

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

AKTÖR EYLEMLİLİĞİ, KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİ VE LİDERLİK TARZLARI: BİR MODEL ÖNERİSİ*

Meral KIZRAK¹

Dr. Öğretim Üyesi

Başkent Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu

E-mail: mkizrak@baskent.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0053-6043

Öz

Bu kuramsal çalışmada, kurumsal mantıklar yaklaşımı ve simgesel etkileşimcilik kuramının temel varsayımlarından yararlanılarak, liderin yapısal sınırlılıklar içinde, kurumsal düzeni değiştirme eylemlerinde bulunabileceği ve yeni bir anlamlar sistemi meydana getirebileceği tartışılmıştır. Liderin bu aktör eylemliliği sürecinde, sembolik ve bilişsel dinamikleri harekete geçirip anlam ve eylemi tekrar yapılandırabileceği; çerçeveselendirme, rol tanımı, bağlam denetimi ve yeni davranış örüntüleri tasarlama stratejileriyle örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimine yol açabileceği iddia edilmiştir. Ayrıca, aktör eylemliliğinin kurumsal mantık değişimi üzerindeki etkisinde liderlik tarzlarının etkileşimsel bir rolü olabileceği tartışılmış ve bu kapsamda bir model önerisi ve önermeler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Mantıklar, Simgesel Etkileşimcilik, Aktör Eylemliliği, Liderlik Tarzları

Alan Tanımı: M10, M19

* Bu çalışmanın bir bölümü 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (Sabancı Üniversitesi, İstanbul; 29-31/05/2016) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** mkizrak@baskent.edu.tr

Atf (APA): Kızrak, M., (2022), Aktör Eylemliliği, Kurumsal Mantık Değişimi ve Liderlik Tarzları: Bir Model Önerisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (2): 99-134.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

ACTOR AGENCY, INSTITUTIONAL LOGICS CHANGE AND LEADERSHIP STYLES: A PROPOSED MODEL

Abstract

Drawing on the the basic assumptions of the institutional logics approach and symbolic interactionist theory, the present study theoretically discusses that the leader can take actions to change the institutional order and create a new system of sense making within the structural limitations. It has been claimed that the leader can activate symbolic and cognitive dynamics and reconstruct meaning and action in this actor agency process, using the strategies of framing, role definition, context control and designing new behavior patterns, which leads to a change in institutional logics at the organizational level. In addition, it has been discussed that leadership styles may have an interactive role in the effect of actor agency on the change in institutional logics. Based on the discussions, a theoretical model and propositions have been developed.

Key Words: *Institutional Logics, Symbolic Interactionism, Actor Agency, Leadership Styles*

JEL Codes: *M10, M19*

1. GİRİŞ

Aile, din, devlet, kapitalist pazar gibi toplumsal bir kuruma ait simgesel ilkeleri ifade eden kurumsal mantıklar (Friedland ve Alford, 1991; Besharov ve Smith, 2014), sosyal aktörlerin değerlerini, normlarını, beklentilerini, gerçekliğe ilişkin ortak algılarını etkileyen ve aynı zamanda bunlardan etkilenen sembolik betimlemeler olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1995). Bu sembolik betimlemeler, sosyal aktörlerin davranışlarını etkileyen kültürel çerçeveler (McPherson ve Sauder, 2013) ve inanç sistemleri olarak tanımlanabileceği gibi (Rao, Monin ve Duran, 2003), aktörlerin eylem çıktılarında etkilenen, yorumlamalara ve manipilasyona açık, örtük simgesel anlamlar ve kurallar seti olarak da görülmektedir (Friedland ve Alford, 1991).

Kurumsal mantık ve toplumsal aktör ilişkisi ilgili yazında genel olarak kurumsal değişim araştırmalarında tartışılmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında, değişim aktörlerinin kurumsal alanın daha dış sınırlarına yakın konumlandıkları ve alana yerleşiklik düzeylerinin daha düşük olduğu (Hirsch, 1986; Leblebici, Salancik, Copay ve King, 1991) ya da kurumsal alanın merkezinde konumlandıkları ve yerleşiklik düzeylerinin yüksek olduğu (Greenwood, Suddably ve Hinnings, 2002; Greenwood ve Suddably, 2006) bildirilmektedir. Bunun yanı sıra, bir kurumsal

alandaki aktörlerin resmi ve resmi olmayan sosyal konumu (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009), sosyal sermayesi, örgütsel ağdaki pozisyonu (Battilana, 2006) ya da etkileşimde bulunduğu diğerlerinin eylemleri (Delbridge ve Edwards, 2008) de sosyal aktörün kurumsal mantıklar üzerindeki eylemliliğini ve dolayısıyla kurumsal değişimdeki rolünü etkilemektedir.

