

Liderlik ve Liderlik Analizi

Dr. Öğr. Üyesi G zde MERT
gozde.mert@nisantasi.edu.tr

LİDERLİK VE LİDERLİK ANALİZİ

2

**İyi bir akla sahip olmak yeterli değildir.
Asıl olan onu iyi kullanmaktır.**

Descartes

LİDERLİK VE LİDERLİK ANALİZİ

3

BÖLÜM: ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI, DEĞİŞİM VE İNOVASYONA LİDERLİK ETMEK

- Başlıca Liderlik Davranışı Türleri
- Lider Davranışının Etkilerini İnceleme Yöntemleri
- Görev ve İlişki Odaklı Davranışların Etkisi
- Çalışma Faaliyetlerinin Planlanması
- Roller ve Hedefleri Açıklığa Kavuşturma
- İşlemlerin ve Performansın Takibi
- Destekleyici Liderlik
- Astların Becerilerini Geliştirmek
- Övgü ve Takdir Sağlama



LİDERLİK VE LİDERLİK ANALİZİ

4

BÖLÜM: ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI, DEĞİŞİM VE İNOVASYONA LİDERLİK ETMEK

- Takım ve Örgütlerdeki Değişim Türleri
- Değişim Süreçleri
- Değişimi Ret veya Kabul Etme Nedenleri
- Değişimi Hayata Geçirme
- Değişim Gerçekleştirmede Temel İlkeler



BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

5

Görev ve İlişki Davranışları

Etkili liderlik davranışı hakkındaki eski teori ve araştırmaların çoğu 1950'lerde Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalardan ciddi bir şekilde etkilenmiştir.

Araştırmacıların ilk işleri, liderlik davranışı ile ilişkili kategorileri belirlemek ve bir liderin ne sıklıkta bu davranışları gösterdiğini ölçmek için anketler geliştirmektir. Hazırlık niteliğinde bir anketle asil ve sivil personelden oluşan örneklemelerden amirlerinin davranışlarını tanımlamaları istendi.

Ankete verilen yanıtların analizi, astların amirlerinin davranışlarını ağırlıklı olarak geniş bir şekilde tanımlanmış iki kategoride gördüklerini ortaya koymuştur.

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

6

Görev ve İlişki Davranışları

Bir davranış seti ilişkilerle ilgili kaygıları içerdiğinden anlayış gösterme olarak adlandırıldı.

Bu davranış kategorisi astlara kişisel iyilikler yapma, problemi olan bir astı dinlemek için zaman ayırma, bir astı savunma ya da destekleme, önemli konularda astlara danışma, astlara gelen teklifleri kabul etmeye istekli olma ve bir astına eşiti gibi muamele etme gibi davranışları kapsamaktaydı.

BAŐLİCA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

7

Görev ve İlişki Davranışları

Diğer davranış seti görev hedefleriyle ilgili kaygılar içerdiiğinden yapıyı kurma olarak adlandırılmıŐtır.

Bu davranış kategorisi astlara görevler vermeyi, kesin performans standartları belirlemeyi, astların standart süreçleri takip etmelerini istemeyi, kötü işin eleŐtirilmelerini ve farklı astların faaliyetlerinin koordinasyonunu kapsamaktaydı.

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

8

Görev Yönelimli

- Yapıyı Kurma
- Araçsal Liderlik
- Hedef Vurgusu
- İş Kolaylaştırma
- Performans Davranışı

İlişki Yönelimli

- Anlayış Gösterme
- Destekleyici Liderlik
- Destekleyici Liderlik, Etkileşim Kolaylaştırma
- Sürdürme Davranışı

Kaynak

- Fleishman (1953); Halpin ve Winer (1957)
- House (1971)
- Bowers ve Seashore (1966); Taylor ve Bowers (1972)
- Misumi ve Peterson (1985)

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

9

Görev Yönelimli Davranışlar

- Verimliliği artırmak için iş etkinliklerini organize etmek
- Kısa vadeli operasyonlar planlamak
- Gruplara veya bireylere iş vermek
- Bir görev için beklenen sonuçları açıklığa kavuşturmak
- Farklı görev hedefleri için öncelikleri açıklamak
- Görev performansı için özgül hedefler ve standartlar belirlemek
- Kurallar, politikalar ve standart operasyon süreçlerini/devamlı talimatları açıklamak
- Çalışma faaliyetlerini yönetmek ve koordine etmek
- Faaliyetleri ve performansı takip etmek
- Çalışmayı olumsuz etkileyecek sorunları çözmek

