

Örgütsel Değişim Sürecinde Değişime Açıklık Kavramı ve Liderlik

The Concept of Openness to Change and Leadership in the Organizational Change Process

ÖZET

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde pek çok alanda yaşanan çeşitli değişimler özellikle teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal anlamda olmakta ve bu değişimler bireyleri ve toplulukları değişime mecbur etmektedir. Yaşanan bu gelişmeler elbette ki insanoğlunu da etkilemekte ve değişime ayak uydurma çabası içerisine sokmaktadır. Bu hızla süren gelişmeler karşısında değişime en çok ihtiyaç duyan ise örgütlerdir. Örgütlerin etkin ve verimli kılınması için değişim gerçekleşir ve bu örgütlerin ayakta kalabilmesi için şarttır. Aksi takdirde örgütler değişime ayak uyduramazlarsa küçülür ya da yok olurlar. Literatür incelendiğinde, örgütsel değişimin başarısız olmasında birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler arasında önemli unsurlardan bir tanesi de çalışanların değişime karşı açık olma durumudur. Değişime açıklık, kişinin esnekliğine vurgu yapan bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim süreci ile ilgili yapılan güncel çalışmalarda değişime açıklık kavramı geçmekte ve ayrı bir başlık olarak açıklanmaktadır. Fakat değişime açıklık kavramını sadece çalışanlar üzerinden değerlendirmek eksik kalacaktır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada amaç, geniş kapsamlı bir literatür taraması yapmak ve örgütsel değişim sürecinde önemli bir etken olan değişime açıklık kavramının, olumlu ve etkin bir şekilde örgütsel değişim sürecine yansımada liderlik faktörünün de önemli bir etken olduğunu vurgulamaktır. Güncel çalışmalarda bu iki kavram da ayrı ayrı işlenmekte fakat 90'lı yıllarda yapılmış bazı çalışmalarda liderliğin değişime açıklık üzerinde ki etkisinden söz edilmiştir. Yapılan bu çalışmada da görülmektedir ki; örgütsel değişim sürecinin en önemli parçalarından biri olan değişime açıklığın liderlerin rolü ve örgüt içerisinde liderlerin çalışanlar ile birebir ilişkide olması çalışanların değişime karşı açık olmalarını sağlamakta, onları hazırlamakta ve örgütsel değişim sürecine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişime Açıklık, Liderlik

ABSTRACT

In today's world where everything is changing rapidly, various changes in many fields are especially in the technological, economic, social, cultural and political sense, and these changes force individuals and communities to change. These developments, of course, also affect human beings and make them try to keep up with change. In the face of these rapid developments, it is the organizations that need change the most. Change takes place in order for organizations to be effective and efficient, and this is essential for organizations to survive. Otherwise, if organizations cannot keep up with change, they shrink or disappear. When the literature is examined, it is seen that many factors are effective in the failure of organizational change. One of the important factors among these factors is the openness of employees to change. Openness to change is defined as a feature that emphasizes the flexibility of the person. The concept of openness to change is mentioned in current studies on the organizational change process and is explained as a separate title. However, it would be incomplete to evaluate the concept of openness to change only through employees. In this context, the aim of this study is to conduct a comprehensive literature review and to emphasize that the concept of openness to change, which is an important factor in the organizational change process, is also an important factor in the reflection of the concept of openness to the organizational change process in a positive and effective way. In current studies, these two concepts are handled separately, but in some studies conducted in the 90s, the effect of leadership on openness to change was mentioned. In this study, it was seen that; The role of leaders in openness to change, which is one of the most important parts of the organizational change process, and the fact that leaders have one-to-one relationships with employees in the organization ensure that employees are open to change, prepare them and contribute to the organizational change process.

Keywords: Organizational Change, Openness to Change, Leadership.

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal anlamda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Hızla gelişen ve değişen bu durum karşısında elbette ki insanoğlu da yaşamını sürdürmek için bu değişime ayak uydurma çabası içerisinde. Bu hızla süren gelişmeler karşısında değişime en çok ihtiyaç duyan ise örgütlerdir. Örgüt

Zerrin Işık¹ 

How to Cite This Article

Işık, Z. (2023). "Örgütsel Değişim Sürecinde Değişime Açıklık Kavramı ve Liderlik" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:116; pp:9008-9021. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.72929>

Arrival: 09 September 2023

Published: 25 October 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Çocuk Gelişimci, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji ABD, İstanbul, Türkiye ORCID İD: 0000-0001-7470-456X

kavramı bir ya da birden fazla insanın bir araya gelerek ortak bir amaca ya da hedefe ulaşabilmek için, davranışlarını belli kurallar çerçevesinde düzenlediği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004). Buna göre örgüt bir kişinin değil farklı insanların bir arada, karşılıklı bir şekilde etkileşim içinde olduğu bir çevrede veya ortamda çalışmalarını sürdürmektedir. Başka bir tanımla, kişilerin bir araya gelerek bilgilerini, yeteneklerini birleştirerek bir çaba içerisinde olmalarını sağlayan bir işbölümü sistemi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005). Çağımızın en önemli gerekliliklerinden ve kaçınılması mümkün olmayan bu değişime örgütlerin ayak uydurabilmesi örgüt yapıları açısından oldukça önemlidir. Başka bir deyişle, yaşanan ve hızla yaygınlaşan bu değişim, örgüt yapılarını da değişime mecbur etmektedir. Değişim kaçınılması zor olan bir gerçekliktir. Günümüze baktığımızda değişim önüne geçilemeyen bir ivme ve nitelik kazanmıştır. Elbette söylendiği kadar kolay olmamakta ve çoğu zaman ayak uydurabilmek oldukça zor olmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm için ciddi bir çaba sarf edilmeli ve planlı hareket edilmelidir (Tunçer, 2011). Burada söz konusu sadece değişimin gerçekleşmesi veya örgüt yapıların değişime ayak uydurmak için çaba göstermesinden ziyade örgüt yapıların başarılı ve etkin bir biçimde değişim-dönüşüm yaşaması için deneyimli liderlere de ihtiyaç vardır. Değişime ayak uyduramayan örgüt geriler ve yaşamını sürdürmede güçlük çeker. Değişim sürecini yürütecek olan ve örgüt yapılarını oluşturan liderlerin bu süreci etkin ve başarılı bir şekilde yürütebilmesi için iyi bir plan yapmalı ve çeşitli önlemleri almış olması gerekmektedir (Çakır, 2009). Örgütte bir değişim söz konusu olduğunda bu değişim yüzeysel değildir ve örgüt içindeki grup dinamiğinde ve yapılarında çeşitli değişiklikler olmak zorundadır (Yeşil, 2018). Sadece bununla da kalmayıp, yaşanan her değişim çeşitli etkileşimlere yol açmakta ve örgütte yol, yöntem, ilişkiler ve alışkanlıklarda da önemli değişimlere gidilmek zorundadır (Yeniçeri, 2002). Bu çalışmada örgütsel değişim, değişime açıklık, değişim yönetimi, liderlik kavramı ve özellikleri gibi başlıklara yer verilip kavramsal açıdan açıklanacak ve örgütsel değişim sürecinde önemli bir etken olan değişime açıklık kavramının, olumlu ve etkin bir şekilde değişim sürecine yansımada liderlik faktörünün önemi vurgulanacaktır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütsel değişim, örgütün alt sisteminde, unsurlarında veya ilişki sisteminde meydana gelen ya da gelebilecek her türlü olumlu-olumsuz, niteliksel-niceliksel, planlanan-planlanmayan tüm değişiklikleri ifade eden kavramdır (Sop ve Metin, 2016). Bir başka tanıma göre ise, tüm bir parçanın öğelerinde ve öğelerin birbiri ile olan ilişkilerinde, önceki ilişki boyutuna ve durumuna göre belirgin bir farklılığın var olmasıdır (Helvacı, 2005). Bu tanımlara göre ve yukarıda da belirtildiği üzere değişim kavramı, var olan bir sistemin, olduğu durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Yeşil, 2008). Değişim demek, farklı bir durumun kabul edilmesidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). 2000 yılında yapılmış bir çalışmada yazarlar örgütsel değişim ile ilgili bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Bunlar: 1) değişimin başını ve sonunu tanımlamak çoğunlukla mümkün olmaz ve bu nedenle değişim doğrusal değildir. 2) Etkin ve başarılı bir değişim iyileştirme gayretlerinin iç içe geçmesidir. 3) Değişim, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya doğrudur. 4) Amaçları ölçmek, sürdürülebilir ve etkin bir değişimin temel unsurudur (Moran ve Brightman, 2000). Örgütler belli bir hedefe ulaşma çabasıyla kurulmuştur ve buna göre bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere değişimin ne olduğunu bilmek ve anlamak, örgütsel değişim kavramını anlamamızda kolaylık sağlamaktadır. Çevresinden kaynaklanan değişimlere ayak uydurmak için dönüşüme hazırlanan bu sistem yani örgütsel değişim, hedeflenen amaca yönelik planlı, disiplinli, önceden düşünülmüş ve özgün bir çaba olarak belirtilmektedir (Töremen, 2002). Hussey (1998), Örgüt yapılarını değişime zorlayan etmenleri dört şekilde sıralamıştır: 1. Teknoloji 2. Yeni düzenlemeler 3. Rekabet ve 4. Müşteri olarak sıralamıştır.

Günümüzde özellikle teknolojiye yaşanan bu hızlı değişime ilaveten artan rekabet oranı, yaşanan ekonomik krizler ve nitelikli iş gücü oranının artması ile işletmeler veya örgütler bu çeşitli ve hızlı değişime ayak uydurmanın önemini fark etmişlerdir (Koç, 2014). Örgütsel değişimin en önemli amacı, kendi iç ve yakın dış çevresinde meydana gelen ve kendisini etkileyen tüm değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktır (Yeşil, 2018). Bu durumda örgütün değişimine sebep olan dış nedenlere bakıldığında şu şekilde sıralanabilmektedir:

1. Küreselleşme
2. Kalite anlayışında gelişme
3. Etkinlik ve verimlilik anlayışında gelişme
4. Enformasyonun hız kazanması ile beraber zaman ve mesafe engellerinin ortadan kalkması
5. Bilgilerin yoğun patlaması
6. Piyasada ki ekonominin küresel nitelikte değer kazanması
7. Politik ve ekonomik faktörlerin çeşitlenmesi ve çoğalması
8. Ekolojik olarak bilinçlenme

9. Kültürel ve sosyal düzeyde bilinçlenme
10. Konjonktürel faktörlerdeki belirsizlik ve dengesizliklerin artışı
11. Her kaynakta meydana gelen artış ve çeşitlenmeler
12. Teknolojideki gelişmeler
13. Tüketiciler ve müşterilerin odağa alındığı geçişler
14. Medya aracılığı ile iletişimin kitlesel olarak yaygınlaşması (Düren, 2002).

Elbette ki değişimin meydana gelişi sadece dış faktörlere bağlı değil, örgüt yapılarının kendi iç kaynaklarından dolayı da meydana gelmektedir. Şu şekilde özetlenebilmektedir:

Örgüt yapılarının kendi içlerindeki amaç ve değer anlayışlarında yaşanan değişimler,

Örgütü kuran kişilerin hedeflerindeki değişimler,

Örgüt yapısında yer alan kişilerdeki yetersizlik veya performanstaki azalma,

Örgüt içerisinde geliştirilmiş olan teknolojik ilerleme (Şimşek ve ark., 2008).

Yakın çevrede meydana gelen değişiklikler ve örgütün kendi içerisinde yaşanan değişimler örgüt yapılarını etkilemektedir ve bu değişimler çoğu zaman hızlı bir şekilde büyümeye devam etmektedir. Eğer bu hıza ve ulaşılan bu büyük boyuta örgüt yapıları ayak uyduramazsa yaşamsal faaliyetlerini sürdürmekte zorlanırlar. Bu bağlamda örgüt yapıları da değişmek zorunda kalır. Yaşanan her değişim çeşitli etkileşimlere yol açmakta ve örgütte yol, yöntem, ilişkiler ve alışkanlıklarda da önemli değişimlere gidilmek zorundadır (Yeniçeri, 2002). Örgütsel değişim genel olarak örgütün çeşitli alt unsurları ile açıklanmaktadır. Bu unsurlar şu şekildedir: Teknoloji, süreç-yöntemler, personel, insan ilişkileri, amaçlar, yapısal, kültürel ve çalışmadır. Bu unsurların hepsinde veya sadece birinde yapılan bir değişikliğin, diğerlerini etkileyebileceği unutulmamalıdır ve bu kapsamda çeşitli uyumsuzlukların yaratılmaması için önlemlerin alınması gerekmektedir (Tunçer, 2011). Buna ek olarak, örgütler değişim sürecine girerken bir takım sorunlar, aksamalar yaşanabilir ve değişim sürecinde yaşanan bu sorunların azaltılması içinde değişim bir süreç olarak görülmeli ve buna göre yönetilmelidir (Toker, 2007). Geçmişten günümüze örgütlerin yönetimin biçimleri değişkenlik göstermiştir. Ani değişimlere ayak uydurabilmek için daha pratik ve esnek yönetim planları uygulamanın gerekliliği belirtilmiştir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Buna ek olarak eğer değişim yönetimi lider ya da yönetici tarafından kötü bir şekilde yönetiliyorsa, istenilen sonuç umut edildiği gibi olmayacak ve hayal kırıklığı yaşanacaktır (Hussey, 1998; Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Etkili ve başarılı bir örgütsel değişim sürecini gerçekleştirmek için Kotter (1999), şu sekiz aşamayı belirtmiştir:

1. İvedilik duygusunu oluşturmak
2. Güçlü bir rehberlik koalisyonunu biçimlendirmek
3. Bir vizyon belirlemek
4. Vizyonu İletmek
5. Çalışanlara vizyona göre hareket etme yetkisi vermek
6. Kısa vadeli kazanımları oluşturmak ve planlamak
7. İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim meydana getirmek
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak (Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Değişim uzun bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşir ve içerisinde kaos ve karmaşıklığı barındırır. Buradan da anlaşılacağı üzere değişim çoklu bir bakış açısını gerektirir. Çevre de veya örgütün kendi içerisinde meydana gelen değişimler, örgüt ile ilgili olduğu kadar bireyle de ilgilidir (Demirtaş, 2012). Çok değişkenli olan bu süreçte örgütü yöneten yönetici ya da liderin beceri ve yeterlilikleri de önemlidir. Öncelikli olarak bu süreci yöneten kişinin başlatma, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilme, olumlu düşünmeyi geliştirebilme, alternatif seçenek yaratma; örgütleme, yetkileri belirleme ve dağıtma, zamanı iyi ayarlayabilme, kendini yönetebilme, önemli rol oynayan durumları tanımlayabilme gibi konularda yeterli olmalı ve bu davranışları gösterebilmelidir (Gökçe, 2004). Değişim sürecinin en önemli amacı, etkinliği arttırmaktır. Başka bir tanımla, değişimin en önemli amacı, işi yapan kişinin nitelikleri ve işin gerekleri ile bütünleştirilerek yapılan işi daha etkin bir şekilde yapabilmektir (Demirtaş, 2012). Değişimin bir diğer amaçları ise; etkinliği ve verimliliği arttırma, yenilik sağlama ve motivasyon düzeyini arttırmaktır (Oğuz, 2009). Örgütsel değişim sürecinin üç aşamadan oluştuğu belirtilmektedir. İlk aşama hazır olma aşamasıdır. Bu aşamada örgüt üyeleri değişim için en ideal şekilde hazır hale getirilmektedirler. İkinci aşama

kabullenme aşamasıdır. Bu aşamada da değişim uygulamaya geçer ve üyeler bu yeni duruma uyum sağlarlar. Fakat kabullenme aşaması deneysel bir süreçtir ve üyeler en sonda değişimi reddedebilirler. Üçüncü aşama kurumsallaşma aşamasıdır. Bu aşamada ise ikinci aşamada olan kabullenme sürecini devam ettirmek ve tamamen içselleştirilip bir kural haline gelene kadar pekiştirme çabası ile ilgilidir (Armenakis ve ark., 2002). Değişim örgütler için kaçınılmaz bir durumdur. Bundan dolayı tüm örgüt yapıları sürekli olarak bir değişim içerisinde. Bu değişimler bazen büyük veya küçük değişimler olarak değişebilmektedir. Fakat bir gerçek var ki, değişim örgüt yapıları için her zaman vardır (Çelebioğlu, 1982). Örgütlerde değişim türleri birçok farklı şekilde açıklanmaktadır. En yaygın olarak bilinen değişim türleri, planlı değişim ve plansız değişimdir (Koçel, 2007). Diğer aşamalarda şu şekildedir: Makro ve mikro değişim, ani değişim, zamana yayılmış değişim, proaktif değişim, reaktif değişim, geniş ve dar kapsamlı değişim, aktif ve pasif değişim olarak bilinmektedir (Yeşil, 2018). Planlı ve Plansız Değişim: Planlı değişim, ileride yapılacak değişimin önceden planlanıp, hesaplanmasıdır. Bu değişim türünde bir hakimiyet ve kontrol durumu olduğu için olumsuz sonuçların ortaya çıkma oranı oldukça düşüktür (Yeşil, 2018). Planlı değişim yönteminde kontrolü ve hakimiyeti elinde tutan kişi değişimi yöneten kişidir (Basım ve ark., 2009). Plansız değişim ise, bir diğer adıyla (Ani değişim), olacak değişim için önceden hesap yapılmaması, önlem alınmaması ve örgüt yapısının hiçbir plana bağlı olmamasıdır (Basım ve ark., 2009). Bu konu bağlamında örgütsel değişim kavramı ele alan ilk kişi olarak Kurt Lewin'in Planlı Değişim Modelinden bahsetmek yararlı olacaktır. Lewin bu modeli üç aşamada incelemiştir (Kozak ve Güçlü, 2003). Bunlar: 1) Çözme 2) Değiştirme 3) Yeniden Dondurma

Çözme (Buzların Erimesi): Çözme aşamasında değiştirilmesi zorunlu olan değişken ile ilgili, değişimin zorunlu olduğu konusunda yetkili kişilerin ikna edilmesi veya inandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Tokat ve Kara, 1999; Yeşil, 2018). Değiştirme (Harekete Geçme): Bu aşamada değişim, fiil olarak değişim gösterir. Değişimi meydana getirecek şekilde değişiklikler yapılmaktadır. Böylece var olan durumdan farklı bir duruma geçiş yapılır (Özkara, 1999; Yeşil, 2018). Yeniden Dondurma: Bu son aşama değişimin tamamlandığı ve yapılan tüm değişikliklerin artık örgüt yapısının bir parçası haline geldiği aşamadır. Aynı zamanda bu aşama, gerekli ve zorunlu bir süreçtir (Yeşil, 2018). Bu son aşama eğer başarılı bir şekilde gerçekleşmezse örgüt dengesizlik yaşayacaktır ve değişim kısa sürecektir (Turan, 2014).

Örgütsel değişim süreci Lewin (1951) tarafından nasıl olması gerektiği konusunda açıklanmıştır. Westley ve Mintzber (1992) ise, örgüt içerisinde nelerin değişebileceği yönünde fikirler sunmuşlardır. Bu görüşe göre, bir örgüt yapısında değişim en geniş haliyle kavramsal düzeyde gerçekleşirken, en dar kapsamda da somut varlıklar düzeyinde gerçekleşebilmektedir. Yazarların bu görüşleri göstermektedir ki, planlı bir şekilde yapılan her değişim sonunda örgütlerin değişimi olanaklı hale gelmektedir (Demirtaş, 2012). Değişim konusunda birçok farklı modellerde bulunmaktadır. Çelebioğlu'na göre (1982) değişim süreci iki şekilde görülmektedir: Evrim ya da Devrim şeklinde. Evrim ve Devrim: Evrimsel değişim olarak bilinir ve kendiliğinden oluşur ve bu sebeple değişim istenilen zamanda gerçekleşmeyebilir. Buna karşılık olarak devrimsel değişim ise, köklü bir çabadır ve örgüt yapısının bütününe hitap eder. Çelebioğlu (1982), örgüt yapılarındaki değişim yöntemlerini iki bölümde toplayıp açıklamıştır: 1) Geleneksel Değişim: Plansız değişim modelinin farklı şekilde adlandırılmış hali ile karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel değişim modeli de, örgütte olacak değişimin ne zaman ortaya çıkacağına belli olmadığını ifade etmektedir (Çelebioğlu, 1982). 2) Planlı Değişim: Planlı değişim yöntemi ise, uygulamalı bir yöntemdir. Bilinçli bir istek doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem bilinçli ve kasıtlı olarak ortaya çıkmakta ve atılacak her adım öncesinde hesaplanmaktadır (Örücü, 2013). Fullen (1991) ise, değişim modelini şu şekilde tanımlamaktadır: başlangıç, uygulama ve sürdürme aşamaları. Morris ve Everard (1985) 'da altı aşama önerir. Şu şekildedir: ön teşhis, geleceğin belirlenmesi, mevcut durumun özellikleri, gelecek duruma geçiş sürecinin düzenlenmesi, planlama ve değişim değerlendirme aşamalarıdır. Clarke (1994) ise on iki aşamalı, Kotter (1996) sekiz aşamalı, Grundy (1993) ise beş aşamalı değişim modeli geliştirmiştir (Helvacı, 2010). Daha geniş anlamda ve çalışmalarda, değişimi etkileyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Yüksel, 2020). 2002'de yapılan bir çalışmada, kurumsal olarak değişim yönetimini etkileyen iç dış faktörler olmak üzere tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar; Liderin sürece bakış açısı, yaşanacak ya da yaşanan mali zorluklar, çalışan işçilerin desteklerinin olmaması, değişime direnç veya değişime karşı negatif bir tutum (Cochran ve ark., 2002). Ruben (2009), çalışanların değişime karşı negatif bir tutum sergilemesine sebep olan faktörleri sıralamak için bir çalışma yapmıştır. Bulguları ise şu şekildedir: Değişim gerekliliği görmemek, çalışanların değişimi kendi kimliklerine ve çıkarlarına karşı bir tehdit olarak görmesi, günlük rutinlerinin değişeceği endişesi, yeni bilgiler ve beceri düzeylerine ulaşamama korkusu, statü değişikliği endişesi, değişim sürecini yürüten lidere karşı güvensizlik duyma ve çalışanların değişimi çalıştıkları kurum için bir tehdit olarak görmesi şeklinde sıralanmaktadır. Başka bir çalışmada ise, değişimi etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler incelenmiştir. Yönetim desteği, yönetim bağlılığı, değişime hazır hale gelme, işçileri katılıma cesaretlendirme, etkili iletişim stratejisi ve değişime için uyanan ihtiyacının etkili ve iyi bir şekilde açıklanması değişim sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Covin ve Kilmann, 1990). Öteki yandan, yönetime verilen destekte eksiklik, değişim için baskı oluşması, gerçekçi olmayan hedefler, işçilerin değişim

sürecine katılımların sağlanamaması ve amaç ve hedeflerin net bir şekilde ortaya koyulup açıklanmaması süreci olumsuz etkileyebilmektedir (Covin ve Kilmann, 1990).

Örgütsel Değişim ve Değişime Açıklık Kavramı

Değişimin birçok tanımı mevcuttur. Bu sebeple değişime karşı açıklığı ifade etmekte bir o kadar zor olabilir. Değişime yönelik sergilenen tutum, kişilerin değişim konusundaki biliş çerçevelerinden, değişime karşı hissedilen duygusal durumdan ve değişime yönelik davranış biçimlerinden ve eğilimlerinden oluşmaktadır (Eroğlu ve Alga, 2019). Değişime yönelik tutum, kişilerin örgüt yapısı tarafından uygulanan veya uygulamaya konan değişimleri, geniş bir çerçevede değerlendirmesi sonucu, değişime karşı olumlu veya olumsuz bir eğilim göstermesini ifade eden psikolojik bir eğilimdir (Lines, 2005). Değişime karşı açık olma veya açıklık kavramı, kişinin esnekliğine vurgu yapan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu ve Alga, 2019). Beş faktörlük kişilik özelliklerinden, deneyime açıklık kavramı, kişinin farklı ve çeşitli ilgi alanlarının olması ve çevresinde olan biten yeniliklere karşı merak duyması şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2013; Eroğlu ve Alga, 2019). Deneyime açık olan bireyler, meraklı, yaratıcı ve sanatsal anlamda duyarlı kişilerdir (Choi, 2011). Değişime açıklık kavramı hoş karşılama ve gönüllüğü ifade etmektedir. Aynı zamanda derin bir şekilde düşünme, yok sayma ve kabullenme gibi evrelerden oluşmaktadır (Eroğlu ve Alga, 2019). Değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için değişime açıklığın örgütler için gerekli olduğu bilinmektedir (Bozbayıdır ve Alev, 2018). Yapılan bir çalışmada, etkili ve başarılı bir değişim için değişime açıklığın, başlangıç şartı olduğunu vurgulamışlardır (Miller ve ark., 1994). 2000 yılında yapılan bir çalışmada, çalışan bireylerin değişime karşı açıklığını, değişimi kabullenme ve değişimi olumlu bir şekilde değerlendirme durumunu iki alt boyut olarak açıklanmışlardır (Wanberg ve Banas, 2000). 2007'de yapılan bir çalışmada, çalışanların duygusal ve bilişsel yönlerinin hafife alınmasından dolayı örgütsel değişim sürecinin başarısız olabileceği ileri sürülmüştür (Devos ve ark., 2007). Çalışanların örgüt içerisinde yapılacak değişimlerdeki uygulamaları benimsemeleri, inanması ve kabul etmesi örgütteki değişim uygulamalarının başarılı olmasını sağlar (Demirtaş, 2012). Değişim uygulamaya geçmeden önce örgüt içerisindeki çalışanların bu duruma karşı olan tutumlarını belirlemek önemlidir. Böylelikle ileride oluşabilecek olası sorunlar ve direnmeler önlenir ve çalışan kişilerin tutum ve tavırları konusunda çeşitli planlamalar ve değerlendirmeler yapılabilir (Demirtaş, 2012; Kurşunoğlu ve Tanroögen, 1997). Örgütsel değişime karşı oluşan tutumlar üç başlık altında toplanmaktadır (Dunham ve ark., 1989; Zadeoğluları, 2010).

A) Duygusal tutum: Örgütte gerçekleşen değişimin çalışmanı ne kadar mutlu ettiği ile ilgilidir. Başa bir tanımla, çalışanların değişimin gerçekleşmesini ne kadar istediği ile ilgili bir durumdur.

B) Bilişsel tutum: Çalışanların değişimin olumlu sonuçlarına inanması durumudur. Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde çalışanların olabilecek sonuçlara karşı inanması veya inanmaması durumu çalışan kişilerin diğerlerine bu durumu destekleyip desteklemediğini söylemesi ile yer alır.

C) Davranışsal tutum: Çalışan kişilerin değişim sürecine destek olması, yer alması veya katkıda bulunması durumudur. Kısaca ifade edildiğinde bu durum çalışan kişilerin değişime karşı geliştirdiği tutum ve tavırlarının davranışsal halidir.

Örgütsel değişimde değişime açıklık ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda ortak olarak şu söyleme rastlamaktayız: öncelikle örgüt içerisinde gerçekten değişime karşı bir ihtiyacın var olması, kişi bu değişim sürecine dahil olduğunda değişimi gerçekleştirebileceğine dair temel beceriye ya da öz yeterliliğe sahip olduğunu bilmesinin değişime açıklığa katkıda bulunduğu ile sürülmüştür (Cunningham ve ark., 2002). Örgüt içerisinde değişime karşı açıklığı yaratmak için çalışanlarda bazı kişisel algı ve düşünceleri değiştirmek gerekmektedir (Armenakis ve ark., 1993). 1993'de yapılan bir çalışmada, değişime karşı açıklığın yaratılması için bir çeşit model önermektedir. Bu modelde bir mesaj vardır ve bu mesajda iki konu ele alınmaktadır. 1) değişim gerekliliği veya ihtiyacı, şundaki durum ile ileride varılmak istenen durum arasındaki fark, 2) değişimin çabasıyla etkilenmiş olan kişi ve grupların istenilen sonucu verebilme becerisidir. Değişime açıklığı yaratmada önemli olan bir diğer durumda kişileri etkileme durumudur. Armenakis ve arkadaşlarının (1993) ortaya attığı teoride üç çeşit etki yöntemi vardır. Kişileri ikna edici iletişim, dış bilgi ve raporların kullanılması ve aktif şekilde katılımıdır. Her üç durumda da avantajlar olduğu kadar dezavantajlarda vardır. Fakat aktif katılımı bireyler kendilerini keşfetme fırsatı bulabildiğinden süreci kabullenip sahiplenmeleri olası olabilmektedir (Armenakis ve ark., 1993; Zadeoğluları, 2010).

Değişime karşı açıklığı etkileyen faktörler ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bireysel ve örgütsel bazı faktörler mevcuttur (Zadeoğluları, 2010). A) Bireysel Faktörler: Gerçekleşecek her türlü değişimi kabul eden çalışanlardan ziyade sorgulayan ve sürece aktif katılım gösteren çalışanların varlığı örgüt yapılarına fayda sağlar (Wanberg ve Banas, 2000). Değişimin gerçekleşmesi ile ilgili ya da doğrudan değişimin kendisi ile ilgili duyulan korku, başarısızlık endişesi, kontrol kaybı gibi durumlar kişiden kişiye değişiklik gösterme durumuyla ortaya

çıkabilmektedir (Zadeoğulları, 2010). Bundan dolayı bireysel faktörler içerisinde kişisel özellikleri ya da kişisel faktörlerinde önemini vurgulamakta fayda var. Örgütsel faktörlere bakıldığında ise çalışmalar arasında beş faktör göze çarpmaktadır. a) örgütsel değişimin içerikle ilgili tehditkar yapısı, b) yönetime olan güven, c) sorumlu amire güven, d) değişimin geçmişi, e) değişim için çabalama sürecinin içerisinde yer almak. Bu faktörler belli çalışmalarda araştırılmış çeşitli etkilere rastlanılmıştır. (Zadeoğulları, 2010). Yapılan bir çalışmada, kurumun değişim geçmişi ve idari yönetime olan güvenin azalması ile değişime açıklığın azaldığı bulunmuştur (Devos ve ark., 2007). Örgütlerdeki değişimi uygun ve etkili bir şekilde yönetecek liderlerin eksikliği ve bu liderlerin misyon ve vizyonlarının yeterli durumda olmaması değişime karşı açıklığı belirgin ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisindeki otoriteyi elde tutan liderlerin olması gerekir. Aksi takdirde bunların eksikliğinde değişimin başarısız olması kaçınılmazdır (Yeniçeri, 2002; Zadeoğulları, 2010).