Kurumsal mantıklar sosyal aktörlerin kolektif kimliklerini, güç ve statü farklılıklarını, kaynak bağımlılıklarını, karar alma yönelimlerini, bilişsel olarak toplumsal gerçekliği anlamlandırma ve sınıflandırma sistemlerini şekillendirmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Diğer taraftan, aktörler de sahip oldukları kaynakları kullanarak kurumsal mantıkları değiştirme eylemlerinde bulunabilmektedir. Bu aktörler değişimi başlatan, mevcut kurumu başkalaştıran, yeni bir kurumsal alan yaratan (Dimaggio, 1988), farklı kurumların işlevsel unsurlarını bir araya getirip tamamen yeni bir anlamlar sistemi meydana getiren birey, topluluk ya da örgütlerdir (Garud ve Kumaraswamy, 2002). Bu aktörler, değiştirmeyi hedefledikleri sosyal sistemin içinden ya da dışından olabilirler; yerleşik oldukları kurumsal alanın mantıklardan faydalanabilirler ya da farklı bir alanın kurumsal mantığını transfer etmeye çalışabilirler (Rao ve Giorgi, 2006).

Aktörlerin niyetlilik düzeyleri değişmekle birlikte, kurumsal mantık değişimi için mevcut kaynakları harekete geçirerek yerleşik kurumsal çevreye ters düşen uygulamaları başlatıp, hayata geçirdikleri gerçeği, ilgili yazında da belirtilmektedir (Battilana vd., 2009). Diğer taraftan aktörlerin baskın bir kurumsal mantığı değiştirme girişimlerinin her zaman başarıyla sonuçlanamayacağı da bildirilmektedir (DiMaggio, 1988). Ayrıca, baskın kurumsal mantığın değişiminde liderin önemine dikkat çeken az sayıda çalışma ilgili yazında yer almaktadır (Chung ve Luo, 2008; Kraatz ve Moore 2002; Mazaheri, Al-Dahdah, Poundrik ve Chodavarapu, 2013). Ancak bu çalışmalarda liderlik tarzlarının kurumsal düzenin tekrar şekillenmesinde önemli bir rolü olabileceği tartışılmamıştır. Dolayısıyla ilgili yazındaki bu eksikliğin giderilmesi ve kurumsal mantık değişiminin liderlik tarzı boyutuyla daha iyi anlaşılması için mevcut çalışmada örgüt içi kurumsal mantıkların değişim sürecinde, aktör-liderin diğer aktörlerle (astlarıyla) etkileşimine ve ortak algı ve anlamlandırma davranışlarına vurgu yapılacaktır. Diğer bir deyişle, aktör-liderin sembolik ve bilişsel dinamikleri harekete geçirip anlam ve eylemi tekrar yapılandırmasıyla örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimine yol açabileceği ve liderlik tarzlarının da bu nedensel ilişkide etkileşimsel bir rolü olabileceği tartışılacak ve bu kapsamda model önerisi ve önermeler sunulacaktır.

2. YAPISAL BELİRLENİMCİLİKTE AKTÖR EYLEMLİLİĞİNE

Kurumsal kuramın erken dönem çalışmalarında, örgütsel kararlar ve eylemlerinin toplumsal kurumlar tarafından şekillendiği ileri sürülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Buna göre, kurumsal ve kültürel çevrede meşruiyet kazanma ihtiyacı, aktörlerin davranışlarını büyük ölçüde belirlemektedir. Düzenleyici kurumsal baskılar, aktör eylemlerine zorlama ve yasal yaptırımlarla yön verirken; normatif baskılar etik ve ahlak kuralları yoluyla, bilişsel baskılar ise aktörlerin dünyayı anlayıp yorumladıkları kategoriler ve çerçeveler aracılığıyla eyleme yön vermektedir (DiMaggio ve Powel, 1983). Davranış, kurumsal baskıların etkisiyle kanıksanmış bir olgu olarak görülmektedir (Zucker, 1977; Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsal kuramın bu belirlenimci yaklaşımı, aktör eylemini, farklılaşma ve yaratıcılık potansiyellerini ve kurumsal değişim olgusunu göz ardı etmesi bakımından daha sonraki çalışmalarda önemli eleştirilere maruz kalmıştır.