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

10

İlişki Yönelimli Davranışlar

- Zor bir görevi olan kişiye destek ve teşvik sağlamak
- Bir kişi ya da grubun zor bir işi başarabileceğine duyulan güveni ifade etmek
- İlişkiler kurmak için insanlarla sosyalleşmek
- Katkı ve başarıları tanımak
- Uygun zamanlarda koçluk ve mentorluk yapmak
- Kendilerini etkileyen kararlar konusunda insanlara danışmak
- Bir görevi en iyi şekilde yapmaları için insanları güçlendirmek
- Kendilerini etkileyen eylemler konusunda insanları bilgilendirmek
- Çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye yardımcı olmak
- Takım kimliği oluşturmak için sembolleri, törenleri, ritüelleri ve hikayeleri kullanmak
- Çalışma birimindekiler arasında karşılıklı güven ve işbirliğini teşvik etmek
- Takım veya örgüt için işe yetenekli yeni çalışanları almak

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

11

Değişim Yönelimli Davranış

Erken dönemdeki liderlik teori ve araştırmaları, değişimi doğrudan destekleyen ve kolaylaştıran davranışlara pek önem vermemiştir.

1980'lerde, karizmatik ve dönüşümsel liderlik teorilerinde bazı değişim yönelimli davranışlara yer verildi ama değişime liderlik etme henüz açık bir şekilde ayrı bir boyut veya kategori olarak görülmemekteydi.

Değişim yönelimli davranış öncelikle çevreyi anlama, ona uyum sağlamak için yenilikçi yollar bulma ve strateji, ürün veya süreçlerde ciddi değişiklikleri uygulamakla ilgilenir.

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

12

Değişim Yönelimli Davranışlar

- Tehdit ve fırsatları belirlemek için dış çevreyi izlemek
- Değişim ihtiyacını anlamak için olayları yorumlamak
- Gelişim fikirleri için rakipleri ve üçüncü tarafları incelemek
- Örgüt için heyecan verici yeni olasılıklar tasavvur etmek
- İnsanları sorunlara veya fırsatlara farklı bir açıdan bakabilmeye teşvik etmek
- Temel yeterlikler ile ilişkili inovatif yeni stratejiler geliştirmek
- Örgütte inovasyon ve girişimciliği teşvik etmek ve kolaylaştırmak
- Hedeflere ulaşmak için yeni yaklaşımlar denemek
- Yeni bir vizyon veya strateji ile tutarlı sembolik değişiklikler yapmak
- Temel değişikliği uygulamak için çabaları teşvik etmek ve kolaylaştırmak
- Değişimin uygulamaya geçirilmesi konusundaki ilerlemeleri insanlarla paylaşmak ve kutlamak

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

13

Katılımcı Liderlik

Katılımcı Liderlik = Güçlendirici / Demokratik Liderlik

Bu tür bir liderin, kendilerini etkileyecek kararlarda diğer insanların (örneğin, astlar) bir miktar etkili olmalarına izin veren karar süreçlerini kullanmasını ifade etmektedir.

Güçlendirici karar süreçlerinin kullanılması, astların adanmışlığı ve gelişimi gibi ilişki hedefleri konusunda güçlü bir ilgiyi yansıttığı gibi, kararın niteliği gibi görev hedefleri konusunda bir ilgiyi de gösterebilir.

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

14

Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel Liderlik = Vizyoner / İlham Verici Liderlik

Dönüşümsel liderliğin farklı teorileri ve boyutları için bileşen davranışları değişiklik gösterebilir ancak çoğunlukla destekleme ve geliştirme gibi ilişki yönelimli birkaç davranış, inovatif düşünceyi teşvik etme ve cazip bir vizyonu ifade etme gibi değişim yönelimli birkaç davranış ve tek bir kategoride yer alması güç olan birkaç davranıştan (örneğin örneklerle liderlik etme, kişisel değerler hakkında konuşma, takım veya örgüt için fedakarlıklar yapma) oluşmaktadır. Aynı davranışları bazıları karizmatik liderlik teorilerinde de tanımlanmaktadır.

BAŞLICA LİDERLİK DAVRANIŞI TÜRLERİ

15

Dışsal Liderlik Davranışları

Üç farklı ve belirgin dışsal liderlik davranışları bulunmaktadır:

Ağ Kurma

Arzulanan bilgi, kaynak ve politik desteği sağlayabilen akranlar, amirler ve üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurma ve sürdürmeyi kapsamaktadır. Bu davranış kategorisi, mesleki konferans ve törenlere katılma, sosyal ağlara dahil olma, informal bir şekilde sosyalleşme, iyilikler yapma ve kendini sevdirmeye gibi izlenim yönetimi taktiklerini kapsamaktadır.

Çevresel Tarama

Dış çevredeki değişiklikler ve olaylar hakkında bilgi toplama, liderin grubuna veya örgütüne yönelik tehdit ve fırsatları tespit etme, taklit edilebilecek veya benimsenebilecek en iyi uygulamaları belirlemeyi kapsamaktadır. Tarama, liderin kişiler ağını kullanarak, ilgili yayın ve sanayi raporlarını inceleyerek, pazar araştırması yaparak ve rakiplerin karar ve eylemlerini analiz ederek yapılabilir.

Temsil

Kaynaklar için lobi yapma ve üstlerden yardım alma, liderin grubu veya örgütünü savunma ve tanıtımını yapma, akranlar ve müşteri ve tedarikçiler gibi üçüncü şahıslarla anlaşmaları müzakere etme, üstler veya devlet kurumları tarafından verilen kararları etkilemek için politik taktikler kullanmayı kapsamaktadır.

LİDER DAVRANIŞININ ETKİLERİNİ İNCELEME YÖNTEMLERİ

16

Lider davranışının etkilerini incelemek için pek çok türde araştırma yöntemi kullanılmaktadır.



Açık ara en yaygın yöntem, davranış betimlemelerinden oluşan anketlerin astlar tarafından doldurulması yöntemidir.

Her bir ast, liderin ilgili davranışı ne sıklıkta gösterdiğini ifade eder ve ardından davranış ölçekleri ast tatmini, işgücü devir oranı, görev adanmışlığı ve performans gibi ölçüm değişkenleri ile ilişkilendirilir.

LİDER DAVRANIŞININ ETKİLERİNİ İNCELEME YÖNTEMLERİ

17

Bir diğerk çalışma türü, gözlemlerde, günlüklerde, kritik olaylarda veya liderler ve astlarla yapılan görüşmelerde betimlenen lider davranışlarını kullanır.

Davranış tanımlamaları kategorilere dönüştürölür ve lider etkililiğı ölçümleri ile ilişkilendirilir.

Vaka çalışmaları ve ünlü liderlerin biyografileri de etkili veya etkisiz liderler tarafından kullanılan davranışların belirlenmesinde içerik analizine tabi tutulabilir.

LİDER DAVRANIŞININ ETKİLERİNİ İNCELEME YÖNTEMLERİ

18

- **Kritik Olay Çalışması**
- **Günlük Olay Çalışması**
- **Alan Deneyleri**
- **Lider Davranış Araştırmasında Nedenselliğin Yorumlanması**

LİDER DAVRANIŞININ ETKİLERİNİ İNCELEME YÖNTEMLERİ

19

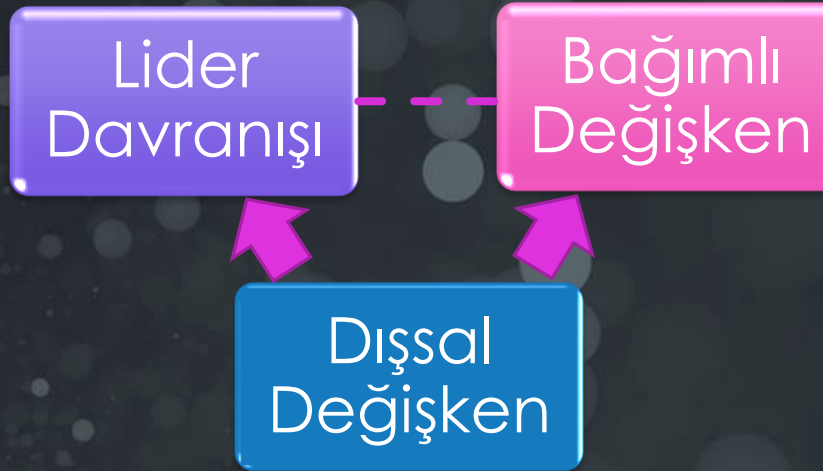
A.



B.



C.



D.



Lider Davranışı ve Kriter Arasındaki Korelasyonun Muhtemel Nedenleri

GÖREV VE İLİŞKİ ODAKLI DAVRANIŞLARIN ETKİSİ

20

Tarama araştırmasındaki tek tutarlı bulgu; anlayış gösterme ve **astın tatmini** arasındaki pozitif ilişki olmuştur.

Davranışa ve tatmine ilişkin ölçümler aynı kaynaktan olmadığı zaman ilişki daha zayıf olsa da, astlar genellikle anlayışlı bir liderleyken daha fazla tatmin olmuştur.

Görev yönelimli davranış ast tatminiyle tutarlı olarak ilişki görülmemiştir. Bazı çalışmalarda, astların yapı kurucu bir liderle daha fazla tatmin oldukları görülürken, diğer çalışmalar ters yönde ilişki bulmuş veya anlamlı bir ilişki bulmamıştır.

Bu sonuçlar örüntüsü, ölçülü bir biçimde görev yönelimli davranış kullanan bir liderin astlarının tatmin düzeyinin en yüksek olduğuna işaret eden eğrisel bir ilişkinin olası olduğunu göstermektedir.

GÖREV VE İLİŞKİ ODAKLI DAVRANIŞLARIN ETKİSİ

21

Tarama çalışmalarında, liderlik etkililiği ölçümleri, görev yönelimli davranış ve ilişki yönelimli davranış arasında zayıf bir ilişki bulmuştur ancak sonuçlar çalışmadan çalışmaya tutarlı olmamıştır. Grup performansı gibi bağımsız, nesnel etkililik ölçümü olan çalışmalar en zayıf sonuçları ortaya koymuştur.

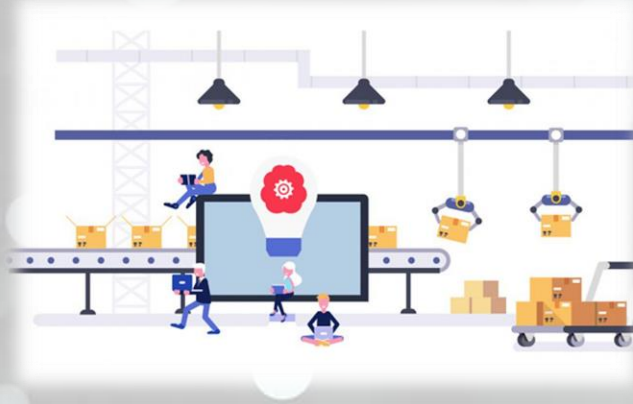
Kritik olaylar, günlükler ve görüşmeler içeren deney ve çalışmalardan elde edilen sonuçlar daha tutarlı olup genellikle etkili liderlerin görev hedeflerini başarmak için rehberlik ettikleri ve kolaylaştırdıkları önermesini desteklerken, aynı zamanda işbirlikçi ilişkiler ve takım çalışmasını da sürdürdüklerini ortaya koymaktadırlar.

Tüm liderlerin görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranışları bir arada sergilemesi gerektiği düşünülmektedir.

ÇALIŞMA FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI

22

Çalışma faaliyetlerinin **kısa vadeli planlaması neyin, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar vermektir.**



Planlamanın amacı, çalışma biriminin verimli örgütlenmesini, faaliyetlerin koordinasyonunu ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

Planlama; hedefler, öncelikleri stratejiler, işin organizasyonu, sorumlulukların tayini, faaliyetlerin zamanlanması ve görece önemlerine göre farklı etkinlikler arasında kaynakların tahsisini içeren geniş kapsamlı bir davranıştır.

ÇALIŞMA FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI

23

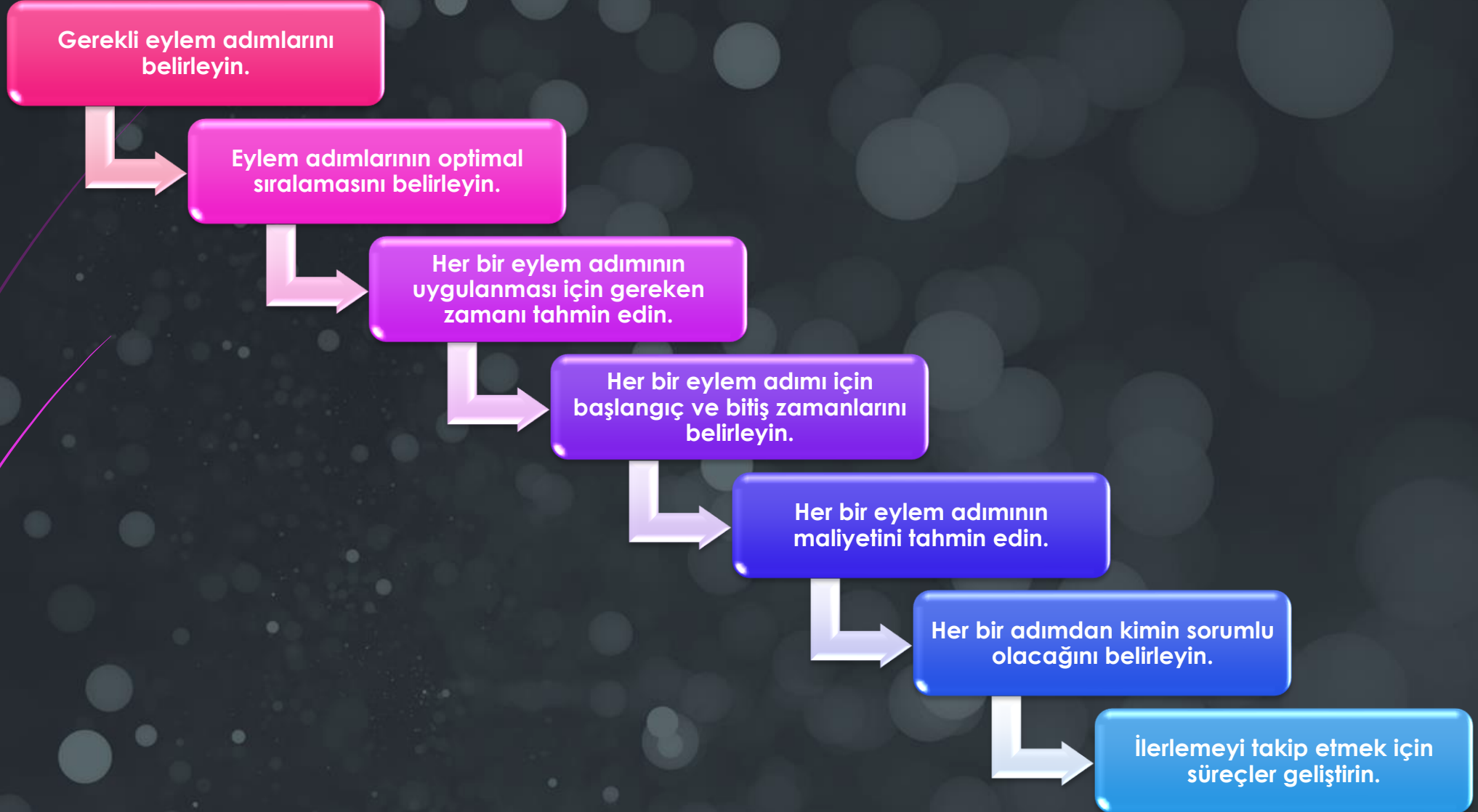
Planlamanın alt başlıkları için bazen özel isimler kullanılabilir.

- **Operasyonel Planlama:** Rutin işlerin zamanlanması ve bir sonraki gün veya hafta için görevlerin tayinini kapsamaktadır.
- **Eylem Planlaması:** Detaylı eylem adımlarının ve yeni bir politikanın takviminin geliştirilmesi ya da bir projenin uygulanması demektir.
- **Acil Durum Planlaması:** Potansiyel problemler veya felaketlerle başa çıkmak ya da onlardan kaçınmak için süreçler geliştirilmesidir.

Planlama; farklı sorumluluklar ve aktivitelere nasıl zaman ayrılması (zaman yönetimi) gerektiğini de içermelidir.

ÇALIŞMA FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI

24



ROLLERİ VE HEDEFLERİ AÇIKLIĞA KAVUŞTURMA

25

Açığa kavuşturma; planların, politikaların ve rol beklentilerinin iletilmesidir.

Açığa kavuŐturmanın temel alt kategorileri;

- 1) İŞ sorumluluklarının ve gereksinimlerinin tanımlanması
- 2) Performans hedeflerinin belirlenmesi
- 3) Özgöl görevlerin verilmesidir.

Açıklığa kavuşturma davranışının amacı; çalışma etkinliğine rehberlik etmek ve koordinasyon gerçekteŐtirmek, insanların neyi, nasıl yapacaklarını bilmelerini sağlamaktır.

ROLLERİ VE HEDEFLERİ AÇIKLIĞA KAVUŞTURMA

26

Rollerin ve Hedeflerin Açıklığı Kavuşturulması İçin İlkeler

Görevi net bir şekilde açıklayın.

Görevin nedenini açıklayın.

Görevin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edin.

Görevin nasıl yapılacağına dair gerekli talimatları verin.

Farklı hedefler veya sorumluluklar için öncelikleri açıklayın.

Önemli görevler için özgül hedefler ve miatlar belirleyin.

İŞLEMLERİN VE PERFORMANSIN TAKİBİ

27

Takip/kontrol, işin ilerleyişi, bireysel olarak astların performansı, ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi ve projelerin ya da programların başarısı da dahil olmak üzere, yöneticinin örgütsel biriminin çalışmaları hakkında bilgi toplamayı içermektedir.



Takip; operasyonların izlenmesi, yazılı raporların okunması, performans verilerinin bilgisayar ekranından izlenmesi, çalışma numunelerinin kalitesinin incelenmesi ve bireysel olarak ya da grup halinde gelişim değerlendirme toplantılarının yapılması gibi çeşitli şekillerde olabilir.

İŞLEMLERİN VE PERFORMANSIN TAKİBİ

28

İşlemlerin Takibi İçin İlkeler

Temel performans göstergelerini belirleyin.

Temel süreç değişkenleri ve çıktıları takip edin.

Plan ve bütçelere göre ilerlemeyi ölçün.

