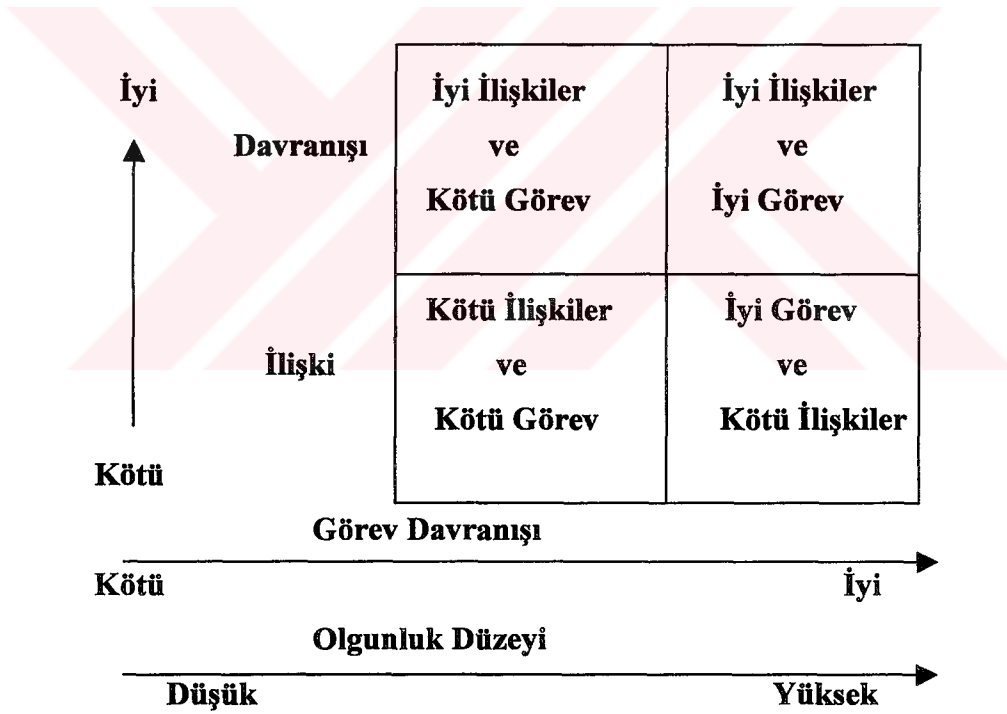
¹³¹ KIREL, a.g.e., s.193.

cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini artırmış olacaktır. Karar ağacı modeli ile etkin liderliğin dolayısıyla astların karara uygun katılım noktalarının analizinin yapılması bu modelin vardığı son aşamadır.¹³²

2.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri liderlik modelinde, görev ilişki merkezli olarak iki boyut; bunlara bağlı olarak izleyicilerin olgunluk düzeyi arasında ilişki kurmaya çalışmışlardır.

Etkili liderliğin izleyicilerin olgunluk düzeyi ile en uygun noktada birleştirilmesi sayesinde gerçekleşeceğini savunmuşlardır.



Şekil: 2.2: Etkili Liderlik Biçimleri

Kaynak: Ş. Şule ERÇETİN, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 1998, s.42.

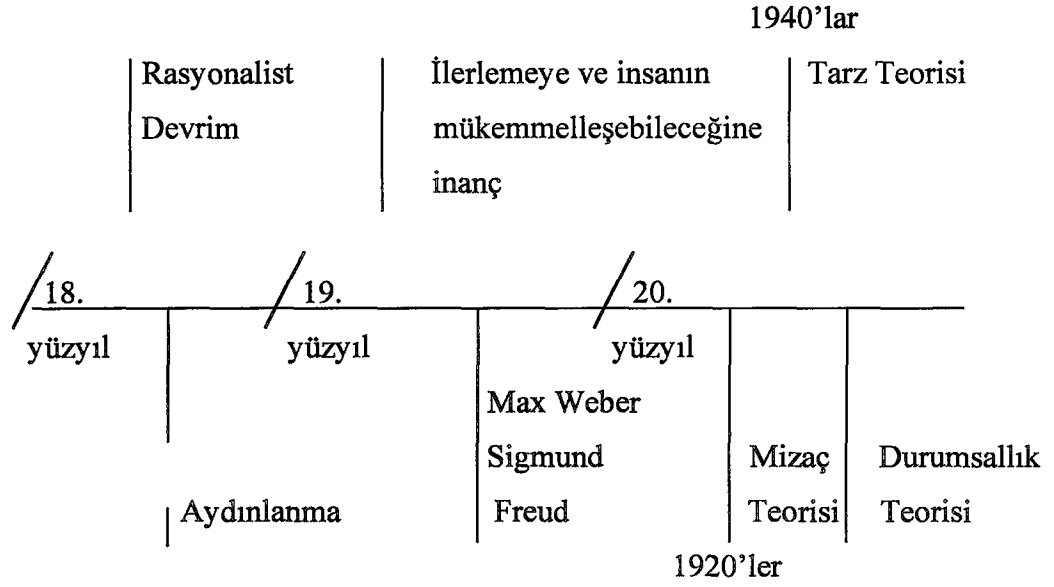
¹³² KIREL, a.g.e., s.193-194

2.3 GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusunda, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara yapılan eleştiriler, iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan Durumsal Liderlik Yaklaşımının gelişmesine neden olmuştur.

Yirmibirinci yüzyılda aklın iktidarına ve insanın sürekli ilerleme yeteneğine ilişkin kuşkuculuk daha da arttı. Böylece hem pragmatik hem de felsefi nedenlerle, liderlik kavramı konusunda yoğun bir ilgi gelişmeye başladı. İlk ciddi araştırmalar 1920'lerde boy gösterdi. İlk liderlik teorisi, yani mizaç teorisi etkin liderlerin ortak ayırt edici özelliklerini belirlemeye çalıştı. Bu amaçla liderler tartılıp ölçüldü ve bir dizi psikolojik teste tabi tutuldu. Ama hiç kimse etkin liderlerin ortak yanlarını belirleyemedi. Masraflı incelemelerin ancak etkin liderlerin ortalamadan daha uzun ya da daha kısa oldukları sonucuna varmasından kısa bir süre sonra mizaç teorisi gözden düştü.

Başta ABD'de olmak üzere 1940'larda mizaç teorisinin yerini tarz teorisi aldı. En yüksek potansiyele sahip olduğu söylenen belirli bir liderlik tarzı seçildi. Can ciğer kuzu sarması bir demokratik lider tarzıydı bu. Binlerce Amerikalı yönetici bu şekilde davranmayı öğrenmek üzere yetiştirme kurslarına gönderildi. Teorinin sadece bir sakıncası vardı. Esas olarak Roosevelt dönemi Amerika'sının ruhunu yansıtıyordu-şeffaf, demokratik ve liyakate dayalı. Ve bu yüzden MacCarthyçilik ve Soğuk Savaş öne çıkıp New Deal'i bastırınca, tamamen yeni bir tarza gerek duyuldu. Bir alanda herkes bir soğuk savaş muhabiri gibi davranmaya teşvik edildi. Zavallı yöneticinin kafası tamamen karıştı.



Şekil:2.3: Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Robert Goffee ve Gareth Jones, "Liderlik", **Kontent XXI.**, Çe. Meral Tüzel, BZD Yay., 2002, s.58

Liderlikle ilgili son düşüncelere liderliğin belirli bir duruma bağlı olduğunu belirten durumsallık teorisi egemendir. Bu temelde doğrudur; ama hayatta sonsuz durumsallıklar olduğuna göre sonsuz liderlik çeşitleri olacaktır. Kendisine yardımcı olacak bir model arayan sıkıntılı yönetici bir kez daha çaresiz bir şaşkınlık içinde. Katı empati kavramı liderler ile yandaşları arasındaki farklı türden ilişkilere bakan tarz teorisinden doğdu. Son olarak bağlan teorisi çeşitli durumlarda hangi becerilerin kullanılacağını bilme gereğine zemin oluşturmaktadır.¹³³

Organizasyona hayat veren, lider düzeyindeki yöneticilerdir. Lider olan kimse, kişileri güdülemedikçe yönetim fonksiyonlarının bir yararı olmaz. Organizasyonun yaşayıp, gelişmesi lider düzeyindeki yöneticilere bağlıdır. Ancak böyle bir durumdaki organizasyonun başarısından söz edebiliriz.

1950'lerden itibaren araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere, çevirmeye başlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, lideri ortam yaratır ve

¹³³ Robert Goffee ve Gareth Jones, "Liderlik", **Kontent XXI.**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yay. 2000, s.58

ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bundan ötürü, en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan, söz etmek daha doğru olur.¹³⁴

Liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle astları arasında olan karşılıklı etkileşimin sonucudur. Bu duruma göre, hiçbir ayırım gözetmeden tek bir liderlik davranış tarzının kullanılmasının, çok çeşitli yönetsel durumlarda başarı getirme olasılığından, söz edilemez.¹³⁵ Durumsallık yaklaşımına göre , lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve başarılı olmaya çalışır.

Bu kuram, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır.¹³⁶ Modern Liderlik Yaklaşımına göre, bir liderin davranışı ulaşılmak istenen amacın özelliklerine, ast, üst ve eş düzeylilerin beklentilerine, işin yapılanma özelliklerine, liderin geçmiş tecrübelerine vs. bağlıdır.

Durumsallık yaklaşımı, uzun araştırmaların sonucuna bağlı olarak gelişmiştir. Daha sonra benzer araştırmalar yapıldığı gibi, çalışmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu, vurgulamıştır. Ancak bu modelin, bazı yetersizliklerini de gözardı edemeyiz. Bu model, bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş, teorik bir formül üzerine oturtulamamıştır. Dolayısıyla, etkin liderin saptanması için bir formül, geliştirilememiştir.

¹³⁴ BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e., s.153.

¹³⁵ Teonard J. Kazmier, *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Çev., Cemil Cem, Cahit Tutum vd. TODAIE Yayınları, Ankara, 1979, s.307.

¹³⁶ Enver ÖZKALP, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.229

2.3.1 Vizyoner Liderlik

Yeni yaklaşımlarda vizyon kavramının önemle vurgulanması ve bu vurguyla açıklanan liderliğin diğerlerinden farklı olduğunun savunulmasıyla vizyoner liderlik olarak tanımlanan kavram ortaya çıkmıştır.

Arzulanan gelecek ve örgütün mevcut performansı arasındaki gerilim açık ve belirli vizyon düşüncesini yansıtır.¹³⁷ Değişim yönetiminde önemli bir unsur, bugün ve gelecekteki örgüt ve insan kaynakları için bir gereksinim ve yol gösterici olan vizyon, geleceği ön görme ve bu yönelimli başarıyı ifade etmektir.¹³⁸

Girişimcilik bir yeniliktir, kaynağı da vizyondur. Bunu gözden kaçırdığımız anda uyumumuzu da yitiririz. Bir vizyon sanki oradaymışız gibi ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir.¹³⁹

Vizyoner lider değişim yollarını sınar ve uygular. Vizyoner liderler;¹⁴⁰

- Güç gereksinimi gibi ayırdedici kişilik özellikleriyle,
- Vizyonu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla,
- Ayırdedici davranış görüntüleriyle, farklılaştıklarını vurgulamaktadır.

Bu aşamada, ister diğerlerinden farklı bir liderlik süreci olarak, isterse, diğer liderlik süreçlerinin önemli bir ögesi olarak benimsensin, vizyon kavramının, düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olduğu söylenebilir.

¹³⁷ Tamer KEÇECİOĞLU, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.3.

¹³⁸ M. Kemal DEMİRCİ, "Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kütahya, 2002, s.195.

¹³⁹ Yahya FİDAN, "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", *Konya Ticaret Odası Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*, Konya, 1998, s.195.

¹⁴⁰ ERÇETİN, *a.g.e.*, s.71.

Vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliği;¹⁴¹

- Kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek.
- Örgüt için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak.
- Örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak.
- Örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak.
- Çok daha iyi bazı şeyler sunabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak.

Bir benzetme yapmak gerekirse vizyoner lider karanlık bir yolda uzun hüzmeli farlarını yakmış, çok dikkatli bir şekilde ilerleyen bir sürücü gibidir. Gözü hep yolun görebildiği en uç noktasındadır. Böylece işletmesini selametle geleceğe taşıyacağına inanır.

2.3.2 Kültürel Liderlik

Liderlik kültürel çevrede anlamlıdır. Aynı zamanda kültürel çevreye de yeni anlamlar katmaktadır. Bunu yaparken varolan kültür korunarak sürdürülürken yeni kültür oluşturma yoluna gidilir.

Kültür insanları birleştiren, inançlar, değerler, semboller, iletişim kanalıyla kuşaktan kuşağa aktarılan davranış ve düşüncelerdir.

Kültür, örgütte bir kişinin lider olmasını sağlayan öğeleri bünyesinde taşır. Lider yeni bir kültür oluşturur veya mevcut kültürü değiştirir. Bunun için kullandığı en önemli kaynak örgütte oluşturduğu vizyondur. Vizyonu oluşturmada liderin kişilik özellikleri etkilidir.

¹⁴¹ ERÇETİN, a.g.e., s.88-89.

Tablo 2.2: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

KÜLTÜREL LİDERLİĞİN ÖĞELERİ	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR AÇISINDAN VAROLAN KÜLTÜRÜ KORUMA VE SÜRDÜRME	SONUÇLARI YENİ BİR KÜLTÜR OLUŞTURMA
KİŞİSEL ÖZELLİKLER	Gruba güven.	Kendine güven.
	Kolaylaştırıcı.	Baskın kişilik.
	Güçlü inançlar.	Güçlü inançlar.
	İnandırıcı.	Uyarıcı.
		Etkileyici ve açıklayıcı.
ALGILANAN DURUM	Kriz yada yönetsel bir sorun yok.	Yaşanan kriz durumu.
VİZYON VE MİSYON	Geleneksel ideoloji.	Radikal ideoloji.
İZLEYENLERİN YORUMLARI	Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir.
PERFORMANS	Başarının sürmesi.	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı.
LİDERLİK DAVRANIŞLARI	Etkili rol modeli.	Etkili rol modeli.
	Başarı ve güçle etkileme.	Başarı ve güçle etkileme.
	İdeolojiyi açıkça vurgulama.	İdeolojiyi açıkça vurgulama.
	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme.	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme.
	Güdüleme.	Güdüleme.
YÖNETSEL EYLEMLER	Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma.	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya varolan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma.
KÜLTÜREL FORMLARIN KULLANILMASI	Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama.	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama.
	Varolan gelenekleri sürdürme.	Yeni gelenekler oluşturma.
	Varolanı sürdürmeyi yaşamsal kılma.	Değişmeyi kurumsallaştırma.

Kaynak: Ş. Şule ERÇETİN, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 1998, s.67.

2.3.3 Dönüştürücü Liderlik

Değişik ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün artırmakta ve örgütleri bir dönüşüm ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Dönüştürücü liderler olarak nitelendirilebilecek bu liderler, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar.¹⁴²

Siyasal, ekonomi alanındaki gelişmeler, teknolojinin ilerlemesi ve örgüt sistemlerinin temelden değişmesi karşısında, ürünlerin ticari ömürleri çok kısalmış; buna karşılık işletmeler değişen koşullara ayak uyduramaz hale gelmişlerdir. İşte bu evrede işletmeleri harekete geçirme ve değişime tepki verebilmeleri için mevcut durumdan daha iyi bir duruma taşıyabilmek için, birçok yaklaşımı bir araya getiren dönüşüm yönetimine ve dönüştürücü lidere gereksinim duyarlar.

Transformasyonel liderin, izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider;¹⁴³

- Görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak;
- Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin, algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak,
- Çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamalarının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenlerin değiştirir ve güdüler.

Başka tanımlamalar da D.Ö., değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgili olduğu ileri sürülmektedirler. Önderlikle ilgili bu tanım öğrenme ve yöneltmeye başlamada

¹⁴²İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.344

¹⁴³ ERÇETİN, a.g.e., s.57

tam yeteneği gerektiren bir davranışsal s¼reci ifade etmektedir. Yani burada, sistematik çalışma, amaçlara y¼nelik olma, değişim kaynaklarını ¼rg¼tleme, mevcut becerilerini verimliliğe d¼n¼řt¼rme gibi bir ¼nderlik s¼reci s¼z konusudur.¹⁴⁴

D¼n¼řt¼r¼c¼ liderler, işletmenin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli ¼rg¼tsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara d¼n¼řt¼rmektedirler. Bu durumda d¼n¼řt¼r¼c¼ liderlik, değişimin ve yeniliğin y¼netiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir.

Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan d¼n¼řt¼r¼c¼ liderlik yaklaşımı ¼rg¼tlerin yeniden yapılanma ve değişim s¼relerinde gerekli olan y¼netsel anlayışı ve hareket tarzlarını b¼t¼nleřtiren bir ¼zelliđe sahiptir.

İşletme d¼n¼ř¼m niteliğinde bir değişimi gerçekleştirmek için, bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu diğer ¼rg¼t¼yeleriyle paylaşarak ¼rg¼t¼ canlandırma ve yeniden yaratmada cesur atılımlar yapmaya istekli y¼neticilere fırsat tanınması gerekmektedir. Ancak normal koşullarda s¼rekli yenilik ve atılım peşinde koşan y¼neticiler, işletmelerin dengeli bir işleyişe kavuşmasını engelleyebilir. B¼yle bir durumda işe y¼nelik yeteneklerle d¼n¼řt¼r¼c¼ yeteneklerin aynı y¼neticilerde b¼t¼nleřmesi doğru zamanda doğru hareket tarzının benimsenmesi b¼y¼k ¼nem taşımaktadır.

Daha açık bir ifadeyle liderler izleyicilerini kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri halinde amaçlarına ulaşabilecekleri konusunda telkin etmektedirler. D¼n¼řt¼r¼c¼ liderler ise, izleyicilerinin inanç ve gereksinimine ve değerleri ¼zerinde yoğunlaşmıştır. Bu yoğunlaşma olağan ¼st¼ hedef ve vizyonu gerçekleştirmek için izleyicilerin değer ve gereksinimlerinin değişimini sağlamayı hedeflemektedirler.¹⁴⁵

D¼n¼řt¼r¼c¼ ¼nderlik, ¼nder ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına y¼nelik bir yaklaşımdır.¹⁴⁶

¹⁴⁴M. Kemal DEMİRCİ, "¼nderlik Kuramları ve D¼n¼řt¼r¼c¼ ¼nderlik İlişkisi", **Dumlupınar ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, K¼tahya, 1999, s.331.

¹⁴⁵ ¼ZALP, a.g.e., s.346.

¹⁴⁶M. Kemal DEMİRCİ, **D¼n¼řt¼r¼c¼ ¼nderlik Kuramının ¼nderlik Kuramları Y¼n¼nden İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, K¼tahya, 1998, s.72.

2.3.3.1 Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Karizma: Liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Entelektüel Uyarım: Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Bireye Saygı: İzleyenlere bilgi beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir.

Esinlendirme: Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.¹⁴⁷

2.3.3.2 Dönüştürücü Liderlik Süreci

Dönüştürücü liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerini bütünleştirmeleri gerekmektedir. Bu durumu şu örnekle açıklamak mümkündür. Napolyon bir aslanın kumanda ettiği tavşanlar ordusunun, bir tavşanın kumanda ettiği aslanlar ordusundan daha etkili olduğunu ifade etmiştir. Gerçektende bir örgütün sağlığını etkileyen sosyal, ekonomik ve politik güçlere karşılık bir tavşandan daha iyi kumanda gücü olan bir aslana sahip olmak örgütlerin geleceği açısından daha iyidir. Buna göre dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler.¹⁴⁸

Dönüştürücü liderlerin yönetsel süreçleri Kurt Lewin tarafından geliştirilen değişim sürecine benzemektedir.

¹⁴⁷ ERÇETİN, a.g.e., s.58.

¹⁴⁸ ÖZALP, a.g.e., s.353.

Lewin'in Değişim Süreci:

Çözülme-Değişim-Yeniden Dondurma

Dönüştürücü Liderlik Süreci:

Örgütün yeniden canlandırılması-Vizyon yaratma-Değişimi Kurumlaştırma

Lewin'in çözülme süreci liderin değişim ihtiyacını hissederek örgütü yeniden canlandırmak gerektiğine inandığı bir süreçtir. Bu süreçte değişim önündeki engellerin aşılması amaçlanır.

Vizyon yaratma sürecinde ise üyelere değişimin benimsetilmesini örgütün amaç ve misyonlarını oluşturmasını sağlayan bir vizyon yaratılır. Örgüt üyelerinin aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını sağlamak için bu vizyonun paylaşılması gerekir.

Değişimin kurumsallaşması, Lewin'in yeniden dondurma süreciyle benzerdir. Örgüt kültürünü oluşturan sosyal dokunun iç çevre koşullarına göre yeniden düzenlenmesi değişimi kurumlaştırmada önem taşır. Kararlara katılımı sağlayacak koşulların hazırlanması, ödül ve ücret sistemlerinin geliştirilmesi, iletişim karar alma ve sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik kazanılarak bu kimliğin geliştirdiği alışkanlıklar ve davranışlar önem kazanır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERDEKİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRMEYE ETKİLERİ

3.1 ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE ETKİN BİR LİDERDEN BEKLENEN BAŞLICA GÖREVLER

Bütün dünyadaki şirketler üzerinde giderek etkili olan bir yönetim hizmetkar liderlik kavramıdır. Robert Greenleaf'in öğretilerine dayanan hizmetkar liderlik, yönetim yada kontrolden çok hizmet kanalıyla liderlik üzerine kuruludur. Hizmetkar liderler tüm elemanlarının iyiliği ve gelişmesi için çalışır ve kendilerini bir topluluk duygusu ve karar almada güç paylaşımı yaratmaya adanmışlardır. Bir kuruluşta en fazla yetkiye sahip olanlar, hizmet sunma sorumluluğu en fazla olanlardır.¹⁴⁹

Liderlik için, mütevazılık ile kesin kararlılığın birleştirilmesi gerekmektedir. Liderlerin de sıradan ölümlü insanlar olduğu unutulmamalıdır.

3.1.1 Liderin Değişim Yönünü Fark Etmesi

Değişiklik yapmak karışıklık veya belirsizlik yaratmak değildir. İyi bir lider yapacağı değişiklikleri planlı yapar ve stratejik değişimleri gerçekleştirmek için uzun dönemli planlara dayanır. Böylece arzu edilen, sürekli ve düzenli sonuçlar elde edilebilir.¹⁵⁰

Değişim yönünü tespit etmek için liderler resmi ve resmi olmayan bilgi kaynaklarıyla güçlü bağlar kurar ve örgüte etki eden tüm çevre faktörlerini anlamaya çalışır.

¹⁴⁹ ABRAMS, a.g.e., s.60

¹⁵⁰Erol EREN, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları , No:967, Eskişehir, 1997, s.346.

Herhangi bir değişim söz konusu olduğunda atılacak ilk adım değişimin doğasını ve kurumun içinde bulunduğu durum düşünmektir. Örgütlerde iki tür değişim söz konusudur. Bunlardan biri, sürekli ve kısmen gerçekleşen değişimlerdir. Yöneticilerin çalışma hayatları boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsar. Diğer bir değişim türü ise birbirine bağlı küçük değişimlerin toplamının oluşturduğu köklü bir değişimdir ki buna dönüşüm diyoruz. Her iki değişimde de değişimin yönünü tespit edebilmek için örgütlerin şu özellikleri taşıması gerekir; esnek olma, çevreden meydana gelen değişimlere tepki verebilme, müşteri odaklı olma, faaliyetten çok sonuçlara önem verme, bürokratik felçten uzak durma, yeniliklere açık olma.¹⁵¹

Örgütsel bazda ele alınan sözkonusu özelliklerden daha önemli özellik örgütün ideal bir lidere sahip olmasıdır. Örgüt, vizyon sahibi, geleceği öngören bir lidere sahip değilse değişim yönünü tespit edemez ve bu konuda yapmak istediği çalışmalar ölümcül hatalara neden olabilir. Doğru tespit edilmiş vizyon, değişim yönünü ve yolunu gösteren işaret levhaları gibidir. Böylece örgüt akan su gibi engelleri aşarak yolunda hızla ilerler.

Değişimin yönünü tespit edebilme, gelişmeleri takip ve analiz edebilme gücüne bağlıdır.¹⁵²

3.1.1.1 Liderin Örgütlerde Değişime Konu Olan Hususları Tespit Etmesi

İşletmeler örgüt yapısını daha basık hale getirmek için hiyerarşik kademe sayısını azaltmış, üst kademeler ile alt kademeler arasındaki mesafeyi kısaltarak değişimi sağlama yoluna gitmişlerdir. Böylece karar verenler ile işi fiili olarak yapanlar arasında mesafe azalmış ve örgütteki gereksiz birimler çıkartılmıştır.

İşletmelerde değişimi sağlayan diğer bir husus personeli güçlendirmedir. Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanların karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme olarak tanımlanabilir.

¹⁵¹Melike KARAGÖZ, "Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Örgüt İlişkisi", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, sayı: 500, 2003, s.48

¹⁵² ERÇETİN, a.g.e., s.108-109.

Güçlendirmede asıl amaç kişiyi işin sahibi haline getirmektir. Diğer bir ifade ile güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasını, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerini inanmalarını ve organizasyonun amaçların doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlama uygulamaları ve koşulları ifade eder.¹⁵³

3.1.1.2 Liderin Geleceğe Yönelmesi

Geleceği görmek, geleceğin örgütleri nasıl şekillendireceğini ve bu gelişmelerin örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceğini düşündürmektir. Liderler aynı zamanda insanları geleceğe bağlayan bir köprü işlevi görürler. Geleceği okuyabilmek için liderlerin sürekli öğrenen birisi olması gerekir.

Geleceği okuma insanlarla beraber olmayı, sürekli bilgi peşinde koşmayı, alternatif bilgilenme yollarını araştırmayı, yeni düşünce tarzları geliştirmeyi gerektirir. Bu yüzden geleceğin liderleri, belli bir şeyi en iyi öğrenenler değil, sürekli öğrenebilenler olacaktır.

3.1.2 Organizasyon Oluşturma

İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerinde uygulayacakları bir takım yaklaşımlar yenilik üretebilme yeteneklerini artıracaktır. Yaşadığımız çağda işletmelerde yüksek eğitilmiş, belirli bir uzmanlık bilgisine sahip, nitelikli personelin sayısı hızla artmaktadır. Ayrıca demokrasi, insan hakları, özgürlüklerin genişlemesi gibi eğilimlerle, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler insanları daha bilinçli ve duyarlı hale getirmiş ve sıradan bir işgörenin bile yönetim biçimini derinden etkilemiştir. Böyle bir personel profiline sahip işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerini; eski yöntem, uygulama ve

¹⁵³İşıl PEKDEMİR vd, "Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma". 9. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul 2001, s.595.

alışkanlıklara göre değil, daha esnek, dinamik ve bireye odaklanmış hale getirmeleri kaçınılmazdır.¹⁵⁴

En basit ifadesiyle bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı bu grubun faaliyetlerini koordine eden birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır. Başka bir ifadeyle organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın en önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak, sadece aracın yapısı üzerinde durmak bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edecek kişilerin özelliklerine, yapının niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Drucker'ın belirttiği üzere nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Fakat, organizasyon yapısının kötü olması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir. Dolayısıyla, iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiriyle ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. İşte bu ilişkilerde sorunlar olduğu sürece tek başına iyi bir yapı yetersiz kalacaktır.¹⁵⁵

3.1.2.1 Liderlerin Yenilikçi Yapıları Oluşturması

Liderler, örgütlerin sistemlerini basitleştirip bürokrasiden mümkün mertebe uzak durur. Bu sayede hiyerarşik yapılarının hacmi azalır, örgüt geliştirme ve prosedürler basitleşir.

Organik yapılar, katılımcı liderlik tarzıyla belirli stratejik ve kültürel özelliklerin birleştirilmesi yönünde yeniliği kolaylaştırmak için bir reçete olarak düşünülebilir.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Hayri ÜLGEN ve Ufuk DURNA, "Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma", 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul 2001, s.579.

¹⁵⁵ KOÇEL, a.g.e., s.21.

¹⁵⁶ ÜLGEN ve DURNA, a.g.e., s.579.

Yatay iletişimin artırılması, kısa dönemli proje gruplarının oluşturulması ve hiyerarşinin düzleştirilmesi gibi etkinlikler; merkezi karar alma yerine uzmanlaşma ve yetkilerin astlara dağıtılmasını sağlar. Çevrede oluşan belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, buna karşı örgütün esnek yapı süreçlere daha fazla ihtiyacı olacaktır.

Yenilikçi liderler, yeni fikirleriyle beraber bunları gerçekleştirebilecek olanakları da gözlerinde canlandırabilen ve bunu gerçekleştirmek için güçlü hislere sahip yapıcı insanlardır. Ancak, sürekli muhalefetle ve bezdirici engellerle uğraşmak zorunda kalırlar. Buna rağmen amaçlarına ulaşma yolunda oldukça sabırlı ve sınırlarına hakim bir görüntü arz ederler. Yenilikçi liderler, işletmenin kalıplaşmış yapılarına meydan okur ve yeni fikirleri teşvik ederler. Mevcut durumu muhafaza yoluna gitmez, onu sorgular ve faraziyelere karşı dururlar. Başarısızlık onlar için engel teşkil etmez, güvenli yolların ötesine çıkıp risk almaktan hoşlanırlar, uyuşmazlıkları hoşgörülle karşılar, hatta çılgın olarak görülürler.

Liderler, işletmenin uzun dönemli rekabet stratejilerini oluşturur ve vizyonunu tanımlarlar. Oluşturdukları vizyonu örgütteki bütün birey ve gruplar tarafından yorumlanmasına ve paylaşılmasına imkan tanırırlar. En az kendileri kadar çalışanlarının da işletmenin geleceği üzerinde bir paya sahip olmalarına şans tanır ve yeniliği benimsemelerine fırsat verirler.

Liderler, misyon ve stratejilerini uygulayabilecekleri örgütsel yapı, faaliyet takımları ve çalışma sistemlerini geliştirmek ve örgüt süreçlerini etkin hale getirmek zorundadırlar. Rekabet avantajı elde etme, düşük maliyetle zaman kayıplarını asgariye indirecek bir sistem ve örgütsel yapı oluşturularak gerçekleşir. Yenilikçi gruplarda hiyerarşik ilişki yerine arkadaşlık ve meslektaşlık ilişkileri ön plana çıkar. Bu nedenle hiyerarşi kademeleri sayısını azaltmak, her yenilik uygulaması için ayrı örgütsel birim kurmak gerekebilir.¹⁵⁷

Örgütler ileri görüşlü liderliğin yeni biçimlerine gereksinim duymaktadırlar. Liderler hazırlanan sonuçlara ulaşmada planları geliştirir ve uygularken örgüt

¹⁵⁷ EREN, a.g.e., s.347.

vizyonunu tanımlamalıdır. İşletmelerin pazardaki başarısı örgütün içsel süreçlerinin dışsal taleplere uyuma derecesine bağlıdır. Hamel ve Prahalad'ın 1994 yeniden değişimi örgüt içerisindeki gereksiz çalışmaları söktüp atmayı amaçlamakta, her sürecin toplam kaliteyi artırması ve tüketiciye yönelimi ifade etmektedir. Çalışanlar süreçlerin önemini anladıkça ve katılım içersine yönlendirildikçe daha etkin olmaktadır. Süreç örgütlenmesinin ne olduğu, faaliyet ve süreçlerin en iyi şekilde anlaşılması çalışanların nasıl işleyeceklerini anlamaları ile doğru orantılıdır. Johnson ve Kaplan (1987) süreç denetiminin örgütün her düzeyinde yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Süreç örgütlenmesinin normu vizyon bazlı liderlik ve çok işlevli takımlar üzerinde odaklanmaktadır.¹⁵⁸

3.1.2.2 Müşteriye Odaklanma

Çoğu başarılı yenilikler genellikle sıradan olanlardır. Japon'lar araba ve elektronik donanımlarda çok küçük yenilikler (örneğin müşterinin istediği mütevazi konforlar) yapmaktadırlar. Yenilikçi işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkatle izleyenlerdir. Japon işletmeleri yeni ürün fikirlerini hızla ticarileştirme ve mevcut ürünlerde küçük ilerlemelerle dünyada ünlendiler. Bu işletmelerin başarısı farklı ulusal pazarlarda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁵⁹

İşletmeler müşterilerinin şu anki ihtiyaçlarına denk düşen teknolojilere yatırım yapmaktan ziyade, gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teknolojiler üretmek zorundadır. Müşterilerle teknolojiler arasındaki bağlantı ifade edilen ihtiyaçlar değil ifade edilmemiş gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları karşılamaktır. Örgütlerin egemen olmalarının tek şartı insanlığa henüz ifade edilmemiş fakat yararlar sağlayacak teknolojilere yönelmektir.

İşletmelerin yenilik için gerekli entellektüel zeka, merak, coşku ve heyecan dolu liderler ve bunların yönlendirdiği çalışanlara sahip olmaları, müşteriye takip etmekle yetinmeyip onları yönlendirecek yeni ürün ve hizmetlerle geleceğe hazırlanmalıdır.

¹⁵⁸ Tamer KEÇECİOĞLU, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.3.

¹⁵⁹ ÜLGEN ve DURNA, *a.g.e.*, s.582.

Bunu yaparken müşterinin beklentilerini de hiçbir zaman ihmal etmemelidir. Müşteri beklentilerini takip etmek üzere; (yüzyüze görüşme, telefonla haberleşme, idari danışma merkezleri, kabul büroları, anket çalışmaları, gerektiğinde referandum, şikayet kutuları) gibi çeşitli dinleme usullerini geliştirmelidir.¹⁶⁰

3.1.3 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince kabul edilen inançlar, tutum ve davranış kalıpları ve değerlerden oluşur. Örgüt kültürünü çevrenin etkisiyle değişebildiği gibi örgüt vizyonundaki değişimlerde yeni bir kültür oluşturmaya zorunlu kılabilir. Liderler de bu aşamada inanç, tutum ve davranış kalıplarını oluşturarak örgüt üyelerini yönlendirirler.

Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür. Bu tanımda sözü edilen paylaşılan anlam ve özellikler ise örgütün temel değerleridir.¹⁶¹

Yeni bir örgüt kültürü oluşturmak için:¹⁶²

- Örgüt amaçlarının açıkça ifade edildiği durumlarda, örgüt üyelerinin çok daha fazla çalışacaklarını bilme,
- Örgütte ulaşabileceğine inanılan ortak amaçlar oluşturabilme,
- Oluşturulan amaçları her fırsatta ifade edebilme,
- Amaçların başarılmasında neyin önemli olduğunun herkesçe bilinmesini sağlayabilme,
- Örgütte açık anlaşılır ve herkesçe paylaşılan ortak değer ve inançlara dayalı bir kültür oluşturabilme eylemlerinden oluşmaktadır.

¹⁶⁰Yücel İSLAM, “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı:487, 2002, s.54.

¹⁶¹Enver ÖZKALP, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.923, Eskişehir, 1996, s.98.

¹⁶² ERÇETİN, a.g.e., s.90.

Bunların yanında aşağıdaki faktörler örgüt kültürünü ve örgüt geliştirmeyi etkileyen diğer faktörlerdir. Bunlar; örgüt iklimi, iş gören katılımı, örgütsel çatışma, değişme yönetimi veya örgütsel değişme, yönetim geliştirme olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürünün geliştirilmesi konusunda önem taşıyan bazı temel değerlerde şunlardır.¹⁶³

İnsanlara Saygı: Bireyler örgüt geliştirmede sorumlu, bilinçli ve dikkatli olarak algılanmaktadır. Onlara saygın ve onurlu biçimde davranılmalıdır.

Güven ve Destek: Etkili ve sağlıklı bir örgüt, güven, açıklık, destekleyici bir örgüt iklimi ile karakterize edilir.

Güç Eşitliği: Etkili örgütler güç, kontrol, hiyerarşik otorite üzerinde çok önemle durmazlar.

Yüzleşme: Örgüt içinde oluşan sorunlar hasır altı edilmeyip açık bir biçimde tartışılmalıdır.

Katılım: Çalışanlar örgütte meydana gelen değişmelerden etkilendiği ölçüde değişiklik kararına daha çok katılacak ve bu değişikliklerin uygulanmasında daha aktif rol üstlenecektir.

3.1.4 Örgütsel Çatışmayı İşbirliğine Çevirme

Örgütte kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar, ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle sorun çözmede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir.¹⁶⁴

Çatışmalar genellikle değişme sürecinde ortaya çıkar. Sayılamayacak kadar fazla nedenden dolayı çatışma çıkabilir. Kişiler arası ilişkiler, bireylerin kişilik

¹⁶³ ÖZKALP, a.g.e., s.288.

¹⁶⁴ KIREL, a.g.e., s.205.

özellikleri, davranışları, tutumları çatışma konusu olabilir. Bunlar zıtlıklar, kavrama, kişiselleştirme ve davranış farklılıklarıdır.

Çözümsüz bırakılan çatışma yıkıcı sonuçlar doğururken; uygun şekilde çözümlenen çatışmalar işbirliğine kapı açabilir.

Etkili bir liderin kendisinin ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak giderecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanması gerektiğini bilecek duyarlılığı ve esnekliği olmalıdır. Bu yöntem karşılıklı gereksinim doyumu sağlayan bir çözümü ortaya çıkarır.¹⁶⁵

İnsanların güçleri, öteki insanlardan fazla ise onu çatışmayı kendi lehine çevirmek için kullanma eğilimleri vardır. Ancak bu çatışmayı çözmez güçlü tarafın kazandığı, güçsüz tarafın kızgınlık ve uyumsuzluk hislerinin çoğaldığı bir durumu ortaya çıkarır.

Bunun yerine çatışmalarda güç kullanılmadan iki tarafında gereksinimlerini göz önünde bulunduran, kaybedenin olmadığı bir yönteme başvurulmalıdır. Burada liderin tavrı şu olmalıdır.

Çatışan her iki tarafın gereksinimlerine saygı duymalı, iki tarafında kaybetmeyeceği gereksinimlerine cevap verebilecek çözümü birlikte aramalarını teşvik etmelidir.

Bu arama sırasında taraflar birbirlerini etkin dinlemelidir. Böylece gereksinimler tam olarak anlaşılabilir olur. Aynı zamanda kendi gereksinimlerini de ben iletilerini kullanarak açık ve dürüst bir şekilde ortaya koymalıdır.

Her iki taraf için çözümü zorlaştıran suçlayıcı ve yargılayıcı sen iletilerini kullanmalarına lider izin vermemelidir.

¹⁶⁵ Thomas Gordon, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997, s.165.

Kaybedenin olmadığı bu anlayış ile sorun çözme açık uçlu bir yöntemdir. Sonuç her iki tarafında beklediğinden daha iyi çözümler üretebilir. Yarışan çözümler yaratıcı düşünceyi geliştirir.

Bu bir değiş tokuş değildir. Karar alımında her iki taraf sorumluluk üstlenmiştir. Aldığı kararın kendi kararı olduğunu hisseder.

Lider böylece sorumluluğu çatışan taraflara yüklemiş olur. Bu durum kendisine zaman kaybettirmez. Aksine üretici iş yapabilmesi için çalışanlarını bir nevi güdülemiş olur.

Bu şekilde alınan kararlar, tarafların beyin fırtınası oluşturmasını sağlayacak şekilde gerçekleşir. Yaratıcı çözüm bulma olasılığı artar.

Örgütte daha sıcak ilişkilerin doğmasına da neden olan bu durum kararların alınmasını hem kolaylaştırır hem de çabuklaştırır.

Çatışma çözümede örgütü bir üst gelişmişlik düzeyine çıkartma ve örgüt geliştirme olayıdır. Burada da örgüt geliştirme basamakları kullanılabilir. Etkili sorun çözme için aşağıdakilerin önemini unutmamak gerekir.¹⁶⁶

- Etkin dinleme.
- Açık ve dürüst ileti.
- Onun gereksinimlerine saygı gösterme.
- Güven.
- Yeni bilgilere açık olma.
- Çaba.
- Başarmak için kararlılık.

¹⁶⁶ GORDON, a.g.e., s.185-186.

3.1.5 Ekip Çalışması ve İşbirliği

Günümüz örgütleri, hiçbir dönemde olmadığı kadar kolektif eylem baskısı altındadır. Örgütlerin başarısı, kolektif çalışmanın temel formu olan takım çalışmalarını hangi etkinlikte gerçekleştirdiğine bağlıdır. Örgütler küçülürken, yetkisi güçlendirilmiş bireylerden oluşan takımların örgütlerdeki etkinliği giderek artmaktadır. Takım üyelerinin sorumlulukları ise oldukça kapsamlıdır; görevlerin paylaşımı, işlerin planlanması ve programlanması, ürün veya hizmetle ilgili kararların alınması, yeni fikirlerin üretilmesi, sürekli sorun çözme gibi sorumluluklar karşılıklı yoğun etkileşim içerisinde yürütülmek durumundadır. Hedeflenen, takımın kendini yönetmesidir ve bunun için üyeler arasında işbirliği ve dayanışma temel koşuldur. Diğer yandan tüm dikkatin ortak amaçları başarmaya yöneltilmesi, sınırlı kaynakların en etkin şekilde kullanılması, gerekli bilginin diğer üyelerle paylaşımı, örgütün her iş birliği eylemini ödüllendirmemesi ancak tersi her durum için yaptırım uygulaması, örgüt üyelerinin kolektif eylemlere ilişkin yaşadığı baskılardır.¹⁶⁷

Ekip çalışmasında, çalışanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görür ve organizasyona yapılan her birim katkıyı organizasyonun bir parçası olan her bireye mal ederler. Ekip çalışmasında çalışanların yaratıcı gücünden yararlanabilmek için; örgütün gelişiminde ve sorunların çözümünde en alt kademelere kadar inilerek, insana verilen önem ortaya konulmalıdır.

Bilginin paylaşılarak kullanımı, yaratıcılık ve yenilik; birbirlerini etkileyebilen, kısıtlamaların olmadığı takımlarda gerçekleşir. Bu takımlar, yakın kontrol, planlananın dışına çıkamama ve bürokratik süreçlere tabi olma yerine; kendini motive edebilen, çözümler üretebilen ve müşteri değerlerine odaklanan davranış tarzlarını ortaya koyarlar.

¹⁶⁷Ferda ERDEN, Janset ÖZEN İŞBAŞI, "Takım Çalışmalarında Güven Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.636.

3.1.6 Çalışanların Geliştirilmesi

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmesi için çalışanlarını geliştirmesi, gerek örgütsel etkinlik, gerekse personel tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışanların geliştirmesi ise, bireyin temel ihtiyacı ve örgütsel işgücü ihtiyacını arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize bir emektir.¹⁶⁸

3.1.6.1 Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi

Yetki, klasik yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmekte ve onsuuz olmaz şeklinde yorumlanmaktadır. Oysa, yetki her kademedeki çalışanın işinin ve sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahip olması gereken elzem bir unsurdur. Hatta çalışan, bulunduğu pozisyonda işini daha iyi yapabilmek üzere yetkiye daha çok gereksinim duyan kişidir. Zira, işi yapan kişi odur; dolayısıyla işi ile ilgili konularda tasarım yapabilmek, süreci geliştirecek olumlu kararlar verebilmek ve bu kararları hayata geçirebilmek için mutlaka belli oranda yetki sahibi olması şarttır. Bir işle ilgili sorunları ve bu sorunların ne şekilde aşılabacağını en iyi yine o işi yapan kişinin bileceği şüphesizdir. Aksi halde, çalışanlar üst makamlardan emirler alan, bu emirleri sorgusuz sualsiz uygulayan ve ARGE sürecine hiçbir katkısı olmayan bireyler durumuna düşerler. Oysa, modern yönetim anlayışında bir organizasyonda tepeden tırnağa herkesin işle ilgili bütün süreçlere azami katılımı ön görülmektedir.¹⁶⁹

Bir çok yönetici yetki devrine pozitif yaklaşmakla beraber uygulamada bu durum gerçekleşmemektedir. “Üzgünüm ama bu konuda ben bir şey yapamam. Buna benim yetkim yok” sözü kulağımıza hiç de yabancı gelmeyen bürokrasinin ürettiği bir sözdür.

¹⁶⁸Mehtap KÖKTÜRK ve Asuman F. YALÇIN, “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 2000, Nevşehir, s.755.

¹⁶⁹Canan ÇETİN ve Gürcan GÜNAY, “Yetki Devri ve Personeli Güçlendirme İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul, 2001, s.759.

Yetkiyi devretmek sorumluluktan kaçma veya kurtulma olarak anlaşılmamalıdır. Sorumlulukların başkalarına aktarılması yetki devri anlamına gelmez ve o kişiyi sorumluluktan kurtarmaz.

Çalışanlar iş süreçlerini etkileyen kararları alabilecek yetki verildiğinde güçlendirilmiş olurlar. Güçlendirme onları karar almada son derece istekli hale getirir. İş süreçleri hızlanır, kalite yükselir ve bürokratik engellerden arınmış bir ortamda çalışırlar.

Güçlendirme;¹⁷⁰

- Bilgi paylaşımıdır; çalışanların sürekli eğitilmesidir; çalışanlara planlama, düzenleme ve kendi işlerini kontrol etme izninin verilmesidir,
- Çalışanları kaliteyi geliştirmek üzere iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde davranma serbestisi ve yetkisidir,
- Çalışanı yaptığı şeylerden sorumlu kılar,
- Çalışanlara olan güven ortamını kuvvetlendirir,
- Çalışanların iş tutumlarında pozitif değişimler yaratmayı hedefler,
- Organizasyonda adil bir güç paylaşımıdır,
- Bürokratik ve hiyerarşik engellerden kurtuluştur.
- Çalışanların kendi işine tam hakimiyetidir.

3.1.6.2 Çalışanların Kararlara Katılımı

Günümüz yönetim literatüründe işletmelerin sahip oldukları temel kaynaklardan en önemlisi insan faktörüdür. Teknoloji ve yeni ürünler kolayca taklit edilebilirken insan faktörü kolayca taklit edilememekte ve bu durum işletmelerin piyasada rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde çalışanları en önemli unsur olma konumuna ulaştırmaktadır. Bu anlamda işletmeler kaliteli ve başarılı iş gücünü işletme bünyesine çekmenin ve mevcut işgücünü elde tutabilmenin yollarını aramalıdır. Sahip olunan iş gücünün en etkin şekilde kullanılabilmesi için yöneticilerin sürekli değişme ve

¹⁷⁰ ÇETİN ve GÜNAY, a.g.m., s.761.

yeniliklere açık olması gerekmekte ve bu bağlamda geleneksel yönetim felsefesini günümüz şartlarına uyumlu kılabilmek için yeni geliştirilen bir dizi davranışlar ve yönetsel uygulamalara her fırsatta müracaat etmelerine ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁷¹

Katılımcı yönetim astların karar verme yetkisini üstleriyle paylaştığı bir yönetimdir. Çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak, iş tatminlerini yükseltmek ve verimliliği artırmak için kararlara katılması çok önemlidir. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak kararların kalitesini yükseltmek ve alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanmasında daha etkin çalışmalarını sağlamak için çalışanlara kararlarda söz hakkı tanınmalıdır.

3.1.6.3 Kariyer Planlaması

İçerden terfi; çoğu organizasyon, kendisine gerekli olan elemanları dışarıda aramaktansa içeride aramayı tercih eder. Bunun en önemli sebebi içerden terfinin çalışanlar üzerinde yapacağı etkidir. İçerden terfiyi standart politika haline getiren organizasyonlarda moral ve verimlilik genellikle yüksektir. Çalışanlar birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan organizasyonlara kişisel ve mesleki bir bağlılık duyar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. Çalışanların bu politikaya gösterdiği tepki, organizasyon hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmek, elden geldiğince iyi ve çok çalışmak ve enerjisini organizasyona daha çok hasretmektir.

İş zenginleştirme; mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi de denen iş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermekten ibarettir. Bir iş, o işi yapana aynı türden yeni görevler verilerek değil, çalışmayı daha şevkli hale getirecek unsurlar eklenerek zenginleştirilir.

¹⁷¹İsmail BAKAN, "Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıkları Üzerine Bir Alan Çalışması", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul 2001, s.364.

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda çalışanların yeni bilgiler edinmesini, performans hakkında doğrudan geri besleme almasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak, işin doğasını da değiştirir.

İş rotasyonu; kariyer geliştirmenin bir başka aracında çalışanların organizasyondaki yerlerini dikey değil de yatay olarak değiştirmektir. Organizasyonun hedeflerine uygun yeni görevlerle yada yeni bir bölümle karşılaşan elemanın önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusu seçme fırsatı çıkmış olur.

Örgütlerin kariyer geliştirme programlarını uygulayabilmeleri, öncelikle kendilerinin bu program sonuçlarına ya da faydalarına inanmalarıyla mümkündür. Kariyer geliştirme programları kişilerin performansını yükseltmekte bu da örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmaktadır.¹⁷²

3.1.6.4 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur ve böylece onlarda kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağını bulurlar.

Organizasyonel performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla organizasyonel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yüksek başarıya ulaşma amacının çalışanlara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir yapının oluşturulması gerekmektedir.¹⁷³

Fikirlerin yönetici ile çalışanların işbirliği ile geliştirilmesi, performansın artması ve çalışanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar. Yönetici organizasyonda

¹⁷²Cengiz YILMAZ vd., “Örgütsel Başarımla İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.771.

¹⁷³İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ceylan Matbaacılık, Bursa, 1996, s.287

bölüm amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdadır. İşgörenlerse, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine, böylece de verimliliğin nasıl yükseltileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecekleri bir konumdadır. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlama sonucu yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirlenir. Plan kişiler için anlam taşımak ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlendirmesinin de temelini oluşturur.

Hiçbir büyük örgütsel program, üst yönetim işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Bu destek sadece programa gerekli kaynakları sağlamaktan ibaret değildir. İnsan kaynaklarının değerine inanan ve çalışanlarının tüm potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmak üzere adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlara karşı sorumlulukları olduğunu kabul etmesini gerektirir.

Başarı değerlendirme; bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçüleri ile karşılaştırılması ile ortaya çıkar. Değerleme denilince bir karşılaştırma yapmak gereklidir.

3.1.6.5 Çalışanların Eğitimi

Eğitimin çalışanları güdülemesini sağlaması yanında, aynı zamanda işletmeye de iki önemli avantajı sağlamaktadır. Birincisi, yetenek ve özelliklerin gelişmesiyle çalışan-ış uyumu arasındaki ilişkidir. Günümüzde eğitim, fonksiyonel olmaya başlamış ve çeşitli uzmanlık alanları için bireylerin hazırlanması görevini üstlenmiştir. İkinci olarak, toplumlar arası kültürel aktarımın sağlandığı araçlardan birisinin eğitim olmasıdır. Uluslar arası işletme yönetiminde hakim olgu gelişmiş ülkelerdeki yönetim tekniklerinin ve araçlarının gelişmekte olanlara aktarılmaktadır. Bu tür aktarımların başarısı ise eğitim çalışmalarının başarısına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla özellikle uluslar arası olma niteliğini kazanmış işletmelerin eğitim programlarına ayrı bir önem vermesi zorunludur.¹⁷⁴

¹⁷⁴Erol EREN ve Nihat KAYA, “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.855.

3.2 LİDERİN ÖRGÜT GELİŞTİRMEDEKİ KATKI ALANLARI

Lider olarak sizin göreviniz şeylerin nasıl olabileceğine ilişkin bir duyguyu iletme ve insanlara bu vizyona nasıl ulaşılacağını göstermektir. Bütün bunları nasıl yapabilirsiniz. Eleştirerek değil yön göstererek. Yön şeylerin nasıl olabileceğine işaret eder eleştiri ise şeylerin nasıl olduğunu işaret eder. İnsanları aydınlatmaz. Yön insanlara ne yapmak gerektiğini anlatırken eleştiri ne yapmamak gerektiğini söyler. Şöyle yapma talimatını gerçekleştirmek şöyle yap talimatını gerçekleştirmekten çok daha zordur. Çünkü şöyle yapma denildiğinde sizin önce o davranışı saptamanız onu kendinize yasaklamanız ve yerine neyi geçireceğinizi belirlemeniz sonra da geçirmeniz anlamına gelir. Şöyle yap talimatının çok daha dolaysız bir anlamı vardır.¹⁷⁵

3.2.1 Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Değişimci lider organizasyonun değişim ihtiyacını farkederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte işler hala yolunda gidiyor ve hedeflerine ulaşıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama aşama gerçekleştiriyorsa örgütün diğer kilit yöneticilerini ikna etmek kolay olmayacaktır. Ancak, değişimi gerçekleştirmek için seçilecek en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman olmamalıdır. Çünkü bu halde yapılacak bir değişiklik kısa bir süre için performansın daha da düşmesine neden olabileceği için liderden çözüm bekleyen insanların sabrını taşıyabilir veya getirilen çözümler kriz giderici nitelikte olacağı için uzun dönemli yön tayin etme, vizyon belirleme, kültür değişimini gerçekleştirme tarzında yapılamayacaktır.¹⁷⁶

Bazı zamanlar vardır ki örgütler değişime yatkındır. Bazı zamanlar da vardır ki örgütlerin değişim ihtiyacı yüksek, direnç azda olsa örgüt değişime kapalıdır. Bir şeyin sadece yeni olması, daha iyi olduğu anlamına gelmez. Değişim yandaşları, değişimin eski tarza üstün olduğunu kanıtlamak zorundadır. Ne yaparsanız yapın mümkün olduğu kadar direnci reddetme yoluna gitmeyin. Değişime karşı direnç normal ve doğaldır.

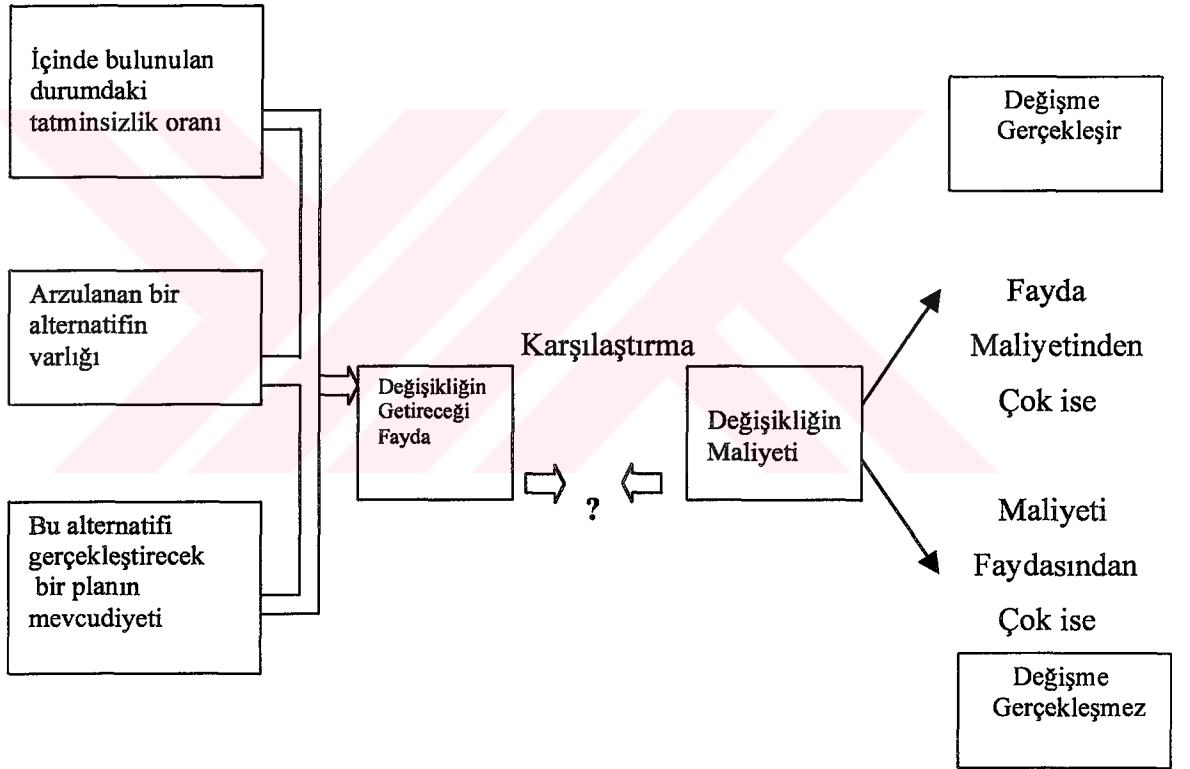
¹⁷⁵ Jill Rosenfeld, "Yumuşak Yönet Ama Sopan Uzun Olsun", **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayıncılık, 2001, s.62.

¹⁷⁶ EREN, a.g.e., s.351.

Eğer değişimin bir gerekçesi varsa bunu açıklayın. Eğer değişim için bir neden yoksa değişimden kaçının. Direnci reddetmek yerine dinleyin , öğrenin ve liderlik edin.¹⁷⁷

Değişime katılan insanların inançları ve değerleri değişimi karşılayacak maliyetler pozitif ise değişim gerçekleşir. Değişimin gerçekleşmesinde üç temel faktör vardır.¹⁷⁸

- İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı
- Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti
- Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı.



Şekil 3.1: Örgütsel Değişme: Ne Zaman Gerçekleşir?

Kaynak: Enver ÖZKALP, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:923, Eskişehir, 1996, s.267.

¹⁷⁷ Peter de Jager, "Değişime Karşı Direnç", **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.9.

¹⁷⁸ ÖZKALP, a.g.e., s.266.

Değişime hazır olma oranı yüksek ise değişim başarılı olur. Aksi halde değişim gerçekleşmez. Var kalmak ve başarmak için her örgüt kendini bir değişim aktörü haline getirmelidir. Değişimi yönetmenin en etkin yöntemi değişimi yaratmaktır. Ne var ki deneyim geleneksel bir işletmeye değişim aşısı yapmanın işe yaramadığını ortaya koymuştur. İşletme bir değişim aktörüne dönüşmelidir. Bu başarısız olan her şeyin örgütlü bir şekilde terk edilmesini, işletmeyle ilgili her ürün-hizmet ve prosesin örgütlü ve sürekli bir şekilde iyileştirilmesini gerektirir. (Japonlar buna kizen diyor). Bu özellikle beklenmedik ve planlanmamış olan başarılarından yararlanarak sistemli yenilenmeyi gerektirir. Değişim aktörüne dönüşmenin püf noktası tüm örgütün düşünme tarzını değiştirmektir. Bir değişim aktörünün insanları, değişimi bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak görürler.¹⁷⁹

Örgütsel değişim, dış faktörlerine göre tasarlanıp, işlerin tam zamanında yapılıp uyumlaştırılmıyorsa beraberinde bazı sorunları da getirir. İşlerin kötüye gittiği dönemlerde, değişim yaklaşımı bu noktada yıkıcı olabilir. Bu yaklaşım değişim sonrası performansın düşmesine yol açacağı için, önderlerin önünü alamayacağı sorunları gündeme getirir ve önderlerin getirecekleri çözümler kriz giderici özellik taşıyacağı için, stratejik davranma, vizyon belirleme ve örgüt kültürü yaratma söz konusu olmayacaktır.¹⁸⁰

Çalışanların her zaman akışa uyum sağlaması programları yerine getirmesi ve değişime hiç direnç göstermemesi istenir. Değişim çoğu zaman kuşku uyandırır. Bir kuruluştaki değişime karşı bütün direnci ortadan kaldırmaya çalıştığımızda, direncin meşru bir işlevi olduğunu inkar etmiş oluruz. Direnç gereksiz değişimden kaçınmayı sağlar. Direnç çok etkin, çok güçlü ve çok yararlı bir kavrama mekanizmasıdır.

Uzun ağır ve keskin bir mızrakla sivri dişli kaplanları avlayan eski çağlardaki bir avcıyı düşünün. Şimdi bu hayali avcıya silah olarak ok ve yay sunun. Avcımız, uçlarına bükülmüş kıl bağlanıp gerilmiş bu küçük dal parçası ile ucuna tüy takılmış

¹⁷⁹ Peter DRUCKER, "Bir Sonraki Toplum", **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayıncılık, 2001, s.24.

¹⁸⁰ DEMİRCİ, a.g.e., s.74.

minik mızrağın kendisinin büyük, ağır, tehlikeli ve denemiş mızrağından daha etkili olduğuna ikna olması için, açıktır ki çok sağlam kanıtlara ihtiyaç duyacaktır.

Bizlerin, değişimi savunanların ok ve yayın işe yarayacağını bilmesinin bir önemi yoktur, avcının da bunu bilmesi gerekir. Kaldı ki tehlikede olan bizim değil onun hayatıdır. Ayrıca yayı kullanmada ustalaşmak için avcı mutlaka bir öğrenme dönemine ihtiyaç duyacaktır. Üstelik bu öğrenme döneminde avlanma yeteneği eskiye oranla azalacak, hayatına yönelik tehdit ise artacaktır.¹⁸¹

Dönüşüm yönelimli strateji belirleyebilen yöneticilerin, örgütlerde değişim ajanı misyonunu yüklenmiş ve bu yönelimli olarak sürekli değişimi izleme, zamanında karar verme ve örgüt birimlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁸²

İşletmeler çevrelerinden aldıkları girdileri belli teknolojilerle üretim aşamasında değiştirerek elde ettiği çıktıları tekrar dış çevrelerine verirler. Bu girdi-süreç-çıkıtı şeklindeki akış düzenli, sürekli ve yeterince büyük ise işletme başarılıdır. İşletmenin bu akışını bir takım iç ve dış çevre unsurları, bazen yeni fırsatlar yaratacak şekilde bazen de işletme için tehlike olacak şekilde etkiler. Buna karşı işletmeler yakaladıkları fırsatları değerlendirecek ve tehlikeden korunacak şekilde organizasyonda değişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyona haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Drucker'ın deyiimiyle olay, her organizasyonun yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi olayıdır. Bu yerleştirme sadece organizasyon mensuplarının değişimin önemini kavramasından ibaret değildir. Organizasyon yapısının temel taşları olan işlerin tarif ve yeniden dizaynından başlayarak, gelişen iletişim teknolojisi çerçevesinde pozisyon, departman ve hatta sanal organizasyona kadar tüm düzenlemeleri kapsamaktadır.¹⁸³

¹⁸¹ JAGER, a.g.m., s.5.

¹⁸² DEMİRCİ, a.g.e., s.194.

¹⁸³ KOÇEL, a.g.e., s.509.

3.2.2. Vizyonun Oluşturulması

Başlangıçta yeni bir vizyon, liderin kafasında şekillenebilir. Ancak eğer bu yalnızca liderin vizyonu olarak kalır ve organizasyonun vizyonu haline gelmezse yeniden yapılanma için itici bir güç oluşturmayacaktır. Dolayısıyla geliştirilen vizyonun sonuçta tüm organizasyon tarafından kabul görmesi ve paylaşılması gerekir. Bu öncelikle üst yönetim tarafından ortak bir vizyonun geliştirilmesi ile başlayan ve daha sonra vizyonun organizasyonun bütün üyelerince benimsenmesini sağlayan bir süreçtir. Vizyonun açıklığı, kolayca anlaşılır olması ve insanlarda güven uyandıracak bir gerçeklik duygusu ve ikna edicilik unsurlarını taşıması bu nedenle çok önemlidir. Belirli bir tarihe odaklanan, kuvvetli bir slogan değeri taşıyan, uzunluğu ne olursa olsun içinde gerekli ayrıntıları ve özeni barındıran ve çoğu kez işletmenin kendi sektöründe ulaşmak istediği yeri net bir biçimde gösteren vizyonlar daha fazla motive edici olabilmektedir.

Üst yönetimin ortak vizyon geliştirme süreci, genellikle yöneticilerin ayrı ayrı geliştirdikleri kişisel vizyonların birleştirilerek, işletmenin gelecek 3-5 yıl zarfında olmasını istedikleri konumunu özetleyen bir bildirinin ortaya çıkması olarak açıklanabilir. Ortak bir vizyon üzerinde çalışmak için bir araya gelen bir yönetim grubunun üyeleri, bireysel açıdan vizyona farklı açılardan bakabilirler. Bir kısım yönetici için vizyon, gelecekte işletmenin sahip olmasını düşündükleri maddi unsurları, yani binaları, makineleri, teknolojiyi vs. yansıtırken; bir kısım işletme içi ilişkilere yönelik ekip çalışması, liderlik tipleri, kararların alınma şekli gibi beklentilerini geliştiren tanımın içinde odaklaştırabilirler. Bazıları için ise vizyon, daha çok işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinde varmak istenilen konumu gösterir.

Ancak önemli olan, üst yönetim ekibinin tüm bu bireysel vizyonları bütünleştirici, çok boyutlu ve bütün organizasyonel alanlardaki unsurları içine alabilen, en önemlisi gelecekte müşterilere sunulan değeri maksimize etmeye yönelik anlamlı bir vizyon geliştirebilmesidir.¹⁸⁴

Vizyonun açıklığı, kolayca anlaşılır olması ve insanlarda güven uyandıracak bir gerçeklik duygusu ve ikna edicilik unsurlarını taşıması bu nedenle çok önemlidir. Belirli

¹⁸⁴ SEYMEN, a.g.e., s.99-100.

bir tarihe odaklanan, kuvvetli bir slogan değeri taşıyan, uzunluğu ne olursa olsun içinde gerekli ayrıntıları ve özeni barındıran ve çoğu kez işletmenin kendi sektöründe ulaşmak istediği yeri net bir biçimde gösteren vizyonlar daha fazla motive edici olabilmektedir. Ancak önemli olan, üst yönetim ekibinin tüm bu bireysel vizyonları bütünleştirici, çok boyutlu ve bütün organizasyonel alanlardaki unsurları içine alabilen, en önemlisi gelecekte müşterilere sunulan değeri maksimize etmeye yönelik anlamlı bir vizyon geliştirebilmesidir.¹⁸⁵

3.2.3 Vizyonun Aktarılması

Liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Çünkü, liderin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsemeyebilir. Bu sebeple, bütün çalışanların ortaklaşa geliştirdiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı bir vizyona ihtiyaç vardır.¹⁸⁶

Liderler paylaşılan vizyon oluşturabilmek için aşağıdaki becerileri taşımaları gerekmektedir.¹⁸⁷

- Liderin kavramsal becerileri,
- Vizyon geliştirme yeterliliği,
- Vizyonu açıkça ifade etme yeteneğidir.

Birçok liderin sahip olduğu kişisel vizyonlar bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinde gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir. İhtiyaç duyulan bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir. Paylaşılan vizyon uygulaması geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu disipline hakim olan liderler

¹⁸⁵ SEYMEN, a.g.e., s.99-100.

¹⁸⁶ DİNÇER, a.g.e., s.116.

¹⁸⁷ ERÇETİN, a.g.e., s.88.

bir vizyonu dikte etmeye çalışmanın ne kadar amaç dışı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler.

Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin gündelik çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmektedir. Hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez. Aslında daha büyük bir liderlik faaliyetlerinin parçasıdır.

Örgütler, güncel konularla birlikte gelecekte meydana gelebilecek değişimleri vizyon gücüyle elimine ederek başarılı olabilirler. Örgütlerde vizyon yaklaşımı, yeni gelişmelerle birlikte örgüt teknolojisinde değişmeye uygun yapılar, beceriler, amaçlar vb. belirleme ve uyumlaştırma üstünlüğü sağlayacaktır.¹⁸⁸

Oluşturulan vizyonun paylaşılması açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Vizyonu üyeler kolayca anlayabilmeli; kendi görev ve sorumluluklarına uygulayabilecek kadar işlevsel ve vizyonun getirdiği düşünce ve eylemin parçası olabilecek kadar da bütüncül anlamlarla tanımlanmış olması gerekir.

Liderin getirdiği vizyon üyelere tek tek benlik duygularını algılamakta genelde ise biz duygusunu algılamalarına yardımcı olmalıdır. Ben düşüncesinden biz düşüncesine ulaşan üyeler gelecekteki bizi hep beraber tanımlayacaklardır. Bu tanımlama sonunda misyon ortaya çıkacaktır.

Açık ve net bir üyeler arası iletişim ve net bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlar. Vizyonun unutulmaması için belli aralıklarla ve fırsatlar doğduğu ölçüde tekrarlanmalı, ya da can alıcı önemli hususlar hatırlatılmalıdır. Liderin vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapması değil, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin de fikirlerini alması gerekir. Önemli olan vizyonun yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmelidir. Ayrıca oluşturulan vizyonun

¹⁸⁸ DEMİRCİ, a.g.e., s.195.

çalışanlara açıkça aktarılması gerekir. Açık ve net bir vizyonun bulunmaması günümüzde bir çok organizasyonun sonunu hazırlamıştır.¹⁸⁹

3.2.4 Örgütsel Katılım

Örgütler yapılarını, çalışanların kabiliyetlerinden maksimum düzeyde faydalanabilmek için; esnek, uzmanlığa dayalı ve zorlama yerine isteklendirme şeklinde oluşturmaktadırlar. Burada amaç üyelerin çalışmalarında ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına izin vermektir. Bu izni üyeler örgütleri felç eden bürokrasiden kaçınarak gerçekleştirirler. Ama çoğu zaman insanlar yapmaya yetenekli oldukları şeyleri yapabilmek için sizden izin bekliyordur ve kendileri de bunun farkında değildir. Lider, bunun için izine mi gerek var diye düşünebilir, ama takım üyeleri bunun kendilerine söylenmesine ihtiyaç duyarlar. Doğru katılım düzeyini kestirmeye çalışırlar. İnsanlar çoğu zaman çok daha yüksek performans düzeyleri sergilemeye hazırdır.¹⁹⁰

Örgüt üyelerinin başarılarından dolayı kendince uygun gördüğü birimlerde çalışma eğilimleri gönüllü katılımı eş zamanla gerçekleştirir. Bu eş zamanlama doğru ise doğru elemanın yetiştirilmesinde doğal bir sistemin (emredici olmayan) oluşması anlamına gelir. Üst yönetimin genel eğilimi ise, bu tür davranışın benimsenmemesi ve başarılı insanların daha çok zayıf noktalarda çalıştırılmasıdır. Ancak bu da üstün nitelikli insanlarda verim azalmalarına sebep olmaktadır. Bu nitelikli insanların çalışma alanlarının belirlenmesinde en etkili yöntem baskı oluşturmak değil, karşılıklı etkileşimle (interaktif) olarak bir karara varmaktır.¹⁹¹

3.2.4.1 Katılımcı ve Yenilikçi Bireylerde Bulunması Gereken Özellikler

Örgütün gelişmesi için çalışanlar, bilgiyi toplamak, sınıflamak, kullanmak ve yeni bilgi yaratmak zorundadır. Bununla beraber diğer bölümlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden oluşan bilgi birikiminden de yararlanmalıdırlar.