Eleştiriler, kurumsal kuramın yapı-aktör tartışmasına dayanan önemli bir çelişkiye işaret etmektedir. Buna göre, kurumsal yerleşiklik tek belirleyici unsur olsa, aktörlerin yeni bir uygulamayı zihinsel olarak tasarlayıp, diğer insanlara kabullendirmesi ve değişimi başlatması nasıl açıklanabilir? (Friedland ve Alford, 1991). Bu kapsamda aktör eylemliliğine vurgu yapılmakta; kurumların ve sosyal ilişkilerin, aktörlerin düşünme ve eylemleri üzerinde önemli oranda sınırlılıklar yarattığı kabul edilmekle birlikte, onların seçimleri ve eylemleri üzerinde belirleyici olmadıkları ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008).

Belli bir kurumsal alan birbiriyle çatışan ve çelişen kurumsal mantıklardan oluşur (Friedland ve Alford, 1991) ve bu kurumsal çelişkiler, kurumsal alana yerleşik aktörlere birbirinden farklı bilişsel çerçeveler, şemalar, alternatif perspektifler ve değişim için olanaklar sunmaktadır (Chung ve Luo, 2008). Dolayısıyla toplum birbiriyle çelişen ve çatışan kurumlar arası bir sistem ve değiştirilebilir bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Friedland ve Alford, 1991). Bu değişiklikler de sosyal aktörlerin, kurumsal alana yerleşik uygulama ve sembollerini manipüle etmesi ve yorumlamalar yapması sonucu gerçekleşir (Friedland ve Alford, 1991).

Kurumsal mantıkları konu alan çalışmalar yoğun olarak makro düzeyde ele alınmıştır. Bu çalışmalarda kurumsal mantıkların ve toplumsal aktör olan örgütlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri (Haveman ve Rao, 1997; Lounsbury, 2002) ya da değişen kurumsal mantıkların örgüt stratejileri ve faaliyetlerinde ne tür değişimlere neden olduğu (Scott, Ruef, Mendel ve Caronna, 2000; Murray, 2010) tartışılmıştır. Ancak kurumlar ve kurumsal mantıkların değişiminde rol oynayan örgütsel aktör eylemliliğinin yanı sıra bireysel aktör eylemliliğini de

dikkate almak gerekmektedir, çünkü: “[kurumsal mantıkların] yapılandırılması, yayılması ve kullanımı, kendine özgü çıkarları, inançları ve tercihleri olan insanlara bağlıdır” (McPherson ve Sauder, 2013: 165). Bu bakımdan, bireysel aktörlerin etkileşim sürecinde kurumları nasıl anlamlandırdığını, yorumlandığını ve meşruiyet kazandırdığını anlamak gerekmektedir.

Kurumsal değişim, kurumsal bir alanda kalıplaşmış uygulamaların, yapıların, hedeflerin terk edilmesi ve/veya kurumsal olarak çelişkili uygulama, yapı ve hedeflerin uyumlandırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Kraatz ve Moore, 2002). Bu değişim de ancak aktörlerin anlamlandırmaları ve eylemleri yoluyla gerçekleşmektedir (Barlett, Tywoniak ve Newton, 2009). Bu süreçte bireyler, ideolojik aktivistler gibi toplumsal yapıdaki politik fırsatları belirlemeye, anlamlandırma ve çerçevlendirme faaliyetlerinde bulunmaya ve diğer aktörleri harekete geçirmeye çalışır (Rao ve Giorgi, 2006). Diğer taraftan bu tür kurumsal değişim hamlelerine karşı politik olarak karşıt sosyal aktörlerin ortaya çıkması da söz konusudur. Bu aktörler örgütsel ve sosyal konularına ilişkin önceliklerinin tehdit altına gireceğini düşündüklerinde, mevcut inanç ve uygulama sistemlerini korumak isteyeceklerdir (Battilana vd., 2009). Özellikle baskın sosyal aktörler çıkarlarına uyan kurumların devamlılığını sağlama yönünde eylemliliklerini arttıracaklardır (DiMaggio, 1988). Bir diğer deyişle, kurumların ve dolayısıyla kurumsal mantıkların değişimi ya da muhafazasında aktörlerin politik mücadeleleri önemli bir yere sahiptir (Friedland ve Alford, 1991). Bu noktadaki temel varsayım, sosyal aktörün, kurumsal yapıdaki güç ve direnme ilişkilerinin bir parçası olarak görülmesi ve iradesinde, biliş, eylem ve sosyal yapının oluşturduğu etkileşim sistemlerinin yer almasıdır (Howard, 1994).

Politik mücadelelere ilaveten, kurumsal mantık değişimi sürecinde aktörler arasındaki etkileşim ilişkilerinde ortaya çıkan simgesel ve bilişsel unsurların önemli bir değişken olduğu iddia edilebilir. