



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	24.12.2019
Received / Makale Geliş	31.10.2019	Published / Yayınlanma	26.12.2019

## KURUM KÜLTÜRÜ, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İNOVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### A QUALITATIVE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATION

**Öğr. Gör. Asiye YÜKSEL**

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Kocaeli / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-0749-3576

**Öğr. Gör. Aykut TOSUN**

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Kocaeli / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-6839-8858

**Öğr. Gör. Barış DEMİR**

Kocaeli Üniversitesi Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kocaeli / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-6997-6413



**Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1667>

**Reference:** Yüksel, A., Tosun, A. & Demir, B. (2019). Kurum Kültürü, Dönüşümcü Liderlik ve İnovasyon İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(47), 4395-4399.

## ÖZET

Araştırmalar, kuruluşların günümüz ortamının değişen taleplerini karşılamada daha esnek, uyarlanabilir, girişimci ve yenilikçi olmalarını desteklemektedir. Bu değişimi etkilemek için uygun liderlik gereklidir; bununla birlikte, dönüşümcü liderlik, örgütsel kültür ve örgütsel yenilik dâhil olmak üzere bu değişim stratejisini oluşturan kilit bileşenler arasındaki dikkat çekilen teorik çabaların artırılması yönündedir.

Bu çalışma kurum kültürü, dönüşümcü liderlik ve inovasyon ilişkisi üzerinde akademik çalışmalara odaklanmakta ve bu alanda inovasyona etkisi konusunda öneriler sunmaktadır. Bulunan kanıtlar, dönüşümcü liderliğin, öncelikle bir vizyonu ifade etme süreçleri yoluyla ve yüksek performans beklentileri belirleme ve çalışanlara bireysel destek sağlama yoluyla örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik; Organizasyon Kültürü, İnovasyon

## ABSTRACT

Research supports organizations to become more flexible, adaptable, entrepreneurial and innovative in meeting the changing demands of today's environment. Appropriate leadership is required to influence this change; however, transformational leadership, including organizational culture and organizational innovation, is aimed at increasing the theoretical efforts drawn among the key components of this change strategy. This study focuses on academic studies on the relationship between corporate culture, transformational leadership and innovation, and offers recommendations on its impact on innovation in this area. Evidence suggests that transformational leadership is primarily associated with organizational culture through processes of expressing a vision and setting high performance expectations and providing individual support to employees.

**Key Words:** Transformational leadership; Organizational Culture, Innovation

## 1. GİRİŞ

Değişim Liderliği, yöneticiler ve yönetim için en önemli ve zor sorumluluklardan biridir. Belirsiz ve bazen düşmanca bir ortamda uyum sağlamak ve hayatta kalmak için üyelerin ortak çabalarını yönlendirmeyi, teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı içerir. Bazı kuramcılar için bu, liderliğin özüdür. Bu

konu, özellikle 1980'lerde, birçok özel ve kamu sektörü kuruluşunun küreselleşme, kuralsızlaştırma, kapsamlı sosyal ve politik değişimlerle ve ürün ve hizmetlerde teknolojik devrim ile başa çıkmak için büyük değişikliklere ihtiyaç duymasıyla karşı karşıya kalmasıyla alakalı hale gelmiştir. Bir organizasyondaki büyük değişiklik genellikle üst yönetim ekibi tarafından yönlendirilir, ancak kuruluşun diğer üyeleri değişimi başlatabilir veya başarısına katkıda bulunabilir (Yukl, 1989).

Lider, vizyonları organizasyondaki diğer insanlara aktaracak olan değişim ajanlarına dönüştürmek istemektedir. Lewin'e (1974) göre, iki tür eylemle değişim sağlanabilir. İlk yaklaşım, itici güçleri değişime doğru arttırmaktır (örneğin, teşvikleri arttırmak ve değişimi zorlamak için pozisyon gücünü kullanmak). Diğer yaklaşım, değişime direnç oluşturan kısıtlayıcı güçleri azaltmaktır (örneğin, başarısızlık veya ekonomik kayıp korkusunu azaltmak, rakipleri seçmek veya kaldırmak).

Bir lider, değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırmak için birçok şey yapabilir. Siyasi eylemler arasında muhtemel destekçilerin ve rakiplerin belirlenmesi, değişikliklerin onaylanması için bir koalisyon oluşturulması, değişikliklerin uygulanmasına rehberlik edecek ekiplerin oluşturulması, yetkin değişiklik ajanlarıyla kilit konuların doldurulması, işi etkileyen sembolik değişikliklerin yapılması ve değişimin ilerlemesinin izlenmesi sayılabilir. Büyük bir değişimin başarısı, büyük ölçüde, liderlerin önerilen değişimin neden gerekli ve faydalı olduğunu nedenleri ile nasıl iyi ilettiğine bağlı olacaktır. Liderler, değişimin gerektirdiği fedakârlıkları ve zorlukları haklı çıkaracak kadar çekici, daha iyi bir gelecek vizyonunu ifade etmeleri halinde başarı olmaları daha olasıdır. Vizyon, geçmiş olayları birbirine bağlayarak ve stratejileri organizasyon için daha iyi bir geleceğin canlı görüntüsüne erişirebilir. Vizyon, daha iyi bir gelecek için umut ve bir gün elde edileceğine dair inanç sağlar.

Bir kuruluşun çalışanlarına inisiyatif almalarını ve yenilikçi yaklaşımları keşfetmelerini sağlayan destek ve teşvik derecesinin, o organizasyondaki gerçek inovasyon derecesini etkileyeceği tahmin edilmektedir.

## 2. DAVRANIŞ DEĞİŞTİRME VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Moran ve Brightman (2001) tarafından tanımlanan bir değişim yönetimi, "bir kurumun yönünü, yapısını ve sürekli değişen dış ve iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneklerini yenileme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Reaktif değişim, iç veya dış güçlerin organizasyona değişim için baskı yaptığında, proaktif değişiklik ise organizasyonun kendisi arzu edilen bir değişiklik konusunda karar verdiğinde gerçekleşir ve Peters ve Waterman (1982) değişim için kültürel mükemmellik modeli geliştirmiştir; Pettigrew (1973) ise değişimin iktidar, kültür ve politikadan çok etkilendiğini vurgulayan organizasyon ve çevre için bütüncül bir bakış açısı olarak süreçsel yaklaşımı geliştirmiştir.

Değişim süreci için birçok teori önerilmiştir. Lewin'in değişim için üç adım modelinin değişim süreci için kullanılması en bilinenidir. Organizasyon değişim aşamasında olduğu için, Kurt Lewin'in teorisi değişim süreci için uygulanmaktadır. Lewin'e (1947)'e göre, iki tür eylemle değişim sağlanabilir. Bir yaklaşım, itici güçleri değişime doğru arttırmaktır (örneğin, teşvikleri arttırmak ve değişimi zorlamak için pozisyon gücünü kullanmak). Diğer yaklaşım, değişime direnç oluşturan kısıtlayıcı güçleri azaltmaktır (örneğin, başarısızlık veya ekonomik kayıp korkusunu azaltmak, rakipleri seçmek veya kaldırmak). Lewin'in araştırmasına göre, başarılı bir organizasyonel değişimin planlanabileceği ve bunun sistem ile yapılabileceği anlaşılmaktadır.

Yararlı bir ayırım, yapıları ve prosedürleri değiştirme çabalarına karşı tutumları değiştirme çabaları arasındadır (Beer, Eisenstat ve Spector, 1990). Tutum merkezli yaklaşım, ikna edici temyizler, eğitim programları, ekip oluşturma etkinlikleri veya bir kültür değişim programı ile değişen tutum ve değerleri içerir.

İlk süreç teorilerinden biri Lewin'in (1947) kuvvet-alan modelidir. Bu çalışmada değişim sürecinin üç aşamaya ayrılabilmesi öne sürülmektedir: dondurma, değiştirme ve yeniden dondurmadır.

Çalışanlar; görev atamaları, müşteri hizmetleri, performans sonuçları ve karar alma, çok seviyeli bilgi akışı, iş planları yapma, rekabetçi koşullar, yeni teknoloji ekipmanları, çalışma yöntemleri, kurumsal gelişim için fikirler, beceri ve uzmanlığı paylaşma, gelişim hakkında bilgi paylaşır. Programlar, sorunların çözülmesine ve işletme operasyonlarına katkıda bulunur (Cummings ve Worley, 2003).

Çalışanlar; köklü değişimi desteklemeden önce, değişimin gerektirdiği fedakârlıkları ve zorlukları haklı çıkaracak kadar çekici, daha iyi bir gelecek vizyonuna sahip olmayı beklerler. İlham vermek için vizyon, organizasyon üyelerinin paylaşılan değerlerine ve müşterilere, çalışanlara ve kuruluşun misyonuna ilişkin ideallerine hitap eden güçlü ideolojik içeriğe sahip olmalıdır. Vizyon genellikle kilit paydaşları içeren etkileşimli bir süreçte yaratılır.

Başarılı bir vizyon güvenilir olmalıdır. İnsanlar çok fazla şey vaat eden ve ulaşılması imkansız görünen bir vizyon konusunda şüpheleneceklerdir. Güçlü vizyonlar sıklıkla yenilikçi stratejiler gerektirir ve denenmemiş stratejiler riskli ve değerlendirilmesi zordur. Test edilmiş bir stratejinin yokluğunda, insanlar vizyonun ulaşılabilir olduğuna inanmak için bir temele ihtiyaç duyarlar. Vizyon hakkında izleyici iyimserliğini geliştirmenin bir yolu, onu toplu olarak sorunları çözme ve zor engellerin üstesinden gelme yetenekleriyle ilişkilendirmektir. İnsanlar zor hedeflere ulaşmak için geçmişteki çabalarında başarılı oldularsa, lider bu başarıları tekrar yapma yeteneklerine güven duymakta kullanabilir. Bu da örgütsel değişimi gerçekleştirilmede lokomotif güç görevi sağlayacaktır.

Bir vizyonun çekiciliği, ideolojik içeriğinin yanı sıra organizasyonun karşılaştığı zorluklarla olan ilgisine de bağlıdır. Vizyon, kurumun çoğu üyesi için paylaşılan değerleri ve idealleri somutlaştırıyorsa, taahhütlerini ortaya çıkarması daha olasıdır. Bu nedenle, başka bir faydalı prosedür, vizyona hangi değerlerin ve ideallerin dahil edilebileceğini tanımlamak ve anlamaktır.

### 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İNOVASYON

Liderlik, Northouse (2004) tarafından “bir bireyin ortak hedeflere ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği Liderlik tipi örgütsel değişimin değişim sürecinde hayati öneme sahiptir şeklinde tanımlanmıştır.

İşlemsel liderler, organizasyonun performansını teşvik etmek için işçilerle yapılan ödülleri ve cezaları katılırlar (Bass, 1985) ve dönüşümcü liderler karizmatik, ilham verici, entelektüel ve bireyselleştirilmiş bir değerlendirmedir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik, takipçileri örgütsel hedef ve çıkarlarıyla performans sergilemeye ve tanımlamaya motive eden ve çalışanlarını beklenen iş performansı seviyelerinin ötesinde motive etme kapasitesine sahip liderlerin davranışlarını ifade eder.

Liderlerin rekabet avantajı sağlayabilecek ilgili bilgilerin edinilmesini, elde tutulmasını ve uygulanmasını etkilemesi önemlidir. Liderler örgütsel öğrenmeye elverişli koşullar ve uygun bir keşif ve sömürü dengesi yaratmada yardımcı olabilir.

Çoğu kuruluşun ortamı giderek daha dinamik ve rekabetçi hale gelmektedir. Rekabet daha yoğunlaşmakta, müşteri beklentileri artmakta, yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek ve pazarlamak için daha az zaman kalmaktadır ve daha erken kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalkantılı ortamda başarılı olmak için, kuruluşların her seviyede öğrenmeye ve sürekli gelişmeye odaklı insanlarla olması gerekir. Örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin edinilmesini ve kullanılmasını içerir. Yeni bilgi dâhili olarak oluşturulabilir veya organizasyon dışından edinilebilir. Yeni bilgiler edindikten sonra, kurumun ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini iyileştirmek için ihtiyacı olan insanlara iletmeli ve başvurulmalıdır (Damanpour, 1991).