Bağımsız bilgi kaynakları geliştirin.

Uygun zamanlarda ilerleme değerlendirme toplantıları yapın.

Uygun olduğunda işlemleri gözleyin.

İş hakkında özgül sorular sorun.

Problemlerin ve hataların bildirilmesini teşvik edin.

Takipten elde edilen bilgiyi diğer davranışları yönlendirmede kullanın.

DESTEKLEYİCİ LİDERLİK

29

Destekleyici liderlik veya destek olma; diğler insanların ihtiyaç ve duygularını dikkate alma, kabul etme ve önemseme gibi davranışları kapsamaktadır.



Destekleyici liderlik etkili kişilerarası ilişkiler kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olur.

İnsanlara karşı düşünceli ve arkadaşça olan bir yöneticinin onların arkadaşlığını ve sadakatini kazanması yüksek olasılıktır. Oluşan duygusal bağlar, yöneticinin işin yapılması için güvenmesi gereken kişilerden destek alınmasını ve işbirliği sağlamasını kolaylaştırır.

DESTEKLEYİCİ LİDERLİK

30

Arkadaş canlısı, işbirlikçi ve destekleyici birisiyle çalışmak soğuk ve mesafeli veya daha kötüsü düşmanca ve yardımcı olmayan birisiyle çalışmaktan daha tatminkardır.

İş tatminindeki iyileştirmelerin, devamsızlıkta, çalışan devir oranında, alkol tüketiminde ve madde bağımlılığında azalma sağlaması kuvvetle muhtemeldir.

Destekleyici liderlik; bir astın lideri kabullenmesini, ona güvenmesini ve lider için fazladan bir şeyler yapmasını artırabilir.

DESTEKLEYİCİ LİDERLİK

31

Destekleyici davranışın bazıları astların özgüvenini artırmakta ve işteki stres oranlarını düşürmektedir.

Stres; takdir ederek, sorunları ve şikayetleri dinleyerek, gerektiğinde yardım ederek, kişiye güvenini belirterek, iş ortamının daha hoş olması için bir şeyler yaparak ve kişiyi üçüncü şahıslardan gelebilecek gereksiz taleplerden koruyarak azaltılabilir.

Mantıksız taleplerde bulunmak, kişiyi daha hızlı çalışması için baskı altına almak, aşırı eleştirel olarak, gereksiz bürokratik zorunluluklara uyma konusunda ısrarcı olmak stresi artırır.

DESTEKLEYİCİ LİDERLİK

32

Destekleme
İlkeleri

Kabul ve saygı gösterin.

Kişi gergin veya üzgünse anlayış
gösterin.

Kişinin özgüven ve rahatlığını
yükseltin.

Kişisel problemler için yardımcı
olmaya istekli olun.

ASTLARIN BECERİLERİN GELİŞTİRMEK

33

Geliştirme İlkeleri

Her bir bireyin gelişimiyle ilgilenin.

Kişinin performansını iyileştirmek için yollar bulmasına yardımcı olun.

Koçluk yaparken sabırlı ve yardımcı olun.

Faydalı kariyer tavsiyeleri verin.

Kişiyeye iş değişikliğine hazırlanması için yardımcı olun.

İlgili eğitim faaliyetlerine katılması için teşvik edin.

Tecrübelerinden öğrenmesi için imkan sağlayın.

Uygun olduğu zamanlarda akranlardan koçluk sağlayın.

Kişinin şöhretine katkıda bulunun.

ÖVGÜ VE TAKDİR SAĞLAMA

34

Takdir İlkeleri

Bir dizi katkı ve başarıyı takdir edin.

Takdir etmek üzere katkıları aktif bir şekilde araştırın.

Performanstaki gelişmeleri takdir edin.

Övgüye layık başarısız çabaları da takdir edin.

Takdiri sadece yüksek görünürlüğü olan işlerle sınırlamayın.

Takdiri sadece birkaç en iyi performansla sınırlamayın.

Genel değil, özgül takdir edin.

Zamanında takdir edin.

Uygun bir takdir şekli kullanın.

DEĞİŞİME VE İNOVASYONA LİDERLİK ETMEK

35

Değişime liderlik etmek yöneticilerin en zor sorumluluklarından biridir.



Belirsiz ve zaman zaman düşmanca bir çevrede örgütün varlığını sürdürme ve adaptasyonunu sağlama yönündeki ortak çabalara yol göstermek, bu çabaları cesaretlendirmek ve desteklemek bu sorumluluklar arasındadır. Bazı kuramcılara göre liderliğin özü budur.

Örgütlerde önemli değişimler genellikle üst yönetim ekibinin rehberliğinde gerçekleştirilir. Fakat örgütlerde diğer üyeler de değişim başlatabilir veya değişimin başarısına katkı sağlayabilir.