¹⁸⁹ EREN, a.g.e., s.352.

¹⁹⁰ ROSENFELD, a.g.m., s.62.

¹⁹¹ DEMİRCİ, a.g.e., s.197.

Bireylerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁹²

- Yeni düşünceler geliştirmek,
- Kolektif çalışmaya istekli olmak,
- Bulunduğu kurumu ve çevreyi tanımaya istekli olmak,
- Bireysel becerilerini geliştirme arzusunda olmak,
- Öğrenmeyi istemek ve teşvik etmek,
- Yönetici ve astların kendilerini sürekli geliştirmesi,
- Örgüt içinde açık bir iletişim sisteminin kurulması,
- Bilgiye kolayca ulaşabilecek yazılıma sahip olması,
- Yapıcı diyaloga açık olmak,
- Gelişmeye inanmak,
- Gelişmenin getireceği değişime açık olmak,
- Rakiplerden önde olmak,
- Daha önce mevcut olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilmek,
- Geniş bir bakış açısına sahip olmak.

Katılımın sağlanması için; örgüt içi iletişim her yönüyle hızlı ve açık biçimde olmalıdır. Örgüt üyeleri sürekli eğitime tabi tutularak geliştirilmelidir. Eğitim düzeyi yükselen örgüt üyelerinin isabetli karar alma kabiliyetleri de gelişecektir.

Örgüt faaliyetlerine katılım tam olarak sağlanmış verimli çalışan üyelerin ödüllendirilmesi performansa göre yapılmalıdır. Gönüllü katılım sayesinde işe ve işletmeye sahiplenme duygusu artacak yeniliğe açık üstün nitelikli insanlar örgütten uzaklaşmamış olacaktır.

Artık örgüt yenilenmeye ve değişime hazırdır. Bireyler yaratıcılıklarını sergileyebilecek ortamlara rotasyona tabi tutulmak suretiyle sevk edilirler. Böylece örgüt üyelerinden maksimum verim elde etmek amacıyla, bireyi her yönüyle tanıma ve ihtiyaçlarına öncelik vermek gerekir.

¹⁹² ÇELİK, a.g.e.,s.114.

3.2.4.2 Yenilikçi Düşüncenin Teşvik Edilmesi

Lider her şeyden önce para kazanmak kadar insan kazanmanın da önemine kendisini inandırması gerekir. Kazanılan her insan örgütün yenilenmesine konulmuş birer yapı taşı gibidir. Bunun yanında yenilikçi insanın başka destekleyici faktörlere de ihtiyacı vardır.¹⁹³

- İşlemenin sahip olduğu başarılar ve güç alanını bilmek,
- Rakip işletmelerdeki başarı unsurlarını gözlemlemek ve bilgi sahibi olmak,
- İşletme performansına yönelik olarak, gerekli bilgi alt yapısının sağlanması için sürekli eğitim görmek.

Üst yönetim yeniliğe yatkın insanlara yetki ve sorumluluk devrederek kendilerini kanıtlama fırsatı vermelidir. Böylece üyelerin motivasyonu artar ve kendilerini geliştirme arzuları çoğalır.

Bunun yanında sorun çözümünde de; çözümü sorunun kaynağında aramak, yani sorun üretene çözümü de üretirmek tam katılımı sağlamak için gereklidir. Ayrıca katılımın olmazsa olmaz kuralı üyelerin örgüt amaçlarına yönelik tam bilgilendirilmeleridir. Örgütün tamamının amaçlarından haberi olmayan üyeler çözüm üretiminde insiyatif kullanamazlar.¹⁹⁴

3.2.4.3 İşletmelerde Üstün Nitelikli Çalışanların Güdülenmesi

Güdüleme, gözlenebilen yahutta mikroskop altından incelenebilen bir şey değildir. Güdüleme (motivasyon) psikolojik veya fizyolojik eksiklikler ile ya da davranışı harekete geçiren ihtiyaçlarıyla veya özendiricilerle harekete geçiren bir süreçtir. En nihayetinde güdüleme ve motivasyona, bir insanı veya birden çok insanı belirli bir yöne (gayeye veya amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır diyebiliriz. Bir çalışmasının başarısı üç olgu tarafından belirlenir. Birincisi motivasyon yani iş yapma yeteneği; ikincisi, yetenek yani iş yapma

¹⁹³ DEMİRCİ, a.g.e., s.199.

¹⁹⁴ Orhan PAZARCIK, "Liderlik ve Yeniliklerin Uygulanmasında Bir Örnek Olay", Anahtar, MPM Yayınları, sayı:168, Ankara, 2002, s.18-19.

kabiliyeti; üçüncüsü de iş çevresi diğer bir deyimle araçlar, materyaller, iş yapma için ihtiyaç duyulan bilgi v.b.dir.¹⁹⁵

Üstün nitelikli insanların işletmeye çekilmesi ve bünyede tutulması için yetenek ve kabiliyetleri geliştirme imkanlarının işletmelerde sağlanması, bu kişilere daha fazla sorumluluk verilmesi ve işletme için kritik önem taşıyan durumlar için onlara yeterince fırsat verilmesi gerekir.

Üstün nitelikli çalışanların beklentilerinin ne olduğunu bilmek; ve beklentilerin karşılanması ile onların işletme amaçlarına doğru daha fazla güdülenmelerini sağlamak açısından önem taşımaktadır. Bu insanlara kendilerini geliştirme, sorumluluk alma, fırsatları kullanma, yükselme imkanları, bağımsız çalışma gibi yönetsel güdüleme araçları beklentilerini karşılamada yüksek etkiye sahiptir.

3.2.5 Değişime Kurumsal Kimlik Kazandırma

Örgütlerde yapılan değişiklikleri kurumsallaştırmak için genelde yapılan yeni bir reorganizasyondur. Bunlar; anahtar konumundaki kişileri değiştirmek, ödül sistemini genişletmek, yeni hikayeler, semboller, değerler üretmek gibi.

Ayrıca liderler örgüt içi bilgi transferini kurumsal düzeyde sisteme kavuşturmalı ve geri beslemenin mümkün merteye işler halde olmasını sağlamalıdır. İstikrarsızlığın hakim olduğu dönemlerde değişim çok hızlı olduğu için bilgi transferi kesintiye uğrayabilir. Bu durumda liderler değişik geri besleme mekanizmaları oluşturarak bilgi transferini yeniden sağlamaya çalışırlar. Değişimin kurumsallaşmasında en önemli unsur olan geri besleme değişim başarıya ulaşsa bile yeni sorunların ortaya çıkması halinde örgütü hemen harekete geçirecek çok gerekli bir araçtır.¹⁹⁶

Liderler kurumsallaşmada yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını bilincindedir. Yeni davranış biçimlerinin örgütte kabul görmesini sağlamak

¹⁹⁵Nihat KAYA, “İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi”, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul 2001, s.541.

¹⁹⁶ YENİÇERİ, a.g.e., s.69

için özendirici teşvik ve ödüllere ihtiyaç duyulur. Örgüt bu değişimle maddi bir yarar sağlayacaksa üyelerine de davranışlarını geliştirmek için bu kazançtan pirim almalarını sağlayarak yeni davranışları pekiştirmiş olurlar ve hem de örgüte bağlılıkları artmış olur. Böylece değişimin kurumsal boyutu da gerçekleşmiş olur.

Ortaya konulan yeni vizyonun gerektirdiği davranışlarla uygulama başlamış olur, böylece iletişimde, karar verme alışkanlıklarında, sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik kazanılacak, bu kimliği yerleştirmek ve sürekli kılmak için personelin seçiminde, değerlendirilmesinde, terfi ve geliştirilmesinde kurumsal kimliğin gerektirdiği alışkanlıklar ve davranışlar önemli olacaktır. Değişimin sağladığı imkan ve yararlardan emin olabilmek için lider kendisine sunulan raporlar yanında diğer çalışanları ve müşterileri de izlemelidir. Değişimci liderler, devamlı bir açıklık sağlamak için danışmanlarını iki yılda bir rotasyona tabi tutarak değiştirmeli ve yeni görüş açıları kazanmalıdır. Yardımcılar lidere bilgi sağlamak için örgütteki tüm gruplarla ilişki halinde olmak ve takım ruhunun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**KÜTAHYA TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜ-KÜMAŞ-
KÜTAHYA PORSELEN, GÜRAL PORSELEN, KÜTAHYA AMBALAJ
İŞLETMELERİNDEKİ LİDER VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT
GELİŞTİRMEDEKİ ROLLERİNİN İNCELENMESİ**

Araştırma üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar araştırmanın tanımlanması, örnek işletmelerin tanıtılması ve araştırmanın değerlendirilmesidir.

4.1 ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, örnekleme ve anket sorularının çözümü yöntemi üzerinde durulmuştur.

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Örnekleme

Bu çalışmanın liderlerin örgüt geliştirme becerileri ve örgüt kültürüne etkileri tespit edilerek; örgüt geliştirmedeki rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma Kütahya'da faaliyet gösteren Telekomünikasyon, Toprak Sanayii ve Ambalaj sektöründe yapılmıştır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar üç farklı statüde ele alınmıştır. Bunlar; kamu, kamudan özelleşen ve özel sektör kurumlarıdır.

- Kamu kurumu olarak, Kütahya Telekom İl Müdürlüğü,
- Kamudan özelleşen kurum olarak, KÜMAŞ,
- Özel sektör olarak ise Gürallar Şirketler Grubu (Kütahya Porselen-Güral Porselen-Kütahya Ambalaj).

Kütahya Telekom İl Müdürlüğünde alt, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan toplam 12 kişinin tamamı ankete katılmışlardır. KÜMAŞ'ta alt, orta ve üst kademe yöneticilerden toplam 18 kişiden 14'ü ankete katılmıştır. Gürallar Şirketler Grubunda

ise 25 kişi olan takım lideri, grup lideri ve üst kademe yöneticilerden 20'si ankete katılmıştır. Bu üç kurumda örneklemin evreni temsil oranı %83,63'tür.

4.1.2 Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışmasında lider ve yöneticileri iki kısımdan oluşan 29 soru yönlendirilmiştir. İlk bölüm 25 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 13'ü liderin örgüt geliştirmeye ve örgüt kültürüne etki eden özelliklerine tespitiye yönelik sorular, 12'si ise örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren sorulardır. Bu sorular çoktan seçmeli olup seçenek sayısı 4'tür. İkinci bölümde ise ankete katılanların kişisel özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Anket formu ek olarak sunulmuştur.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 10,0 for windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizler frekans ve % dağılımı, çapraz tablo ve hipotez testlerinden χ^2 analizidir.

Anket soruları hazırlanırken aşağıdaki eserlerden yararlanılmıştır.

- Yahya FİDAN, "Kayseri ve Sivas İllerindeki Özel Sektör Yöneticilerinin Stratejik Düşünce Farkları", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000.
- M. Kemal DEMİRCİ, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998.
- Ş. Şule ERÇETİN, "Lider Sarmalında Vizyon", Önder Matbaacılık, Ankara, 1998.

4.2 ÖRNEK İŞLETMELERİN TANITILMASI

Bu kısımda araştırma kapsamına alınan işletmelerin kimlik bilgileri örgüt yapıları ve örgüt geliştirme faaliyetleri ele alınacaktır.

4.2.1 Telekom Kütahya İl Müdürlüğü

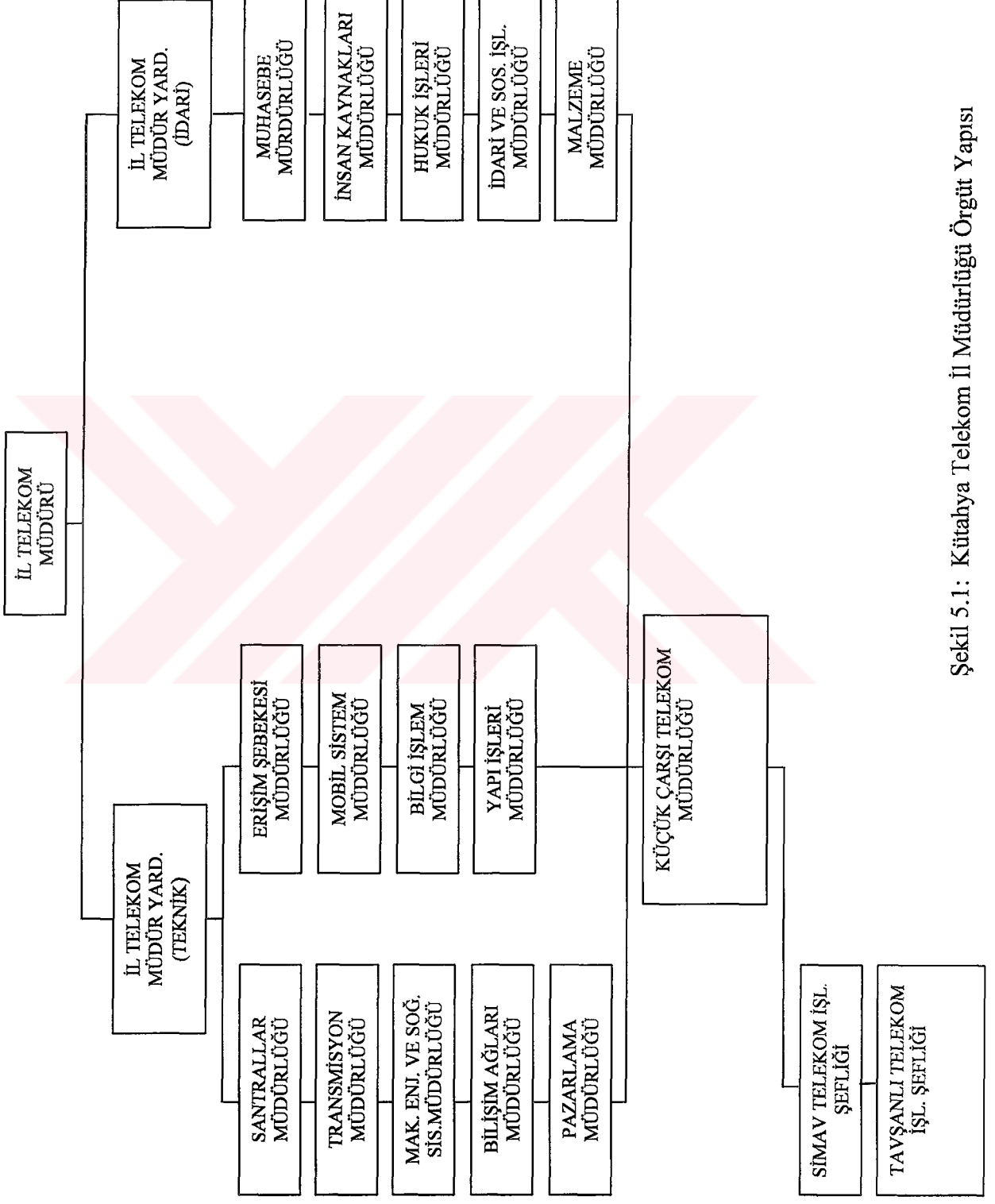
Telekom, 1995'de 4000 sayılı kanunla PTT teşkilatı ikiye bölünerek Türk Telekom ve Posta İşletmesi adı altında iki teşkilat oluşturuldu.

AKP Dairesi Başkanlığı tarafından Türk Telekom'un örgüt yapısı oluşturuldu. Türk Telekom'un özelleştirilmesini teminen piyasa değerini tespit etmek üzere, özelleştirme idaresi tarafından yapılan çalışma uluslar arası kamu oyunda objektif görülmedi. Bunun üzerine Türk Telekom piyasa değerini tespit etmek ve örgüt yapısını geliştirmek için; Arthur Anderson (ABD) firmasına ihale edildi. Firma Türk Telekom çalışanlarının %40'ını kapsayan bir anket çalışması yaptı.

Bu çalışma sonucunda yönetim kuruluna örgüt şemasını teklif ettiler. Yeni örgüt şeması Türk Telekom tarafından kabul edildi ve 2000 yılının ikinci yarısından sonra uygulamaya konuldu. 4502 sayılı yasayla Türk Telekom personelini iş kanununa tabi (işçi statüsünde) çalıştırılması için bir dizi çalışma yaptı. Personeline özendirici olması bakımından işçi statüsüne geçmeleri durumunda görevde yükselme şansı verildi.

2003 yılından sonra sesli iletişim tekeli kaldırılacak ve Telekom özelleşmeye dahi rakip firmalar sektöre girebilecek. Bu nedenle Telekomun bu tarihe kadar rekabet koşullarına hazırlanması amaçlanmıştır.