Örgütsel yenilik, herhangi bir yeni ürünün, sürecin veya sistemin bir kuruma tanıtılması anlamına gelir (Suranyi-Unger, 1994). İnovasyon kelimesi Latince novus kelimesinden veya yeni kelimedenden türetilmiştir ve alternatif olarak “yeni bir fikir, yöntem veya cihaz” veya “yeni bir şey ortaya koyma süreci” olarak tanımlanır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1994: 95). İlk tanım, inovasyonu bir sonuç olarak (örneğin, Damanpour, 1991; Damanpour ve Evan, 1984; Kimberly ve Evanisko, 1981) ikincisi ise bir süreç olarak (Cooper ve Zmud, 1990; Ettl, 1980; Rogers, 1983) görüyor.

### 4. SONUÇ VE ÖNERMELER

İnsanlar değişimin stresi ve travması ile başa çıkamazlarsa, bunalımlı veya isyankâr olurlar. Literatür çalışması bulguları, liderlik tarzının ve çalışanın değişime katılımının organizasyonun değişim süreci için cesaret verici olduğunu göstermektedir. Literatürel çalışma sonuçları inovasyonu etkili kılmak için aşağıdaki maddeleri önermektedir (Yukl, 1989).

- Değişim ihtiyacı konusunda aciliyet duygusu yaratın.
- Kazanılacak faydaların net bir vizyonunu iletin.

- Değişimi desteklemek için geniş bir koalisyon kurun.
- Değişikliklerin uygulanmasına rehberlik etmek için görev güçleri kullanın.
- Değişimi planlamak ve uygulamak için yetkili kişileri güçlendirin.
- Çalışmayı etkileyen çarpıcı, sembolik değişiklikler yapın.
- İnsanların büyük değişimin stresi ve zorluklarıyla baş etmelerine yardımcı olun.
- İnsanları değişimin ilerleyişi hakkında bilgilendirin.
- Değişimden elde edilecek faydaların net bir vizyonunu iletin.
- Yetenekli, yaratıcı insanları işe alın ve yenilikçi olmalarını sağlayın.
- Esneklik ve yenilikçilik için takdirinizi teşvik edin.
- Bireyler ve ekipler tarafından öğrenmeyi teşvik edin ve kolaylaştırın.
- İnsanların zihinsel modellerini geliştirmelerine yardımcı olun.
- Yeni fikirleri küçük ölçekli deneylerle değerlendirin.
- Sürprizlerden ve başarısızlıklardan öğrenmekten yararlanın.
- Bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmek ve kolaylaştırın.
- Geçmiş öğrenmeyi korumak ve ilgili bilgilerin kullanılmasına devam edilmesini sağlayın.
- İnovasyon hedefleri belirleyin.
- Girişimci davranışları ödüllendirin.

## KAYNAKLAR

- BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance*. Beyond Expectation Free Press, New York.
- BEER, M., EISENSTAT, R. A. and SPECTOR, R. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- COOPER, R. & ZMUD, R. (1990). Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36(2),123-139.
- CUMMINGS T. G. and WORLEY, C. G. (2003). *Organization Development and Change* (8th Ed.). Melissa S. Acuna, California.
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational Innovation: Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3),555-590.
- DAMANPOUR, F. & EVAN, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3),392-409.
- ETTLIE, J. (1980). Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovation. *Psychological Reports*, 46(3),991-995.
- GOPALAKRISHNAN, S. & DAMANPOUR, F. (1994). Patterns of Generation and Adoption of Innovation in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2),95-116.
- KIMBERLY, J. & EVANISKO, M. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- LEWIN, K (1947). *Field Theory*. In Social Science Harper & Row, New York
- MORAN, J. W. & BRIGHTMAN, B. K. (2001). Leading Organizational Change Career. *Development International*, 6(2),111-118
- NORTHOUSE, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

- PETERS, T. & WATERMAN R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*. Warner Books, USA.
- PETTIGREW, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision Making Tavistock*. London
- ROGERS, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- SURANYI-UNGER, T. (1994). *Innovation*. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*. New York: McGraw-Hill.
- YUKL, G. (1989 ). *Leadership in Organization*. University of Albany State University of New York