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

36

Liderler birçok farklı türde değişimler gerçekleştirebilir. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha zordur.

Değişim;

- Tutumlara,
- Teknolojiye,
- Stratejiye,
- Ekonomiye veya insana ilişkin olabilir.

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

37

Roller veya Tutumlar

Tutumları değiştirme çabaları ile rolleri, yapıları veya prosedürleri değiştirme çabaları birbirinden farklıdır.

Tutum odaklı yaklaşım; ikna edici bir dil, eğitim programları, takım oluşturma aktiviteleri veya bir kültür değişimi programı ile tutumları ve değerleri değiştirmeyi hedefler. İlaveten, bir eğitim programı ile teknik ve insanlar arası beceriler geliştirilebilir.

Bu tür değişim çabaları, yeni tutum ve becerilerin davranışları faydalı bir biçimde değiştireceği varsayımına dayanır. Lider; direnç gösteren kişileri, vizyonu örgütteki diğer kişilere aktaran değişim ajanlarına dönüştürmeye çalışır.

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

38

Roller veya Tutumlar

Rol merkezli yaklaşım, iş akışını yeniden düzenleyerek iş rollerini değiştirmek, faaliyet ve sorumlulukları değiştirerek işleri yeniden düzenlemek, yetki ilişkilerini değiştirmek, işin değerlendirilmesinde kullanılan kriter ve prosedürleri değiştirmek ve ödül sistemini değiştirmek gibi değişimleri kapsar.

Temelde «iş rolleri insanların farklı bir şekilde davranmasını gerektirdiğinde insanlar tutumlarını yeni davranışa göre değiştirirler.» varsayımına dayanır.

Yeni rol gerekleri etkili davranışı teşvik eder; değerlendirme ve ödül sistemi bu davranışı pekiştirir.

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

39

Teknoloji

Değişimin diğer bir türü iş yapmakta kullanılan teknolojiye değişimdir. Birçok örgüt yeni bilgi ve karar destek sistemleri kullanarak performansını geliştirmeye çalışır.



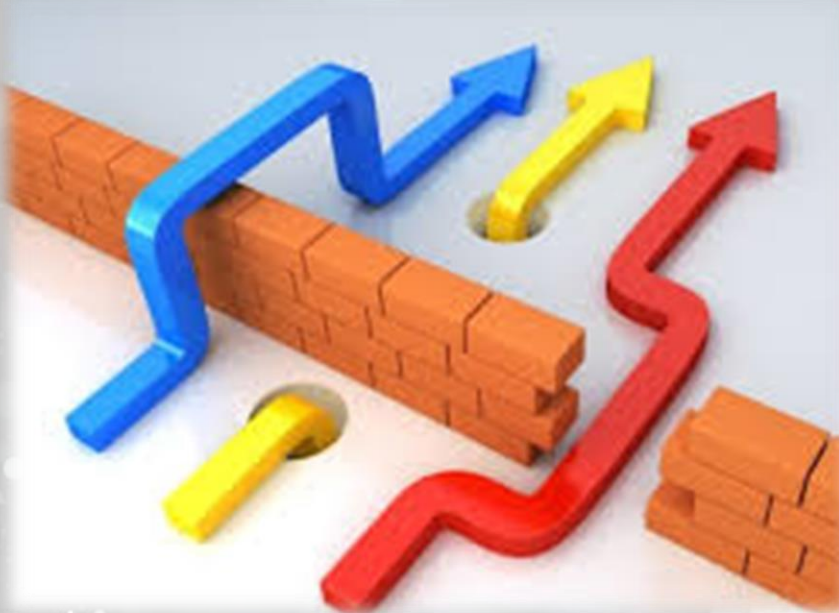
Ağ üzerinden birbirine bağlı iş istasyonları, insan kaynakları bilgi sistemleri, envanter ve sipariş işleme sistemleri, satış takip sistemleri vb.

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

40

Strateji

Diğer bir değişim türü, takım veya örgütün temel hedeflerini gerçekleştirmek üzere takip ettiği rekabet stratejisinde değişimdir.



Piyasaya yeni ürün veya hizmetler sürmek, yeni pazarlara girmek, yeni pazarlama biçimleri kullanmak vb.

Dr. Öğr. Üyesi Güzde MERİ

TAKIM VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM TÜRLERİ

41

Ekonomi veya İnsanlar

Bir örgütteki iç değişimler ekonomi veya insan merkezli olabilir. İlk yaklaşım; küçülme, yeniden yapılanma ile teşvik ve ücretleri yeniden düzenleme gibi değişikliklerle finansal performansı iyileştirmeyi amaçlar.