LİDERLİK ve LİDERLİK ROLÜ

Lider kendi grubunun ya da topluluğun önünde yürüyerek, birlikte çalıştığı kişilere yol gösteren, ışık tutan kişidir (Tunçer, 2011). Liderlik evrensel bir olgudur ve tarihler boyunca birçok kişi tarafından liderliğin tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Grup içerisinde yer alan kişileri belli bir amaç ve hedefe ulaştırmak için harekete geçiren ve bilgi, beceri ve yeteneklerini bunun için kullanan kişidir (Eren, 1998). Rost (1991), liderliği şu şekilde ifade etmiştir: Karşılıklı ve ortak belirlenmiş bir amaca yönelik gerçekçi bir değişim-dönüşüm isteyen lider ile çalışma arkadaşları arasındaki ilişki ve etkileşim sürecidir. Lider, belli bir hedefe ve amaca ulaşmak için plan yapan, insanları teşvik eden, birlikte çalıştığı kişilere bilgi ve tecrübelerini aktaran ve onları memnun eden kişidir (Werner, 1993). Davis (1988)'e göre liderlik kavramı, bir araya gelmiş insanları ortak bir hedefe ulaştırma konusunda ikna etme çabasıyla hedefe yöneltme durumudur. Liderlik, birlikte çalışılan insanların göremediğini gören, duymadığını duyan, hissedemediğini hisseden kişilerdir (Tunçer, 2011). Liderlik, kişileri değişim-dönüşüm ve gelişim için ikna eden ve yol gösteren kimselerdir (Tunçer, 2011). Başka bir tanıma göre, liderlik süreci, lider ve onu izleyenler, aynı zamanda da belli koşullar çerçevesinde oluşan ve bu üçlü arasındaki ilişkiden oluşan karışık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Acuner ve Yılmaz, 2000; Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Çeşitli şekilde ve farklı yazarlar tarafından tanımlanan liderliği kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür: Bir topluluk içerisinde var olan lider kendi istediği ve planladığı şekilde insanların davranışlarını etkileyen, yön veren, aydınlatan, öğretici rolde olan, ileriye görerek hareket eden, talimat veren ve birlikte çalıştığı insanların ihtiyaçlarını vaktinde sezip öngören yaratıcı kimselerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderler rasgele değil, seçilmiş kişiler olmak zorundadır. Liderler kendi işlerine hakim ve işleri konusunda yeterince bilgi ve deneyime sahip kişilerdir ve işlerini en iyi şekilde yapmaktadırlar (Tunçer, 2010). Lider kişiler, öncülük ettiği gruplara ve insanlara güven verirler ve asla bu güveni boşa çıkarmaz, kötüye kullanmazlar (Bennis, 2001).

Liderlik özelliklerine bakıldığında literatür taramasında oldukça fazla sonuç çıkmaktadır. Lider kişiler, geleceğe yönelik hedefleri belirlemeli, planlı olmalı, risk alabilmeli, ortamı doğru şekilde analiz edebilmeli, alt-üst ilişkisinde güven vermeli ve karşı güven duymalı, hedeflerini ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeli, standartlarını ortaya net bir şekilde koyabilmeli ve yaratıcı olmalıdır (Wadsworth, 1999). Liderliğin en temel özelliği ise, başkalarına karşı saygılı ve değer veren, dürüst, saygın, yaratıcı ve sezgisel yeteneği güçlü olmasıdır (Önen ve Kanayran, 2015). İletişim kurabilme yeteneği, çalışanlar ile paylaşım yapma liderler için önemli özelliklerden bir tanesidir (Drucker, 1999). Başka bir çalışma da ise liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirtilmiştir: Liderlerin eğitici, idareci ve tasarımcı olmaları gerektiğidir (İraz ve Şimşek, 2004). Lider, belli norm ve kurallara uygun davranabilen, adil, paylaşımcı olan, kendisi ile barışık ve insanlara örnek olacak nitelikte olmalıdır (Kaya, 2002). Liderler çalışanları motive eder ve esin verir (Rosen, 1998).

Başarılı ve etkin bir lider, birlikte çalıştığı arkadaşları için en uygun ortamı hazırlayan, yaratıcılıklarını destekleyen ve onları gururlandırdığı şekilde sağlıklı ortamlar geliştirmelidir (İraz ve Şimşek, 2004). Değişimin hızla gerçekleşmesi, örgüt yapılarının bu değişimlere ayak uydurup ayakta kalabilme çabalarına bakıldığında, örgütün ihtiyaçları değişmekte ve bundan dolayı da liderlik kavramı da daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır. Örgütlerin devamlılığını sağlıklı bir şekilde getiren liderlerdir ve örgütler liderler ile rekabet haline girerler. Bir örgütte daha iyi bir liderin varlığı daha iyi işgören kişiler yaratır ve bu sayede birlikte daha verimli ürünler geliştirip ortaya çıkarırlar (İraz ve Şimşek, 2004). Bennis (2001)'e göre liderlerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Liderin hazırlıklı olması,

Vizyon,

Erdem,

Merak ve coşku,

Risk almaya yatkın olma,



Kapsamlı bir eğitim,
Mükemmelliğe karşı adanmışlık,
Kişilere ve beraberliğe karşı inanç,
Uzun vadeli düşünüp kâra yönelme.

Guinn (1997) yaratıcı liderlerin ehliyet modeli olarak şunları açıklamıştır:

İşten yeterince anlama,
Açık ve net iletişim,
Etik ve Liderlik,
Takım çalışması,
Müşteri memnuniyeti,
Sürekli bir ilerleme,
Çalışanları geliştirme,
Stratejik biçimde pazarlama ve
Küresel farkındalık (Tunçer, 2011).

Örgüt yapıları için liderlik günümüzde çok daha fazla önem kazanmıştır. Liderlerin örgütlere önemli katkılarına bakıldığında temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Bolat ve ark., 2008; Tunçer, 2011).

Liderler motivasyon sağlayan kişiler olmalıdır.

Liderlerin yönetebilme becerisi iyi olmalıdır.

Liderler yönlendirici ve yol gösterici olmalıdır.

Liderler esnek bir yapı kurup bunu geliştirmelidir.

Liderler takım çalışmalarına önem vermelidir.

Liderler çalışan kişilerin özel yaşamlarını ve iş yaşamlarını dengede tutabilmelidir.

Liderler çalışanlarına güvenmeli ve onları iyi tanımalıdır.

Liderler doğru ve hızlı bir şekilde karar almalıdır.

Liderler çalışanlarının ya da grup üyelerinin alınacak olan kararlara katılımını teşvik etmeli ve sağlamalıdır.

Liderler umutlu olmalı, insanlara güven ve moral vermelidir.

Liderler risk alabilmeli ve

Liderler zamanı verimli kullanabilmelidir.

Liderler, bir işi ya da kişileri yönetme ve yönlendirme arasındaki ayrımı çok iyi bilmelidir. Bu ayrımı iyi bilen liderler yönetici pozisyonu olan kişilerden de ayrılmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004). Liderlik ve yöneticilik kavramları bazı çalışmalarda bir alınmakta ya da toplumda aynı anlam taşıdıkları bilinmektedir. Fakat ne kadar aynıymış gibi görünseler de birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Liderler belli koşullar çerçevesinde ve belli amaçlara yönelik olarak kişileri etkisi altına alan, hedefte olan amacın gerçekleştirilmesi için çalışanların içtenlikle çalışmasını ve çabalamasına etki eden olarak ifade edilir (Önen ve Kanayran, 2015). Yöneticiler ise, başkalarının planladığı şekilde başkaları adına çalışan, önceden başkaları tarafından planlanmış hedefe ulaşmada organize olup çaba sarf eden, işleri planlayıp aynı zamanda uygulayan ve sonunda ise değerlendiren kişilerdir (Tunçer, 2011). Lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekilde sıralanır:

Liderlik bir yetenek ise, yöneticilik bir yetkidir.

Liderlik orjinal, yöneticilik kopyadır.

Liderler değişim ve gelişim yaratırken yöneticiler muhafaza eder.

Liderin odaklandığı insan iken, yöneticilerin sistem ve yapılarıdır.

Liderlik takım işiyken, yöneticilik tek adam rejimidir.

Liderler yaratıcı ve yenilikçidir, yöneticiler ise taklitçi.

Liderler işin sonuçlarına odaklanırken, yöneticiler işin nasıl yapılması gerektiğine odaklanırlar.

Liderler daha geniş pencereden bakarken, yöneticiler daha dar pencereden bakarlar.

Liderler farklılık yaratırlar, yöneticiler ise var olan düzeni sürdürür.

Liderler işleri veya sonuçları sorgularken, liderler durumu kabullenirler.

Liderler çalışanları motive ederek çalıştırırken yöneticiler zorlayarak ya da dayatarak çalıştırır.

Liderler fikir alışverişi yapar, danışır fakat yöneticiler emir verirler.

Liderler çalışanları ödüllendirirken yöneticiler cezalandırır (Tunçer, 2011).

Liderlik Kuramları

Liderlik olgusu üzerine çok fazla çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar çeşitli açıklamalar ile belli yaklaşımlar çerçevesinde bir araya getirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik yaklaşımları/kuramları 4 ana başlık altında toplanmaktadır.

a) Özellikler Yaklaşımı: Özellikler yaklaşımı, ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, bazı insanlar doğrudan ve doğal liderdir ve bu liderlerin diğer insanlara göre belirgin özellikleri vardır. Örneğin bu liderleri diğer insanlardan ayıran belli yetenekler ve fiziksel özellikler vardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu yaklaşıma göre liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010):

Enerjinin yüksek olması ve aktiflik (Fiziksel özellikler).

Akıcı konuşma, bilgi birikim ve kesinlik (Zeka ve yetenek).

Yaratıcı olma, dürüstlük, ahlaki ve etik davranış (Kişilik).

Sorumluluk bilinci, başarı güdüsü, ileriye hedefleme ve hedefi gerçekleştirme de sorumluluğunu bilme (İş ile ilgili özellikler).

İş birliği yapma, nezaket kuralları, sosyal olma ve sosyal katılım (Sosyal özellikler).

Yapılan çalışmalara göre özellikler yaklaşımın liderliği anlamak için yeterli olmadığı anlaşılmış ve eksik yönleri üzerinde durulmuştur (Gün ve Aslan, 2018). Özelliklerinin ölçülememesi durumu ya da kişide bulunan özelliklerin lider olunabilmesi için eksik ve yetersiz kalması yeni yaklaşımların var olmasına yol açmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

b) Davranışsal Yaklaşımlar: Özellikler yaklaşımının aksine, lideri lider yapan unsurların özellikleri değil, değişim süreci içerisinde liderin sergilemiş olduğu davranışlarıdır. Liderlerin planlama yapıp yapmaması, birlikte çalıştığı insanlarla olan iletişim şekli, uygulama yapılacak şeyleri kontrol şekli, yetki devrini kullanması ve amaçları ya da hedefleri doğru belirleme şekli gibi davranışlar, liderliğin etkinliğini belirleme de önemli faktörlerdir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde yapılan pek çok çalışma sonucunda ortaya çıkan bazı liderlik tarzları vardır (Gün ve Aslan, 2018).

Ohio State-Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Anlayış gösterme ve yapıyı kurma olarak iki ana eksen geliştirmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Schermerhorn ve ark., 1995).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması: Bu araştırma sonucunda birey merkezli ve iş merkezli olarak iki temel liderlik davranışı belirtilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Harvard Üniversitesi Çalışması: İş lideri ve Sosyo-duygusal lider olmak üzere iki lider davranışı ortaya çıkarmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Mouton ve Blake'nin Yönetim Tarzı Modeli: Kişiler arası ilişkilere yönelik ve üretime yönelik olma olarak iki boyutta liderliği açıklamışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Dubrin, 1997).

X ve Y Kuramı: X kuramı: Bu kurama göre yönetici veya liderlerin davranışları, kişiler hakkındaki varsayımlar üzerinden oluşmaktadır (Gün ve Aslan, 2018; Küçüközkan, 2015).

Y kuramı: Bu kurama göre ise, insanların sorumluluk bilincinin ve sorumluluk almaya karşı açık olduklarını ve insanların motive olmaya açık olduğunu öne sürer (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Gün ve Aslan, 2018). Likert'in Sistem Dört Modeli: Yaklaşımını dört model altında toplamıştır. İstismarcı otoriter, koruyucu otoriter, danışmalı yönetim tarzı ve katılmalı yönetim (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Tüm bu çalışmaların ortaya koyduğu ve ortak anlayışı, liderlik davranışı ortaya çıkarken önemsenen iki durum vardır: kişiye yönelik liderlik tarzı ile işe yönelik liderlik tarzı durumudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

c) Durumsallık Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, liderlerin etkinliği ancak içinde bulunduğu şartlar çerçevesinde belirlenir (Gün ve Aslan, 2018). Başka bir tanıma göre, lider, seyirciler ve şartları arasındaki ilişkileri içeren bir süreçtir (Demir ve ark., 2010). Durumsallık kuramına göre liderlik etkinliğini belirleyen bazı etmenler vardır ve bunlar: konulan hedefin niteliği, seyircilerin beklentileri ve yetenekleri, organizasyon özellikleri, seyirciler ile liderin geçmiş deneyimleri ve örgütsel hava gibi etmenlerden oluşur ve sıralanır (Tengilimoğlu, 2005). Durumsallık kuramı arasında sayılabilecek ve sıralanabilecek bazı yaklaşımlar vardır: Friedler'in Durumsallık Kuramı, Yol ve Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Reddi Üç Boyutlu Liderlik Kuramı ve Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Gün ve Aslan, 2018; Yeşilyurt, 2007). Bu kuramlarda belli bir ortak nokta vardır. İlişkisel ya da görev niteliğinde bir liderlik tarzı her zaman ve her şartta mümkün olmayabilir bu sebeple de tersine ilişki ya da görevin etkin ve verimli olabileceği vurgulanmaktadır (Çağlar, 2004).

Liderlik Türleri

a) Otokratik Lider: Bu lider türü eskilere dayanmakta fakat günümüzde hala sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Otokratik lider, karar mercii olarak tek yetkili kendisini görür ve sahip olduğu bu yeterlilik ve gücü diğer insanlara aktarır (Önen ve Kanayran, 2015). Otokratik lider katı kurallara sahip ve anlaşmazlıktan hoşlanmayan bir liderlik özelliğine sahiptir (Yeo, 2006). Grubu yönetme, bir durum hakkında karar alma ve onu uygulama otokratik lidere aittir ve bu tip bir liderlik türü ancak otokratik ve bürokratik yönetim anlayışına sahip olan toplumlarda geçerlidir (Önen ve Kanayran, 2015).

b) Tam Serbesti Tanyan (Laissez-Faire) Liderlik: Kaynak sağlayan bir lider türü olan (Türkmen, 1999) tam serbesti tanyan liderlik türü, güdülenme üzerine hareket eder. Yani seyirciler kendi problemlerine çözüm bulma ve kendilerini yetiştirme konusunda güdülenmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Önen ve Kanayran, 2015). Lider burada tüm sorumluluğu üyelerle bırakır.

c) Katılımcı veya Demokratik Liderlik Türü: Bu liderlik tipinde lider ve diğerleri daha çok grup halindedirler ve o şekilde hareket ederler. Bu tipi benimseyen lider, çalışanlarını destekler, motive eder ve insanlarla olan ilişkilere büyük önem verir. Burada demokratik lider, çalışmalarda karar alım süreçlerine çalışanlarını da dahil eder (Güney, 1997; Önen ve Kanayran, 2015).

d) Karizmatik Liderlik: Bu liderlik tipine sahip kişiler, genellikle kaos ve kriz zamanlarında kendini gösteren, güçlü bir yapıya sahip, yapıcı ve kurtarıcıdırlar (Önen ve Kanayran, 2015). Bu tip liderlerin kişilik özelliklerine bakıldığında, özgüvenli, çalışanlarına karşı motive edici gücü fazla olan, insanlar üzerinde hayranlık uyandıran, cesaretli ve ikna kabiliyeti yüksek özelliklere sahip kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008). Önen ve Kanayran (2015), çalışmalarında karizmatik lidere verilebilecek en güzel örneğin Mustafa Kemal Atatürk olduğunu belirtmişlerdir.

e) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik: Bu tip lider türünde dönüşümcü liderler, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek kişi ya da kişileri en iyi performansa ulaştırmayı hedefleyen ve sağlayan kişilerdir (Erturgut ve Erturgut, 2010). Dönüşümcü liderlerin en önemli gayesi çalışanlarını güçlendirmek değil, onlara güven aşılama ve ilham kaynağı olmaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Etkileşimci lider ise daha çok iş odaklıdır ve hedefleri belirlemede, yönetmede kendisi iş başındandır. Başlı başına bir denetim fonksiyonu oluşturmaktadır. Etkileşimci liderlik türü ödül ve ceza odaklıdır (Gün ve Aslan, 2018). Etkileşimci liderlik türünde istenen davranışlar ödüllendirilir, istenmeyen davranışlar ise cezalandırılır (Kılıç ve ark., 2014).

f) Vizyoner Liderlik: Bu liderlik türünde, geleceğe yönelik güvenilir ve gerçekçi bir vizyon yaratma yeteneği vardır (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Geleceği öngörebilme yeteneği ile istediği hedef ve amaca yönelik çalışmalarına mutlaka kendi çalışanlarını da dahil etmekte ve birlikte hareket etmeyi sağlamaktadır (Doğan, 2007). Vizyoner liderin en önemli yanı, gelecekte karşılaşılabilecekleri durumları öncesinden görerek ona göre önlem almasıdır (Önen ve Kanayran, 2015).