KÜTAHYA TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT YAPISI



Şekil 5.1: Kütahya Telekom İl Müdürlüğü Örgüt Yapısı

4.2.2 Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.

KÜMAŞ 1972 yılında halka açık bir anonim şirket olarak kurulmuş ve 1976 yılında doğal manyezit cevherinden sinter manyezit üretmeye başlamıştır. 1982 yılında ikinci döner fırınlarını da üretime alan KÜMAŞ 1996 yılına kadar dünyanın en kaliteli doğal manyezit sinterlerini üretmeye devam etmiş ve 1990 yılı başlarında tuğla ve harç üretim tesislerini de kurarak, doğal manyezitten bazik refrakter malzemeler üreten entegre bir kuruluş haline gelmiştir.

KÜMAŞ %99.74 kamu payının özelleştirilme kapsamında Zeytinoğlu Holding tarafından satın alınmasıyla 1995 yılında topluluk bünyesine katılmıştır. Yurıçi ve yurtdışında demir-çelik, çimento, demir dışı metaller, cam sanayii fırınlarının gereksinmesini karşılayan KÜMAŞ 144.000 ton/yıl üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük sinter manyezit üreticisi konumundadır. Yurt içinde bazik tuğla ve harç üreten diğer kuruluşların sinter manyezit gereksinmesini de KÜMAŞ karşılamaktadır.

KÜMAŞ hakkında örgüt geliştirme çalışmaları ve örgüt şeması bilgileri alınamamıştır.

4.2.3 Kütahya Porselen A.Ş.

Türkiye 'nin yaşayan en köklü Porselen Sofra Eşyaları üreticisi olma özelliğini taşıyan Kütahya Porselen 1973 yılında Türkiye 'nin Seramik başkenti Kütahya 'da kurulmuştur.

Kütahya Porselen Sanayi A.Ş., başlangıçta çok ortaklı halk şirketi olarak kuruldu. Ortakları Sümerbank, Vakıfbank, DESİYAB, Sınai Kalkınma Bankası, Esbank, İş Bankası ve Kütahya Belediyesi olan Kütahya Porselen, 1984 yılında sermaye artırımına yöneldi ve gerekli olan garantör ücreti Gürallar Şirketler Grubu tarafından temin edildi. Şirketin aynı tarihte bankalar hisseleri Gürallar Şirketler Grubuna devr edildi, finansman-yatırım eksikleri tamamlandı.

Kapasitesini ilk etapta, yılda 3200 ton 'dan 7500 ton 'a çıkartan Kütahya Porselen, üretim kapasitesini 2002 yılında 10.000 ton 'a çıkartmıştır.

160.000 m² kapalı alana sahip Kütahya Porselen San. A.Ş. adı altında Kütahya Ambalaj ve Kütahya Seramik olmak üzere porselen fabrikası ile birlikte toplam üç fabrika yer almaktadır.

28 yıllık tecrübesi, 1300 'den fazla çalışanı ile Türkiye 'nin en büyük dünyanın sayılı porselen sofrası eşyaları üreticilerinden biri olan Kütahya Porselen, yer ve duvar seramiği üretiminde de 14.500.000 metrekare ile ülkemizin en büyük üçüncü kapasitesine sahiptir.

Bağlı bulunduğu Gürallar Şirketler Grubu, Porselen sektöründe Kütahya Porselen ve Güral Porselen; Seramik sektöründe Kütahya Seramik; Cam sektöründe Art & Craft; Turizm sektöründe Club Ali Bey, Club Ali Bey Park, Club Ali Bey Belek; Ambalaj sektöründe Kütahya Ambalaj, Kiremit sektöründe Gürallar Kiremit Sanayi, Makine sektöründe Gürallar Makine ile faaliyet göstermektedir.

Kütahya Porselen sofrası eşyaları üretim kapasitesini Porselen ve Naturaceram markaları adı altında toplam 60 milyon parça olarak ifade edebiliriz.

Bu kapasite başta ülkemiz olmak üzere yedi kıta da 42 ülke 'de doğrudan veya dolaylı olarak tüm dünyanın hizmetine sunulmaktadır.

İhracatın büyük çoğunluğu kalite beklentisi ve satın alma gücü yüksek AB ve ABD 'ye yapılmaktadır.

Günümüzde dünyanın marka olmuş, moda olmuş tüm üreticileriyle işbirliği içinde olan ve onlar adına üretim yapabilen bir fabrikanın kalitesi, tasarımı ve desenleri hakkında değerlendirmeyi sizlere bırakıyor, daha görsel ve daha detaylı açıklamalar için sizleri mağazalarımıza bekliyoruz.

Kütahya Porselen son yıllarda kaliteye yaptığı yatırımın karşılığını özellikle ihracatta görmeyi hedeflemekte ve arzulamaktadır. Başka bir deyişle ihracat ağırlıklı bir gelecek hedeflemektedir.

Bunun yanında mağazacılıkta da (yurt içi ve yurt dışı) yoğun bir çalışma içindedir. Kütahya Porselenin amacı daha iyi tanınan, daha geniş bir tüketici grubuna hizmet veren, performansı ve karlılığını geçmişin ötesine taşıyan bir noktaya getirmektir.

Kalite beklentisi ve satın alma gücü yüksek AB ülkelerine ve ABD 'ye yönelik çalışmalarına ağırlık vermektedir. Bu kapsamda özellikle teknolojik yatırımlarını tamamlayarak uygun ürün konusunda yakaladığı trendi, yoğun bir tanıtım çalışmasıyla ülkemizde ve tüm dünyada daha bilinir hale getirmeyi çalışmaktayız.

Ürün kalitesinde gelineen noktayı lojistik ve müşteri hizmetleri konusunda da üst noktalara taşıyarak servis kalitelerini AB ülkeleri ve ABD normlarına uygun hale getirmekteyiz.

Kurumsal yapısı, genç, dinamik, eğitilmiş kadrosuyla başta insan olmak üzere tüm alanlarda yatırımlarına sürekli devam eden Kütahya Porselen San. A.Ş. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Münih Menkul Kıymetler Borsası vasıtasıyla karlılığını tüm dünyanın ortaklığına açılmıştır.

Kütahya Porselen hakkında örgüt geliştirme çalışmaları ve örgüt şeması bilgileri alınamamıştır.

4.2.4 Güral Porselen A.Ş.

1989 yılında kurulan ve 75.000 m²'si kapalı olmak üzere, 275.000 m² alan üzerinde üretim yapan Güral Porselen; üretim kapasitesi, üstün teknolojisi ve ürün çeşitliliği ile Dünya'nın lider markaları arasında özel bir yer edinmiştir.

Kütahya'nın 7000 yıllık deneyimini, nesiller boyu yaşatılan ustalığı 2000'li yılların teknolojiyle birleştirerek kısa zamanda hakettiği yere, sektörün yıldızı konumuna yükselen Güral Porselen, kalitesi TSE ve ISO 9001 Kalite Güvence Standartı ile tescillenmiş Dünya çapında bir markadır.

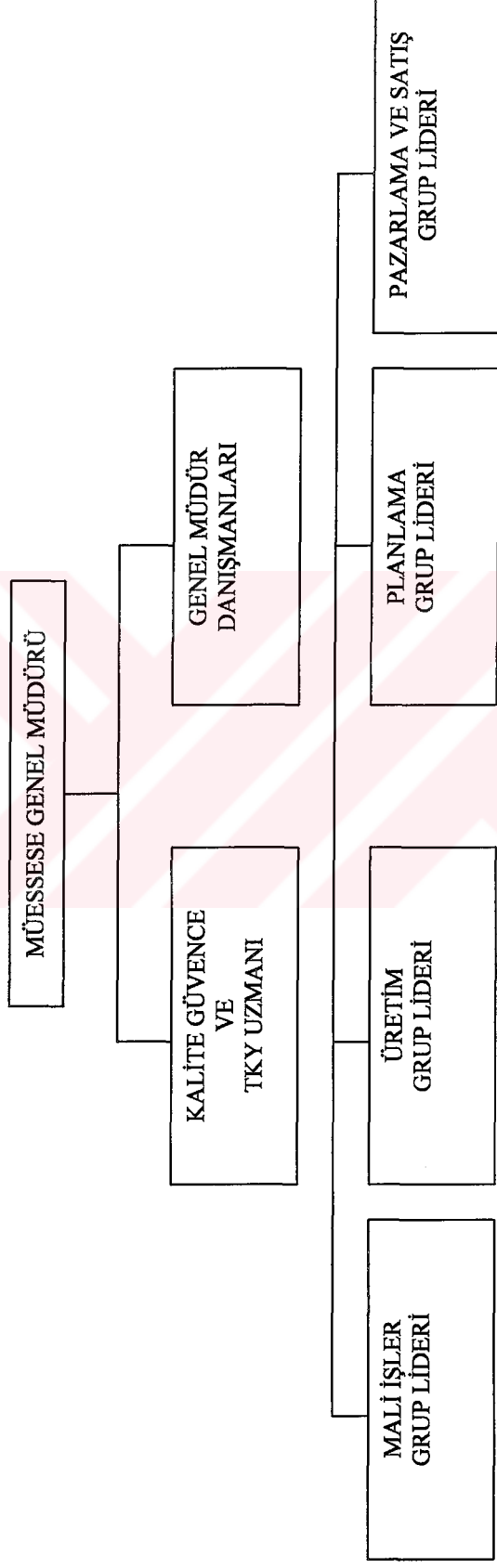
Güral Porselen hakkında örgüt geliştirme çalışmaları ve örgüt şeması bilgileri alınamamıştır.

4.2.5 Kütahya Ambalaj

Kütahya Ambalaj fabrikası, Kütahya Porselen Sanayi A.Ş. bünyesinde 1996 yılında hizmete girmiştir. 20.000 m² kapalı alana sahip olan tesis 75.000 ton/yıl oluklu mukavva levha, 28 ton/yıl standart ve özel kesim kutu üretim kapasitesine sahiptir. Türkiye genelinde büyük ve orta ölçekli çok sayıda üreticinin tedarikçisi olan Kütahya Ambalaj levha, baskı ve kesim kalitesi ve dört nokta katlama yapıştırma üstünlüğü ile pazarda hak ettiği yerini almıştır. TSE-EN-ISO 9001 kalite güvence sistem belgesine sahip olan Kütahya Ambalaj "Just in Time" uygulamalarındaki kararlılığı ve başarıları ile bu anlayışı benimseyen müşterilerin tercih sebebi olmaktadır.

Misyonu: Tüm paydaşlarımızın memnuniyetini sağlayan; karlı, giderek büyüyen, güvenilir bir Kütahya Ambalaj vizyonu müşteri istek ve beklentilerini karşılayan, çağın gerekliliklerine göre değişimi ilke edinen örnek bir tedarikçi olmak.

KÜTAHYA AMBALAJ ÖRGÜT YAPISI



Şekil 5.2: Kutahya Ambalaj Örgüt Yapısı

4.3 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Bu kısımda anket verilerinin çözümlenmesi ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.3.1 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Deneklerin demografik özellikleri tablo 4.1'de yer almaktadır. Tablo 4.1'e ilişkin şu değerlendirmelerde bulunulabilir:

Ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı şöyle gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin %85'lik kısmını (39 kişi) erkekler, %15'lik kısmını ise (7 kişi) bayanlar oluşturmaktadır.

Ankete cevap verenlerin yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin %2'si (1 kişi) 18-25 yaş grubunda yer almaktadır. Bu yaş grubunun %61'lik oranla (28 kişi) 26-40 yaş grubu izlemektedir. 41-55 yaş grubundan (14 kişi) %30'luk bir katılım gerçekleştirirken, 55+ yaş grubunda ise (3 kişi) %7'lik oranla katılımın gerçekleştiği görülmektedir.

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre dağılımı ise şöyle gerçekleşmiştir: Doktora mezunu (1 kişi) %2, yüksek lisans mezunu (6 kişi) %13 olarak gerçekleşirken eğitim düzeyleri içinde en büyük kategoriyi oluşturan lisans mezunu (33 kişi) %72'lik bir oranla katılım sağlamışlardır. Daha sonra ön lisans mezunu (5 kişi) %11 ve lise mezunu (1 kişi) %2'lik bir oranla ankete katılmıştır.

Ankete katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımı ise şöyle gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin %11'i (5 kişi) 2-5 yıllık çalışma süresi grubunda, %33'ü (15 kişi) 6-10 yıllık çalışma süresi grubunda, %17'si (8 kişi) 11-15 yıllık çalışma süresi grubunda ve son olarak da %39'u (18 kişi) nin ise 15+ yıllık çalışma süresi grubunda oldukları izlenmektedir. İlk grup olan 0-1 yıllık çalışma süresi grubunda ise katılım olmamıştır.

Tablo 4.1: Deneklerin Demografik Özellikleri.

CINSİYET DAĞILIMI			YAŞ DAĞILIMI		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaş Durumu	Frekans	Yüzde
Erkek	39	85	18-25 Yaş	1	2
Kadın	7	15	26-40 Yaş	28	61
Toplam	46	100,0	41-55 Yaş	14	30
			55+ Yaş	3	7
			Toplam	46	100,0
ÖĞRENİM DÜZEYİ DAĞILIMI			ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI		
Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Doktora	1	2	1-5 Yıl	5	11
Yüksek Lisans	6	13	6-10 Yıl	15	33
Lisans	33	72	11-15 Yıl	8	17
Ön Lisans	5	11	15+ Yıl	18	39
Lise	1	2			
Toplam	46	100,0	Toplam	46	100,0

4.3.2 Verilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu bölüde her üç kategorideki kurumlar ayrı ayrı ele alınmıştır. Ayrıca bu kurumlarda liderlik özelliklerini gösteren sorular (13 soru) ve örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren sorular (12 soru) ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

Liderlik özelliklerini ve örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren değişkenler tablo 4.2 ve 4.3'te verilmiştir. (Ankette 1, 5, 6, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25'inci sorular liderlik özelliklerini gösteren değişkenlerdir. 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 20, 21'inci sorular örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren değişkenlerdir).

Tablo 4.2: Liderlik Değişkenleri.

Liderliğe İlişkin Değişkenler	
1.	Zamanımın çoğunu geleceği tasarlamakla geçiriyorum.
2.	Ben iş uzmanı olduğum kadar insan ilişkilerinde de uzmanımdır.
3.	Sorun çözümünde ve örgütün gelişmişlik düzeyinin artırılmasında danışmanlardan yararlanırım.
4.	Yetkilerimi astlarıma aktarıyorum.
5.	Çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendiririm.
6.	Eğitimi işletmemizde bir işletme fonksiyonu olarak benimsiyorum.
7.	Yeniliklere açık, öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştiren ve farklı yöntemler teklif eden personelimi desteklerim.
8.	Önemli kararlar alırken astlarımdan görüşlerini dikkate alırım.
9.	Örgütsel amaçların ne olduğunu bilen çalışanlarımızın daha etkili olduğuna inanmaktayım.
10.	Örgütün gelecekteki imajının ne olacağı üzerinde durmaktayım.
11.	Örgütsel çatışmayı örgüt amaçlarına uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde yönlendiririm.
12.	Örgütümde gerçekleştirmek istediğim gelişmenin modelini ben yaşayarak gösteririm.
13.	Astlarımdan çalıştığı konularda yetersiz kaldığını hissettiğimde onları motive edip gelişme yollarını gösteririm.

Tablo 4.3: Örgütün Gelişmişlik Düzeyini Gösteren Değişkenler.

Örgütün Gelişmişlik Düzeyini Gösteren Değişkenler	
1.	İşletmemiz çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyona sahiptir.
2.	İşletmemizde risk alan kişiler desteklenir.
3.	İşletmede değişme, yenilenme ve gelişme çabası; vizyondan kaynaklanmaktadır.
4.	İşgörenlerin bireysel ve kurumsal gereksinimlerine etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir.
5.	Mevcut örgüt sistemi ile hedeflerimiz uyum sağlamaktadır.
6.	İşletmemizde bürokrasinin daima önceliği yoktur.
7.	İşletmede geçmişte yapılan çalışmalar ve kazanılan başarılar örnek olarak anlatılır.
8.	İşletmeyle ilgili sorunların çözümü için ekip çalışması yapılır.
9.	İşletmemizde kariyer planlaması ve yazılı terfi sistemi vardır.
10.	Personelimiz hayata ve iş yerine ümitle bakar.
11.	Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanıyoruz.
12.	Müşterilerden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendirilir.