İkinci yaklaşım; bireysel ve örgütsel öğrenmeyi artırarak, esneklik ve yeniliği teşvik eden kültürel değerleri güçlendirerek ve gelişimi başlatacak gücü insanlara vererek beşeri kapasiteyi, bağlılığı ve yaratıcılığı geliştirmeyi amaçlar.

DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

42

Değişim Sürecinin Aşamaları

Süreç modellerinin en eskilerinden biri Lewin'in (1951) **Güç-Alan Modeli**dir. Lewin değişim sürecini 3 aşamaya ayırmıştır:

- Çözme
- Değiştirme
- Yeniden dondurma



DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

43

Çözme Aşamasında; insanlar eski iş yapma biçimlerinin artık yeterli olmadığını fark ederler. Bu farkındalık bariz bir krizin veya örgütteki birçok insanın göremediği tehdit ve fırsatları tanımlama çabasının sonucu olabilir.

Deđiőtirme Aşamasında; insanlar yeni iş yapma biçimleri arar ve gelecek vaat eden bir yaklaşımı seçerler.

Yeniden Dondurma Aşamasında; yeni yaklaşım uygulamaya geçirilir ve oturur, müesses hale gelir.

DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

44

Değişim Sürecinin Aşamaları

Lewin'e göre değişim 2 tür davranışla başarılabilir.

Birinci yaklaşım, değişimin itici güçlerini kuvvetlendirmektir (Teşvikleri artırmak ve değişimi zorlamak için konum gücünü kullanmak).

İkinci yaklaşım, değişime direnç. Oluşturan güçleri sınırlandırmaktır (Örn.; başarısızlık veya ekonomik kayıp korkusunu azaltmak, muhalifleri ekibe almak veya uzaklaştırmak).

DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

45

Değişim Sürecinin Aşamaları

Tutucu güçler zayıfsa, sadece itici güçleri takviye etmek yeterli olabilir. Ancak, tutucu güçler kuvvetliyse ikili yaklaşım daha uygundur.

Tutucu güçler azaltılmadıkça, itici güçlerin kuvvetlendirilmesi değişim konusunda yoğun çatışmaya neden olur ve devam eden direnç yeniden dondurma sürecinin tamamlanmasını zorlaştırır.

DEĞİŞİMİ RET VEYA KABUL ETME NEDENLERİ

46

Örgütlerde birçok önemli değişim projesi başarısız olmaktadır ve değişime direnç başarısızlığın başlıca nedenlerinden biridir.



Bir değişim girişiminin nasıl sonuçlanacağı konusundaki yaklaşımlarından biri liderin gücü ve etkileme süreçleri üzerine odaklanmaktadır.

DEĐİŐİŐİMİ RET VEYA KABUL ETME NEDENLERİ

47

Değişimin Ret Nedenleri

- Değişim m¼mk¼n değildir.
- Değişim Maliyet etkin değildir.
- Değişim kişisel kayıplara neden olacaktır.
- Değişim değerlerle tutarlı değildir.
- Liderlere g¼ven duyulmamaktadır.

DEĐİŐİŐİMİ HAYATA GEÇİRMEK

48

Neyin deđiŐtirileceđini belirlemek

Sistem dinamiklerini anlamak

Önemli deđiŐişimlere ilişkin sorumluluk

Değişimin hızı ve sıralaması

DEĞİŞİM GERÇEKLEŞTİRMEDE TEMEL İLKELER

49

Değişim ihtiyacının acil olduğu duygusunu yaratın.

Değişimin getireceği faydalar konusunda net bir vizyon ortaya koyun.

Muhtemel destekçilerle muhalif ve direncin nedenlerini belirleyin.

Değişime destek olacak geniş bir koalisyon kurun.

Değişimin gerçekleştirilmesine rehberlik edecek görev ekipleri kurun.

Önemli pozisyonlara yetkin değişim ajanları yerleőtirin.

Yetkin insanları güçlendirerek değişime yardım etmelerini, onu hayata geçirmelerini sağlayın.

DEĞİŞİM GERÇEKLEŞTİRMEDE TEMEL İLKELER

50

İŞi etkileyen dramatik, sembolik değişiklikler yapın.

Değişimin onları nasıl etkileyeceğini anlatarak insanları değişime hazırlayın.

İnsanların büyük çaplı değişimin stres ve zorluklarıyla baŐ edebilmelerine yardım edin.

Güven oluşturmak için erken baŐarı fırsatları sağlayın.

Değişimin nasıl ilerlediğini takip edin ve gerekli düzenlemeleri yapın.

İnsanları değişimin ilerleyişi konusunda bilgilendirin.

Değişim konusunda iyimser olduğunuzu ve bağlılığınızın sürdüğünü gösterin

Teşekkürler

gozde.mert@nisantasi.edu.tr