Liderlik ile ilgili son yıllarda birçok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar neticesinde yeni kavramlardan bahsedilmektedir. Bu son çalışmalarda liderlikle ilgili özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve çokça bahsedilmektedir (Bakan, 2008). Çağdaş yaklaşımlar içerisinde başka liderlik türlerinden de bahsedilmektedir. Bunlar dönüşümcü ve etkileşimci ve vizyoner liderliğe ek olarak; kuantum liderlik, ruhani liderlik, otantik liderlik ve sürdürülebilir liderliktir (Gün ve Aslan, 2018).

YÖNTEM

Bu çalışmada bir literatür taraması yapılmıştır. Seçilen konu ile ilgili anahtar kelimeler belirlenerek 1990-2020 (Ağırlıklı olarak 2000-2020 arası) yılı arası yazılan makaleler, konu ile ilgili okunan kitapların ilgili bölümleri ve 4 yüksek lisans, 1 doktora tezi (Türkçe ve İngilizce kaynaklar) taranmıştır. Tarama seçimleri tarih ve konu filtreli random şekilde yapılmıştır. Taranan makaleler konu başlıklarına göre ayrıldıktan sonra Örgütsel Değişim Sürecinde Değişime Açıklık Kavramı ve Liderlik konusundaki makaleler harmanlanarak ortaya yeni bir derleme makale çıkarılmıştır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde pek çok alanda yaşanan çeşitli değişimler bireyleri ve toplulukları değişime mecbur etmektedir. Hızla süren değişim ve gelişmeler karşısında değişime en çok ihtiyaç duyan şüphesiz örgütlerdir. Değişime ayak uyduramayan örgütler için işin sonucunda dağılma veya küçülme kaçınılmaz bir durumdur. Örgütsel değişim yukarıdaki paragraflarda da açıklandığı gibi bir süreçtir ve bu süreç kendiliğinden hedeflenen sonuca ulaşamaz. Doğru ve planlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile örgütsel değişim sürecinin daha sağlıklı gerçekleşeceği çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmuştur. İster küçük olsun ister büyük örgüt yapıları olsun her biri için değişim kaçınılmaz bir durumdur. Değişim sürecinin başarısız olmasının birçok sebebinin olması ile beraber bu makalede ele alınan değişime açıklık kavramının da değişim sürecinin önemli bir parçasını oluşturduğunu vurgulamak gerekir. Değişime karşı geliştirilmiş olan tutumlar arasında değişime açıklık kavramı vardır ve alanyazıda bu kavram detaylıca açıklanmıştır. Değişime açıklık kavramı, kişinin esnekliğine vurgu yapan bir özellik olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda kişinin ya da kişilerin gönüllü olmasını ifade etmektedir (Eroğlu ve Alga, 2019). Yani değişim süreci söz konusu olduğunda çalışanların bu sürece yönelik sergilemiş oldukları tutum ya da sürece verdikleri tepkiler değişime karşı açık olup olmama durumunu belirlemektedir (Erkmen, 2006). Örgütsel değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için etkili olan en önemli faktörlerden bir tanesi değişime açık olma durumudur (Blau ve Peled, 2012; Erkmen, 2006). Bu sebeple ki örgüt içerisinde yer alan çalışanların değişime karşı açık olma durumunun ve buna pozitif anlamda etki eden faktörlerin araştırılması gerek görülmüştür (Zayim ve Kondakçı, 2015). Bu kapsamda çalışmada ele alınan liderlik kavramının ve rolünün örgütsel değişim sürecinde değişime karşı açık olma durumuna etki eden önemli bir faktör olarak açıklanması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar da liderlerin kendilerini izleyen çalışanlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Herold ve ark., 2008; Van Dam ve ark., 2008). Örgütsel değişim sürecinde lider kişilerin varlığı ve etkisi büyük ölçüde, çalışanlar ile arasındaki etkileşim ve iletişime bağlıdır (Van Dam ve arkadaşları, 2008). Kişiler ile geliştirilen bu etkileşim, örgütsel değişim sürecinde çalışanların algıları ve yorumlama yeteneklerinin şekillenmesine etki ettiğinden dolayı liderler ile çalışanlar arasında kurulan etkili iletişimin değişime hazırlık evresini oluşturmada önemli olduğu belirtilmektedir (Bouckennooghe ve ark., 2009). Değişime karşı açık olmamanın ya da direncin nedenleri arasında, oluşacak değişim sürecinde bir belirsizliğin hissedilmesi veya oluşması bildirilmektedir (Tunçer, 2013). Van Dam ve arkadaşları (2008)' göre, örgütsel değişim sürecinde lider kişilerin çalışanlarını bu sürece ilişkin bilgilendirmesi, çalışanlar ile yoğun ve sıkı bir ilişki içerisinde olması oluşacak belirsizlik durumlarını azaltarak çalışanlarda güven oluşumuna yol açar ve bu durum çalışanlarda değişime karşı açıklığın oluşumuna ve olumlu yönde artmasına katkı sağlayabilir. Değişime karşı açıklığı oluşturmak için izleyicilerin kişisel algı ve yorumlarını değiştirmek ve belli ölçüde etkilemek gerekmektedir (Armenakis ve ark., 1993; Zadeoğulları, 2010). Değişime karşı algının ve farkındalığın sağlanması için değişim ihtiyacının gerekliliğinin hissettirilmesi ve bu değişim gerçekleştiğinde ortaya çıkabilecek sonuca ilişkin çalışanlarda kabullenme durumunun gerçekleşmesi için ikna edilmiş olmaları önem arz etmektedir (Armenakis ve ark., 1993). Bu durum çalışanların değişim hakkında olumlu fikirlere ve bu değişimin olumlu etkiler yaratacağına inanmaları ile muhtemeldir (Jones ve ark., 2005). Armenaksi ve arkadaşları (1993)'e göre, örgüt içerisinde çalışanların değişime karşı açık olmalarını sağlayabilmek için onlara ihtiyaca yönelik motivasyon sağlamak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanması için örgüt içerisinde çalışanlar ile yoğun ve sıkı ilişki içinde olan liderler bu durumları gerçekleştirme konusunda birincil düzeyde sorumlu kişilerdir ve bu kapsamda çalışanları değişime karşı açık hale getirmeyi başarılı ve etkin bir şekilde sağlayabilirler (Cerit ve ark., 2017). Liderlik üzerine yapılan çalışmalardan biri de Herold ve arkadaşlarının (2008)' de yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada liderliğin onu izleyen kişileri ya da çalışanları olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Lider kişilerin çalışanlarına sorumluluk vermesi, bir konuda yetkilendirmesi ve bunun için güdülemesi ve buna ek olarak ihtiyaç ve gereksinimleri tespit edip desteklemesi çalışanların değişime karşı açık olmasına katkıda bulunduğu belirtilmiştir (Herold ve ark., 2008).