4.3.2.1 Kütahya Telekom İl Müdürlüğü İçin Bulgu ve Değerlendirmeler

Kütahya Telekom İl Müdürlüğünde liderlik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.4'te; örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren sayısal verilerin frekans ve yüzde dağılımları da Tablo 4.5'te verilmiştir. Bu tablolara göre elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 4.4: Telekom Kütahya İl Müdürlüğünde Liderlik Özellikleri ile İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Lider	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	0	0	6	50	5	42	1	8
2	3	25	6	50	2	17	1	8
3	4	33	8	67	0	0	0	0
4	5	42	7	58	0	0	0	0
5	6	50	6	50	0	0	0	0
6	4	33	7	58	1	8	0	0
7	5	42	6	50	1	8	0	0
8	6	50	6	50	0	0	0	0
9	4	33	8	67	0	0	0	0
10	3	25	6	50	3	25	0	0
11	4	33	8	67	0	0	0	0
12	3	25	6	50	2	17	1	8
13	7	58	5	42	0	0	0	0

Birinci değişkene göre; bu kurumdaki yöneticilerin vizyon oluşturduğu söylenemez. Diğer değişkenlerde yüksek oranlarda katılma görüşü bildirilirken bu değişken için %50 oranında (6 kişi) katılma görüşü bildirilmiştir. İkinci değişkene göre; bu kurumdaki yöneticiler insan ilişkilerinde uzmandır. Üçüncü değişkene göre yöneticiler; danışmanlardan yararlanır. Dördüncü değişkene göre yöneticiler; yetkilerini astlarına aktarır. Beşinci değişkene göre; çalışanların yaratıcı fikir geliştirmeleri desteklenir. Altıncı değişkene göre yöneticiler; eğitimi işletme fonksiyonu olarak benimsiyor. Yedinci değişkene göre; personelin yeniliklere açık olması mevcut iş yapma yöntemlerini eleştirmesi ve yeni öneriler getirmesi yöneticiler tarafından desteklenir. Sekizinci değişkene göre yöneticiler; karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alır. Dokuzuncu değişkene göre yöneticiler; çalışanların daha etkin olması için örgütsel amaçları bilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. Onuncu değişkene göre yöneticiler; örgütün gelecekteki imajı üzerinde durmaktadırlar. Bu değişken için diğer değişkenlere göre düşük oranda katılma eğilimi vardır. Onbirinci değişkene göre yöneticiler; örgütsel çatışmayı örgüt amaçlarına uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde yönlendirmektedir. Onikinci değişkene göre yöneticiler; örgütleri için istenilen gelişmenin modelini kendileri yaşayarak göstermektedir. Yine bu değişkende diğer değişkenlerde olduğu kadar yüksek katılma oranı görülmemiştir. Onüçüncü değişkene göre yöneticiler; astlarının çalıştığı konularda yetersiz kaldığını hissettiğinde onları motive eder ve gelişme yollarını gösterirler.

Tablo 4.5: Kütahya Telekom İl Müdürlüğünde Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Örgüt	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	1	8	6	50	4	33	1	8
2	0	0	4	33	7	58	1	8
3	2	17	7	58	2	17	1	8
4	0	0	2	17	8	67	2	17
5	0	0	3	25	5	42	4	33
6	0	0	3	25	4	33	5	42
7	2	17	5	42	4	33	1	8
8	1	8	7	58	4	33	0	0
9	0	0	2	17	5	42	5	42
10	1	8	5	42	6	50	0	0
11	5	42	6	50	1	8	0	0
12	1	8	5	42	5	42	1	8

Birinci değişkene göre; çalışanlar vizyonu bilmekte ve paylaşmaktadır. İkinci değişkene göre; risk alan kişiler desteklenmemektedir. Üçüncü değişkene göre; örgütte değişme, yenilenme ve gelişme çabası vizyondan kaynaklanmaktadır. Dördüncü değişkene göre; iş görenlerin bireysel ve kurumsal gereksinimlerine etkili bir şekilde yanıt verilmemektedir. Beşinci değişkene göre; mevcut örgüt sistemi ile hedefler uyumlu değildir. Altıncı değişkene göre; örgüte bürokrasi hakimdir. Yedinci değişkene göre; örgütte geçmişte yapılan çalışmalar ve kazanılan başarılar örnek olarak anlatılır. Sekizinci değişkene göre; örgütte ekip çalışması yapılmaktadır. Dokuzuncu değişkene göre; örgütte kariyer planlaması ve yazılı terfi sistemi yoktur. Onuncu değişkene göre; az da olsa personel hayata ve iş yerine ümit beslemektedir. Onbirinci değişkene göre; örgütte, yüksek oranlarda iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Onikinci değişkene göre; müşteriden gelen istek ve şikayetlerin yeni tasarımlarda kullanıldığı söylenemez.

4.3.2.2 KÜMAŞ İçin Bulgu ve Değerlendirmeler

KÜMAŞ'ta liderlik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.6'da; örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren sayısal verilerin frekans ve yüzde dağılımları da Tablo 4.7'de verilmiştir. Bu tablolara göre de elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 4.6: KÜMAŞ'ta Liderlik Özellikleriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Lider	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	2	14	7	50	4	29	1	7
2	2	14	7	50	3	21	2	14
3	3	21	7	50	3	21	1	7
4	3	21	7	50	2	14	2	14
5	1	7	10	71	3	21	0	0
6	4	29	5	36	2	14	3	21
7	7	50	6	43	1	7	0	0
8	5	36	8	57	1	7	0	0
9	5	36	6	43	3	21	0	0
10	0	0	10	71	2	14	2	14
11	1	7	10	71	1	7	2	14
12	3	21	8	57	3	21	0	0
13	4	29	9	64	0	0	1	7

Birinci değişkene göre yöneticiler; vizyon oluşturmak için çalışmaktadırlar. İkinci değişkene göre yöneticiler; insan ilişkilerinde uzmandır. Üçüncü değişkene göre yöneticiler; danışmandan yararlanır. Dördüncü değişkene göre yöneticiler; yetkilerini astlarına aktarır. Beşinci değişkene göre yöneticiler; çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendirir. Altıncı değişkene göre yöneticiler; eğitimi bir işletme fonksiyonu olarak benimsemektedir. Yedinci değişkene göre yöneticiler; yeniliklere açık, öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştirip farklı yöntemler teklif eden personelini destekler. Sekizinci değişkene göre yöneticiler; astlarının görüşlerini dikkate almaktadır. Dokuzuncu değişkene göre yöneticiler; örgütsel amaçları bilen çalışanlarının daha etkin olduğuna inanmaktadır. Onuncu değişkene göre yöneticiler; gelecekte örgüt imajının ne olacağı üzerinde çalışmaktadır. Onbirinci değişkene göre yöneticiler; örgütsel çatışmayı örgüt amaçlarına uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde yönlendirmektedir. Onikinci değişkene göre yöneticiler; örgütlerinde gerçekleştirmek istediği gelişmenin modelini yaşayarak göstermektedir. Onüçüncü değişkene göre yöneticiler; astlarının çalıştığı konularda yetersiz kaldığını hissettiğinde onları motive edip gelişme yollarını göstermektedir.

Tablo 4.7: KÜMAŞ'ta Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Örgüt	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	0	0	9	64	3	21	2	14
2	1	7	6	43	4	29	3	21
3	0	0	7	50	3	21	4	29
4	3	21	3	21	6	43	2	14
5	1	7	6	43	6	43	1	7
6	1	7	6	43	4	29	3	21
7	1	7	6	43	5	36	2	14
8	2	14	6	43	5	36	1	7
9	1	7	6	43	2	14	5	36
10	2	14	6	43	3	21	3	21
11	6	43	6	43	1	7	1	7
12	4	29	8	57	0	0	2	14

Birinci değişkene göre; çalışanlar vizyonu bilmekte ve paylaşmaktadır. İkinci değişkene göre; risk alan kişilerin desteklendiği söylenemez. Üçüncü değişkene göre; örgütte değişme, yenilenme ve gelişme çabasının vizyondan kaynaklandığı söylenemez. Dördüncü değişkene göre; örgütte çalışanların bireysel ve kurumsal gereksinimlerine etkili bir şekilde yanıt verilmemektedir. Beşinci değişkene göre; mevcut örgüt sistemi ile örgütün hedefleri uyumlu değildir. Altıncı değişkene göre; işletmede bürokrasi vardır. Yedinci değişkene göre; geçmişte yapılan çalışma ve kazanılan başarılar örnek alınmamaktadır. Sekizinci değişkene göre; sorunların çözümü için ekip çalışması yapılır. Dokuzuncu değişkene göre; işletmede kariyer planlaması ve yazılı terfi sistemi yoktur. Onuncu değişkene göre; çalışanlar gelecek için ümitlidir. Onbirinci değişkene göre; organizasyon için iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır. Onikinci değişkene göre; müşteri istek ve şikayetleri yeni tasarımlarda göz önünde bulundurulmaktadır.

4.3.2.3 Gürallar Şirketler Grubu İçin Bulgu ve Değerlendirmeler

Gürallar Şirketler Grubunda liderlik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.8'de; örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren sayısal verilerin frekans ve yüzde dağılımları da Tablo 4.9'da verilmiştir. Bu tablolara göre de elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 4.8: Gürallar Şirketler Grubunda Liderlik Özellikleri İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Lider	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	6	30	7	35	4	20	3	15
2	9	45	7	35	3	15	1	5
3	5	25	12	60	0	0	3	15
4	5	25	14	70	1	5	0	0
5	10	50	10	50	0	0	0	0
6	9	45	10	50	1	5	0	0
7	8	40	12	60	0	0	0	0
8	7	35	13	65	0	0	0	0
9	4	20	11	55	3	15	2	10
10	4	20	12	60	2	10	2	10
11	5	25	9	45	2	10	4	20
12	3	15	12	60	3	15	2	10
13	13	65	6	30	0	0	1	5

Birinci değişkene göre lider; zamanının çoğunu geleceği tasarlamakla yani vizyon oluşturmakla geçirmektedir. İkinci değişkene göre lider; insan ilişkilerinde uzmandır. Üçüncü değişkene göre lider; sorun çözümünde ve örgütün gelişmişlik düzeyinin artırılmasında danışmanlardan yararlanır. Dördüncü değişkene göre lider; yetkilerini astlarına aktarır. Beşinci değişkene göre lider; çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendirir. Altıncı değişkene göre lider; eğitimi bir işletme fonksiyonu olarak benimser. Yedinci değişkene göre lider; yeniliklere açık, öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştiren ve farklı yöntemler teklif eden personelini destekler. Sekizinci değişkene göre lider; astlarının görüşlerini dikkate alır. Dokuzuncu değişkene göre lider; çalışanlarının etkinliği için örgüt amaçlarını onlara aktarır. Onuncu değişkene göre lider; örgütün gelecekteki imajının ne olacağı üzerinde durur. Onbirinci değişkene göre lider; örgütsel çatışmayı örgüt amaçlarına uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde yönlendirir. Onikinci değişkene göre lider; örgütünde gerçekleştirmek istediği gelişmenin modelini yaşayarak gösterir. Onüçüncü değişkene göre lider; astlarının çalıştığı konularda yetersiz kalması durumunda onları motive eder ve gelişme yollarını gösterir.

Tablo 4.9: Gürallar Şirketler Grubunda Örgütün Gelişmişlik Düzeyi İle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Yüzdeleri.

Örgüt	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	8	40	8	40	1	5	3	15
2	1	5	10	50	6	30	3	15
3	5	25	12	60	2	10	1	5
4	2	10	11	55	6	30	1	5
5	3	15	12	60	4	20	1	5
6	1	5	13	65	4	20	2	10
7	4	20	11	55	3	15	2	10
8	7	35	11	55	2	10	0	0
9	1	5	8	40	8	40	3	15
10	5	25	8	40	5	25	2	10
11	6	30	11	55	2	10	1	5
12	11	55	8	40	1	5	0	0

Birinci değişkene göre; örgütte çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyon vardır. İkinci değişkene göre; risk alan kişilerin katılma oranı düşük olmakla beraber desteklendiği söylenebilir. Üçüncü değişkene göre; örgütte değişme, yenilenme ve gelişme çabası vizyondan kaynaklanmaktadır. Dördüncü değişkene göre; örgütte çalışanların bireysel ve kurumsal gereksinimlerine etkili bir şekilde yanıt verilmektedir. Beşinci değişkene göre; mevcut sistemle örgütün hedefleri uyumludur. Altıncı değişkene göre; örgütte bürokrasi öncelikli değildir. Yedinci değişkene göre; geçmişte yapılan çalışmalar ve kazanılan başarılar örnek olarak anlatılır. Sekizinci değişkene göre; sorunların çözümü için örgütte ekip çalışması vardır. Dokuzuncu değişkene göre; örgütte kariyer planlaması ve yazılı terfi sistemi yoktur. Onuncu değişkene göre; çalışanlar hayata ve işyerine ümitle bakar. Onbirinci değişkene göre; örgüt içi iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanır. Onikinci değişkene göre; örgütte müşteriden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendirilir.

4.3.3 Araştırmaya Katılan Deneklerin Liderlik ve Örgüte İlişkin

Görüşleriyle Demografik Nitelikleri ve Kurumlar Arasındaki İlişkiler

Liderin vizyonu oluşturmasının, çalıştığı kuruma göre değişip değişmediğini görmek için “zamanımın çoğunu geleceği tasarlamakla geçiriyorum” görüşüne ilişkin üç farklı kurumdaki lider ve yöneticilerden alınan cevaplar tablo 4.10’da görülmektedir.

Tablo 4.10: Vizyon Oluşturmaya İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.

Lider 1 / Kurum		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
Telekom	Frekans	0	6	5	1
	Yüzde	0	50,0	41,7	8,3
Kümaş	Frekans	2	8	4	0
	Yüzde	14,3	57,1	28,6	0
Gürallar	Frekans	6	7	4	3
	Yüzde	30,0	35,0	20,0	15,0

Tablo 4.10'a ilişkin X^2 analizinde X^2 'nin hesap değeri 8,324 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=12,59$) küçük çıktığı için, deneklerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin “Zamanımın çoğunu geleceği tasarlamakla geçiriyorum” ifadesine ilişkin görüşlere katılım, kamudan özel sektöre doğru artma eğilimi göstermektedir.

Vizyonun paylaşılması olgusunun kurumlara göre değişip değişmediğini görmek için “İşletmemiz çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyona sahiptir” görüşüne ilişkin üç farklı kurumdaki lider ve yöneticilerden alınan cevaplar tablo 4.11’de görülmektedir.

Tablo 4.11: Vizyonun Paylaşılmasına İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.

Örgüt Değişkeni 1 / Kurum		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
Telekom	Frekans	1	6	4	1
	Yüzde	8,3	50,0	33,3	8,3
Kümaş	Frekans	0	9	3	2
	Yüzde	0	64,3	21,4	14,3
Gürallar	Frekans	9	7	1	3
	Yüzde	45,0	35,0	5,0	15,0

Tablo 4.11'e ilişkin X^2 analizinde X^2 'nin hesap değeri 14,436 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=12,59$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin "İşletmemiz çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyona sahiptir" ifadesine ilişkin görüşlere katılımları, kamudan özel sektöre doğru artma eğilimi göstermektedir. Kamudan özel sektöre doğru geçiş aşamasıyla, vizyonun çalışanlar tarafından bilinmesi ve paylaşılması arasında doğru orantı tespit edilmiştir. Örgütün gelişmişlik düzeyini gösteren kriterlerden biri olan çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyonun olması özelliği kamudan özel sektörü doğru yükselmekte ve belirginleşmektedir.

Liderin çalışanların yaratıcılıklarını desteklemeleri olgusunun, farklı kurumlarda nasıl anlaşıldığını tespit etmek için "Çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendiririm" ifadesine üç farklı kurumdaki lider ve yöneticilerden alınan cevaplar tablo 4.12'de görülmektedir.

Tablo 4.12: Yaratıcılığı Desteklemeye İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.

Lider 5 / Kurum		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
Telekom	Frekans	5	7	0	0
	Yüzde	41,7	58,3	0	0
Kümaş	Frekans	1	11	2	0
	Yüzde	7,1	78,6	14,3	0
Gürallar	Frekans	11	9	0	0
	Yüzde	55,0	45,0	0	0

Tablo 4.12'e ilişkin X^2 analizinde X^2 'nin hesap değeri 11,354 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 4 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=9,49$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tabloya bakıldığında liderlerin çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendirmesi her üç işletmede de yüksek bir oranda görülmektedir. Örgütün gelişiminde çalışanların yaratıcı fikir ortaya atması oldukça önemli bir kriterdir. Bundan liderin olumlu yaklaşımıyla örgüt geliştirmeye katkısının olduğu söylenebilir.

Müşteri memnuniyetine verilen önemin kamu ve özel sektör kurumlarında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Müşteriden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendirilir” ifadesine üç farklı kurumdaki lider ve yöneticilerden alınan cevaplar tablo 4.13’de görülmektedir.

Tablo 4.13: Müşteri Memnuniyetine İlişkin Görüş Dağılımının Kurumlara Göre Dağılımı.

Örgüt Değişkeni 12 / Kurum		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
Telekom	Frekans	1	5	5	1
	Yüzde	8,3	41,7	41,7	8,3
Kümaş	Frekans	4	8	0	2
	Yüzde	28,6	57,1	0	14,3
Gürallar	Frekans	11	7	2	0
	Yüzde	55,0	35,0	10,0	0

Tablo 4.13’e ilişkin χ^2 analizinde χ^2 ’nin hesap değeri 16,523 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik χ^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan χ^2 değeri tablodaki değerden ($\chi^2=12,59$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tabloya bakıldığında yine aynı şekilde kamudan özele doğru müşteri memnuniyetine verilen önem doğru orantılı yükselmektedir.

Örgütün gelişiminde müşteriden gelen geri beslemenin yeni tasarımlar için değerlendirilmesi ve örgütsel amaçlı kullanılması önem taşımaktadır. Bu olguya özel sektörde daha çok önem verilmektedir.

Liderin örgütün gelişmişlik düzeyini artırmak amacıyla danışmandan yararlanmasının liderin yaşıyla ilişkili olup olmadığını tespit etmek üzere “Sorum çözümünde ve örgütün gelişmişlik düzeyinin artırılmasında danışmanlardan yararlanırım” hipotezine yaş dilimlerine göre alınan cevaplar tablo 4.14’te görülmektedir.

Tablo 4.14: Danışmandan Yararlanmaya İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı.

Lider 3 / Yaş		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
18-25	Frekans	0	0	0	1
	Yüzde	0	0	0	100,0
26-40	Frekans	10	17	0	1
	Yüzde	35,7	60,7	0	3,6
41-55	Frekans	2	9	2	1
	Yüzde	14,3	64,3	14,3	7,1
55+	Frekans	0	1	2	0
	Yüzde	0	33,3	66,7	0

Tablo 4.14’e ilişkin X^2 analizinde X^2 ’nin hesap değeri 32,391 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 9 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=16,92$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt geliştirmede danışmanlardan yararlanan yöneticilerin durumu her üç işletmede de topluca incelendiğinde bir ve dördüncü yaş grubunda danışmanlardan yararlanma oranının düşük olduğu, ikinci ve üçüncü yaş grubunda ise yararlanma oranının yükseldiği görülmektedir.