Bu çalışmada geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve örgütsel değişim sürecinde önemli bir etken olan değişime açıklık kavramının olumlu ve etkin bir şekilde değişim sürecine katkı sağlamasında liderlik rolünün önemi vurgulanmış ve çeşitli çalışmalar ile açıklanarak ortaya konmuştur. Çağımızın en önemli gerekliliklerinden ve kaçınılmazı mümkün olmayan bu değişime örgütlerin ayak uydurabilmesi örgüt yapıları açısından oldukça

önemlidir. Başka bir deyişle, yaşanan ve hızla yaygınlaşan bu değişim, örgüt yapılarını da değişime mecbur etmektedir. Değişim kaçınılması zor olan bir gerçekliktir. Günümüze baktığımızda değişim önüne geçilemeyen bir ivme ve nitelik kazanmıştır. Elbette söylendiği kadar kolay olmamakta ve çoğu zaman ayak uydurabilmek oldukça zor olmaktadır. Burada söz konusu sadece değişimin gerçekleşmesi veya örgüt yapıların değişime ayak uydurmak için çaba göstermesinden ziyade örgüt yapıların başarılı ve etkin bir biçimde değişim- dönüşüm yaşaması için deneyimli liderlere de ihtiyaç vardır. Örgütsel değişim sürecinin en önemli parçalarından biri olan değişime açıklığın liderlerin rolü ve örgüt içerisinde liderlerin çalışanlar ile birebir ilişkide olması çalışanların değişime karşı açık olmalarını sağlamakta, onları hazırlamakta ve örgütsel değişim sürecine ciddi anlamda katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Armenakis, AA, Harris, SG ve Mossholder, KW (1993). Organizasyonel değişim için hazır olma yaratmak. İnsan ilişkileri, 46 (6), 681-703.

Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H., ve Çetin, F. (2009). Örgütlerde değişim ve öğrenme. Siyasal Kitabevi.

Bozbayındır, F., ve Alev, S. (2018). Öğretmenlerin öz yeterlilik, proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(2), 293-311.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. G., ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara. Börü, D. ve Güneşer B.(2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü, Öneri Dergisi c, 25, 43-58.

Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler için davranış bilimleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Bennis ve Warren (2001), Bir Lider Olabilmek, (Çev.: Utku Teksöz), 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.

Blau, I., ve Peled, Y. (2012). Teachers' openness to change and attitudes towards ICT: Comparison of laptop per teacher and laptop per student programs. Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects, 8(1), 73-82.

Bouckennooghe, D., Devos, G., ve Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. The Journal of psychology, 143(6), 559-599.

Cochran, JK, Bromley, ML ve Swando, MJ (2002). Şerif yardımcılarının örgütsel değişime açıklığı. Polislik: Uluslararası bir polis stratejileri ve yönetimi dergisi.

Covin, T. J., ve Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. Group & Organization Studies, 15(2), 233-248.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. Human resource management, 50(4), 479-500.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., ve Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. Journal of Occupational and Organizational psychology, 75(4), 377-392.

Cerit, Y., Kadioğlu, Ateş, H., ve Kadioğlu, S. (2018). Etkili okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri arasındaki ilişki. Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 105-129.

Çakır, B. S. (2009). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma (Master's thesis, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çelebioğlu, F. (1982). Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3008. Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 91-108.

Çelik, C., ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences, 13(3).

Düren, A. Z. (2000). 2000'li yıllarda yönetim: sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen ve yönetsel yaklaşımlar. ALFA Basım Yayım Dağıtım.

Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(1), 56-64.

- Devos, G., Buelens, M. ve Bouckennooghe, D. (2007). Organizasyonel değişime açıklığı anlamaya içerik, bağlam ve sürecin katkısı: İki deneysel simülasyon çalışması. Sosyal psikoloji Dergisi, 147 (6), 607-630.
- Drucker, Peter F. (1999); "Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil", Ed: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev:Salim Atay, MESS Yayınları, 117-128.
- Dunham-Presenter, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L., ve Pierce, J. The development of an attitude toward change instrument.
- DUBRIN, A. (1997). Essentials of Management South Western College Publishing, 4. Ohio.
- Demir, C., YILMAZ, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1). Doğan, S. (2007). Vizyona dayalı liderlik. Kare Yayınları.
- Eroğlu, Ş. G., ve Alga, E., (2019). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları ile Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(3), 1251-1271.
- Erkmen, T. (2006). A study about employees' acceptance of change practices in organizations. Yönetim Yıl, 55(17), 1-15.
- Erturgut, R., ve Erturgut, P. (2010). TRANSFORMASYONEL LİDER KARİZMATİK Mİ? VİZYONER Mİ? SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(34), 223-239.
- Fullan, M. (2001). The new meaning of educational change (3rd ed.). New York: Teacher College Press.
- Giacquinta, B.J. (1973). The process of organizational change in schools. Review of Research in Education, 1: 178-208.
- Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 240-254.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişmenin yönetimi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(2), 211-226.
- Gün, İ., ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. Journal of Health and Nursing Management, 5(3), 217-226.
- Güney, S. (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral, 21. yy. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası, (s 216).
- Helvacı, M. A. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HUSSEY, David. (1998). Değişim Yönetimi. (çev: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları. 1. Baskı.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. Journal of applied psychology, 93(2), 346.
- Jones, RA, Jimmieson, NL ve Griffiths, A. (2005). Organizasyon kültürünün ve yeniden şekillendirme yeteneklerinin değişim uygulama başarısı üzerindeki etkisi: Değişime hazır olmanın aracı rolü. Yönetim araştırmaları dergisi, 42 (2), 361-386.
- Karciođlu, F., ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt kültürü ve liderlik. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(1-2), 319-338.
- Koçel, Tamer, 2005, İşletme Yöneticiliđi, 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koç, Z. (2014). Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama (Doctoral dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kotter, J. P. (1999). Değişim,(Çeviren: Meral Tüzel). Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 24.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliđi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, M. A., ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme, endüstri ve insan ilişkileri. İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1).
- Kurşunoğlu, A., ve Tanrıoğen, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(20), 13- 22.
- Kaya, Ç. (2002). Liderler: Liderliğe giden yollar. Beta Yayınları, İstanbul, 1.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.
- Kılıç, R., Keklik, B., ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. Human resource development review, 4(1), 8-32.
- Moran, J. W., ve Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. Journal of workplace learning.
- Mintzberg, H. ve Westley, F. (1999). Cycles of organizational change. Strategic Management Journal, 13(Winter): 39-59
- Miller, V. D., Johnson, J. R., ve Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.
- Oğuz, Ç. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkileri ve bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve devrimci örgütsel değişim. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Örücü, D. (2013). Örgütsel değişimin yönetimi. İçinde S. Özdemir. Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama, 445-479.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43-64.
- Ruben, B. D. (2009). Understanding, Planning and Leading Organizational Change: Coreconcepts and Strategies, Washington, DC: National Association of College and University Business Officers.
- Rıfat, İ. R. A. Z., ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4(7), 99-117.
- Sop, S. A., ve Metin, T. C. (2016). Turizmde Örgütsel Değişim Modellerinin Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 254-269.
- Sayılı, H., ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (30), 193-210.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., ve Hunt, J. G. (2011). Organizational behavior. John Wiley ve sons.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, (80), 57-84.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- Toker, K. (2007). Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki Tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama (Master's thesis).
- Tokat, B., ve Kara, H. (1999). Yeniden yapılanma (Restructuring) stratejileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 237-252.
- Turan, S., ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Türkmen, İ. (1999). Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, 3.
- Tekin, A. G. Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler Visionary leaders: The major actors of success. Journal of Yasar University, 24(6), 4007- 4023.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1).
- Van Dam, K., Oreg, S., ve Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. Applied psychology, 57(2), 313-334.

- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yüksel, Y. (2020). Örgütsel değişimin uygulanması. *International Journal of Social Science*, 3(2), 15-28.
- Yeo, R. K. (2006). Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and commercial training*.
- Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Zayim, M., ve Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.
- Wanberg, C. R., ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Werner, Isabel, (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.