Liderlerin çalışanları yaratıcılığa teşvik etmeleri ile kendi tecrübeleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek üzere “Çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendiririm” hipotezine çalışma sürelerine göre alınan cevaplar tablo 4.15’te görülmektedir.

Tablo 4.15: Yaratıcılığı Teşviğe İlişkin Görüş Dağılımının Çalışma Süresine Göre Dağılımı.

Lider 5 / Çalışma Süresi	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Az Katılıyor	Katılmıyor
1-5 Yıl	5	0	0	0
Frekans	5	0	0	0
Yüzde	100,0	0	0	0
6-10 Yıl	7	8	0	0
Frekans	7	8	0	0
Yüzde	46,7	53,3	0	0
11-15 Yıl	2	6	0	0
Frekans	2	6	0	0
Yüzde	25,0	75,0	0	0
15 + Yıl	3	13	2	0
Frekans	3	13	2	0
Yüzde	16,7	72,2	11,1	0

Tablo 4.15'e ilişkin X^2 analizinde X^2 'nin hesap değeri 15,117 çıkmıştır. Bulunan Ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)= 6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değeri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=12,59$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleri ile farklı kurumda olması durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tabloya bakıldığında lider ve yöneticilerin belirli süre tecrübe edindikten sonra çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirmeye önem verdikleri söylenebilir.

Bütün bulguların ışığında bu üç kurum için genelleme yapacak olursak;

Örgüt geliştirmede liderin kritik rolü olan vizyon oluşturma diğer liderlik becerilerine göre düşük oranlarda görülmüştür. Bu durum kamu kurumu olan Telekomda bürokrasinin hakimiyetinden dolayı yöneticilerin vizyona yönelemediklerini, kamudan özelleşen KÜMAŞ'ta da aynı yapının devam ettiğini, özel sektör olan Gürallar Grubunda ise, kurumun aile şirketi oluşu nedeniyle liderlerin vizyona yönelemedikleri söylenebilir ki; deneklerle yapılan yüz yüze görüşmeler de bu durumu teyit etmektedir.

Bunun yanında vizyonun paylaşılması olgusu yüksek oranlarda benimsenmiştir. Bu oran kamudan özel sektöre doğru artış eğilimindedir. Diğer kriterlerde de kamudan özel sektöre doğru yükselme trendi görülmektedir. Buradan da özel sektörde liderlerin örgüt geliştirmeye daha fazla katkı sağladıkları söylenebilir.

Her üç kurumda örgütün gelişmişlik düzeyini artırmak üzere danışmanlardan yararlanma olgusu yüksek oranlarda benimsenmektedir. Örgüt geliştirme'nin temel unsurlarından olan danışmandan, bu üç kurumda da yararlanılmaktadır. Bu nedenle bu kurumların en azından örgüt geliştirme sürecine girmiş buldukları söylenebilir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Örgüt geliştirme; davranış bilimlerine ait teknikleri kullanabilen danışmanlar yardımı ile, örgütün etkinlik ve dinamizmini artırmak için, örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye dolayısıyla, kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı değişikliği başlatma ve sürdürme çabasıdır.

Örgüt geliştirme çabaları, çevresel güçlerle etkileşim içindedir. Teknolojik gelişimi takip etmekle birlikte, daha çok örgütün insan kaynaklarını ilgilendiren bir konudur.

Örgüt geliştirmede güvensizlik aşılması gereken ilk adımdır. Daha sonra açık haberleşmenin sağlanması, çatışmaların örgütsel amaçlara uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde çözülmesi, işbirliği ve ekip çalışmasının artırılması ve sonuç olarak; örgütün yeniliklere açık uyum kapasitesi yüksek bir yapı haline gelmesi bu çalışmanın amacıdır.

Örgütlerin başarısı büyük oranda liderlere bağlıdır. Çalışanları örgütün amaçları etrafında toplayabilme, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlama, liderlik becerisi ile doğrudan ilgilidir. Örgütsel planlar tam, çevre koşulları aynı ise, örgütün iç dinamikleri yoksa ve örgütlerde insan üyeliği önemli değil ise; örgütlerin lidersiz de olabilecekleri düşünülebilir. Ancak bu koşullar hiçbir örgüt için olmayacak bir durumdur. Liderlik olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makine yığından pek farkı kalmaz.

İnsanlar kendi amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için bir gruba ve oluşan grupları yönetecek, amaçlara doğru yönlendirecek, beceri ve ikna yeteneğine sahip liderlere gereksinim duyarlar.

Liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler teorisi, lideri izleyenlerin özellik ve beklentilerine ağırlık veren davranış teorisi ve içinde bulunulan şartların hangi özellikte ve hangi davranışı gösterebilecek nitelikte bir lider gerektirdiğine ağırlık veren durumsal teori başlıca liderlik yaklaşımlarıdır. Geleneksel yaklaşımlar liderlerin ortaya çıkışını kişisel özelliklerine bağlamış, modern yaklaşımlar ise; liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan davranışsal yaklaşım olgularının da lideri belirlemede etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Liderler insanları ve örgütleri geleceğe bağlayan bir köprü işlemi görürler. Örgütlerin uzun dönemli rekabet stratejilerini oluşturur ve vizyonu tanımlarlar. Liderler vizyonu tanımlarken tek başına hareket etmez, ekip ruhu oluşturarak grup üyelerinin de katılımını sağlarlar. Yeniliğe yatkın üstün nitelikli insanlara yetki ve sorumluluk devrederek onları örgüt amaçlarına daha fazla güdülenmelerini sağlarlar.

Çalışmanın kuramı, anket bulguları, yönetici ve liderlerle yapılan mülakatlar, gözleme dayalı genel sonuç ve değerlendirmelerden sonra şu önerileri sunabiliriz:

- Lider ve yöneticilerin örgüt gelişimine en önemli katkıları, vizyonun oluşturulması paylaştırılması ve yönetilmesidir.
- Örgütlerinde mevcut yapıyı muhafaza kaygısı taşımamalı; daima yenilikçi ve yaratıcı olmalıdır.
- Kararları işi yapanlara aldırarak; sorun kaynağı olan kişileri çözüm üreten kişiler haline getirmelidir.
- Bilgi nereden ve kimden gelirse gelsin onu çalışanlarla paylaşmalıdır.
- Danışmanlardan yararlanmalıdır.
- Takım arkadaşlarını çok iyi seçmelidir.
- Değişim gündemini belirlemeli ve olaylara bakış açısı en geniş olan kişi olmalıdır.

- Sürekli öğrenerek, kendilerini yenileyerek örgütündeki değişime model olmalıdır.

Lider ve yöneticilerin bütün bu sorunları ve dönüşümü algılama kapasitelerine sahip olduğu gözlenmektedir. Yeni yönetim teknikleri sürekli eğitim ve öğrenme ile örgütlerinin gelişiminde daha büyük roller stleneceklerdir.



Ek 1: Anket Soruları

Bu anket formu DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı' nda "Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü" konulu Yüksek Lisans Tezi çalışmasında değerlendirilecektir. Aşağıdaki anket sorularına *İsim belirtmeden vereceğiniz cevaplar kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır.* Katılımınız için teşekkür ediyorum.

...../...../2003

Mehmet Ali BAYKUŞ

ANKET SORULARI

1. Zamanımın çoğunu geleceği tasarlamakla geçiriyorum.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
2. İşletmemiz çalışanlar tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyona sahiptir.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
3. İşletmemizde risk alan kişiler desteklenir.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
4. İşletmede değişme, yenilenme ve gelişme çabası, vizyondan kaynaklanmaktadır.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
5. Ben iş uzmanı olduğum kadar insan ilişkilerinde de uzmanımdır.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
6. Sorun çözümünde ve örgütün gelişmişlik düzeyinin artırılmasında danışmanlardan yararlanırım.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
7. İş görenlerin bireysel ve kurumsal gereksinimlerine etkili bir şekilde yanıt verilmektedir.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
8. Mevcut örgüt sistemi ile hedeflerimiz uyum sağlamaktadır.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
9. İşletmemizde bürokrasinin daima önceliği yoktur.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum
10. İşletmede geçmişte yapılan çalışmalar ve kazanılan başarılar örnek olarak anlatılır.
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

11. İşletmeyle ilgili sorunların çözümü için ekip çalışması yapılır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

12. Yetkilerimi astlarıma aktarırım.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

13. Çalışanları yaratıcı fikir geliştirmeleri için cesaretlendiririm.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

14. İşletmemizde kariyer planlaması ve yazılı terfi sistemi vardır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

15. Eğitimi işletmemizde bir işletme fonksiyonu olarak benimsiyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

16. Personelimiz hayata ve işyerine ümitle bakar.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

17. Yeniliklere açık, öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştiren ve farklı yöntemler teklif eden personelimi desteklerim.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

18. Önemli kararlar alırken astlarımdan görüşlerini dikkate alırım.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

19. Örgütsel amaçların ne olduğunu bilen çalışanlarımızın daha etkin olduğuna inanmaktayım.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

20. Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanıyoruz.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

21. Müşterilerden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendirilir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

22. Örgütün gelecekteki imajının ne olacağı üzerinde durmaktayım.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

23. Örgütsel çatışmayı örgüt amaçlarına uygun ve işbirliğini destekleyecek şekilde yönlendiririm.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

24. Örgütümde gerçekleştirmek istediğim gelişmenin modelini ben yaşayarak gösteririm.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

25. Astlarımın çalıştığı konularda yetersiz kaldığını hissettiğimde onları motive edip gelişme yollarını gösteririm.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Az Katılıyorum Katılmıyorum

Lider ve yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin sorular.

26. Öğrenim durumunuz:

Doktora Yüksek Lisans Lisans Meslek Yüksek Okulu Lise

27. Yaşınız:.....

28. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

29. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?.....



KAYNAKLAR

- ABRAMS, Rhonda, **İç Çamaşırların Her Zaman Temiz Olmalı** Çev. Ekin Duru, Profilo Yayınları, İstanbul, 2000.
- ACAR, Ahmet Cevat, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- AKGEMİCİ, Tahir ve Şevki ÖZGENER, “Öğrenen Organizasyon Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı 442, Ankara, 1997.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.
- BAKAN, İsmail, “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.
- BALEKOĞLU, Feriha, “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1992.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979.
- BAYKAL, Besim, **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1981.
- BAYSAL, A.Can ve Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.

- BEKTAŞ, Çetin, “Hizmet Süreçlerini Sürekli Geliştirmede Yaratıcılık Unsurları”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 470, Ankara, 2001.
- BİRDAL, İlker ve Nilgün AYDEMİR, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1992.
- BÖRÜ, Deniz, “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım... Güvenilir İnsan Kim?”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.
- BUĞDAY, Zeliha ve Ramazan TÜRKMEN, “İşletmeler İçin Entegre Değişim Modeli”, Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Yayınlanmamış Yıl İçi Projesi, Kütahya, 2001.
- BUMİN, Birol, **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No:12, Ankara, 1979.
- CEYLAN, Adnan ve Suat BEGEÇ, “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı’nda Yapılan Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000.
- CÜCELOĞLU, Doğan, “Liderlik ve Yönetim İçin Etkin Kişilik”, **Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik Eki**, 05.03.1993.
- ÇELEBİ, Nursen, **İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları**, Üniversite Sanayi İşbirliği, Adana, 1987.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1990.

ÇETİN, Canan ve Gürcan GÜNAY, “Yetki Devri ve Personeli Güçlendirme İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

DEMİRCİ, M. Kemal, “Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, 1998.

——— “Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Kütahya, 1999.

DERELİ, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976.

DRUCKER, Peter, “Bir Sonraki Toplum”, **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayınları, İstanbul, 2001.

DUVERGER, Maurice, **Sivaset Sosyolojisi**, Çev., Şevket Tekeli, Varlık Yayınları, İstanbul, 1982.

DÜREN, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

ERÇETİN, Ş. Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 1998.

ERDEM, Ferda ve Janset ÖZEN İŞBAŞI, “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, Nevşehir, 2000.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1991.

EREN, Erol, "İşletmelerde Büyüme ve Ölçümü", **Sevk ve İdare Dergisi**, İstanbul, 1997.

—— **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları , No: 967, Eskişehir, 1997.

—— **Yönetim Psikoloji**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1984.

—— **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

—— ve Nihat KAYA; "Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000.

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ceylan Matbaacılık, Bursa, 1996.

ERGUN, Turgay ve Aykut POLATOĞLU, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1988.

ERKMEN, Turhan ve Güven ORDUN, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

FREEDMAN, J. L.-D. O. SEARS ve J. Merril CARLSMİTH, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ahmet Dönmez, Ara Yayınları, İstanbul, 1989.

GEZİCİOĞLU, Armağan Bahadır, "Problem Çözme Sürecinde İletişimsizlik", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 487, Ankara, 2002.

GOFFEE, Robert ve Gareth JONES, “Liderlik”, **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayınları, İstanbul, 2000.

GORDON, Thomas, **Etkili Liderlik Eğitimi**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997.

HATİBOĞLU, Zeyyat, **Personel Davranışı ve Yönetimi**, Aktif Büro Basım Organizasyon, 1976.

HİCKS, Herbert G. ve C. Ray GULLETT, “Organizasyonlar: Teori ve Davranış”, Çev. Besim Baykal, **İşletme Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, İstanbul, 1981.

İSLAM, Yücel, “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı:487, Ankara, 2002.

JAGER, Peter de, “Değişime Karşı Direnç”, **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KARAGÖZ, Melike, “Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Örgüt İlişkisi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 500, Ankara, 2003.

KARATEPE, Aynur, “Yönetimde Karar Verme Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

KAYA, Nihat, “İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi”, **9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

KAZMIER, Teonard J., **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Çev. Cemil Cem, Cahit Tutum ve diğerleri, TODAIE Yayınları, Ankara, 1979.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

KILINÇ, Tanıl, “Örgüt Geliştirme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1981.

——— “Yöneticilik ve Önderlik”, **Karizma Dergisi**, Mayıs 1984, ss.7-8.

——— “Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1986.

KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1989.

——— **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

KÖKTÜRK, Mehtap ve Asuman F. YALÇIN, “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000.

KRECH, R.D.-S. Crutchfield ve Ballachey, **Cemiyet İçinde Fert**, Çev. Mümtaz Turhan, M.E.B. Yayınları, İstanbul, 1971.

“Lideri Lider Yapan Egodur”, **Kontent XXI**, Çev. Meral Tüzel, BZD Yayınları, İstanbul, 2001.

“Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi” **Karizma Dergisi**, Kasım 1986.

MİLLER, Frank B., **Sanayide Beşeri Münasebetler**, Çev. Servet Yalçın ve Toker Dereli, Sermet Yayınları, İstanbul, 1966.

ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

— **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ders Kitapları, Yayın No:15, Eskişehir, Ekim 1998.

ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

— **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 923, Eskişehir, 1996.

PAKSOY, Mahmut, “Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı:13, 1984.

PAZARCIK, Orhan, “Liderlik ve Yeniliklerin Uygulanmasında Bir Örnek Olay”, **Anahtar**, MPM Yayınları, Sayı:168, Ankara, 2002.

PEKDEMİR, Işıl-Fatih SEMERCİÖZ-Muhteşem BARAN-Elif KARABULUT, “Organizasyonlarda Değişim”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

RAZİAN, Alireza A., **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modeli'nin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlamamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991.

ROSENFELD, Jill, “Yumuşak Yönet Ama Sapan Uzun Olsun”, **Kontent XXI** ,Çev. Meral Tüzel, BZD Yayıncılık, 2001.

TOSUN, Kemal ve diğerleri, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara,1984.

— **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

TROUT Jack ve Steve RİYKİN, **Yeni Konumlandırma**, Çev. Ahmet Gürsel, Profilo Yayınları , İstanbul, 1996.

ÜLGEN, Hayri ve Ufuk DURNA, “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, **9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2001.

VACİNO, Thomas ve Jack RABİN, “Örgüt Geliştirme”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1991.

WERNER, İsabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner Rota Yayınları , İstanbul, 1994.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

YENİÇERİ, Özcan, “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 476, Ankara, 2001.

YILMAZ, Cengiz-Zümrüt ECEVİT-Ercan DUYGULU, “Örgütsel Başarımla İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000.

YÜKSEL, Öznur, **Örgüt Geliştirme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

DİZİN

- Büyüme, 11, 12, 130
- Danışmanlık, 27, 28, 29
- Değişme, 12, 15, 21, 31, 85
- Demografik Özellik, 107, 108
- Dönüştürücü Liderlik, 63, 65, 66
- Durumsallık Yaklaşımı, 54, 55
- Ekip Çalışması, 78
- Gelişme, 12
- Kalite, 27, 69, 74, 103, 104, 127, 131
- Katılım, 75, 91
- Lider, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46,
51, 53, 56, 58, 61, 62, 63, 77, 84, 91,
93, 99, 110, 112, 114, 122, 123, 126,
129, 132
- Örgüt Geliştirme, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13,
14, 15, 16, 17, 21, 26, 28, 29, 30, 35,
124, 128, 132, 134
- Örgütsel Öğrenme, 26
- Planlı Değişme, 19, 20
- Teşhis, 21, 24, 25, 32
- Vizyon, 51, 53, 56, 61, 63, 65, 66, 89,
99, 116, 129
- Yönetici, 23, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 71,
83, 92, 128, 132, 134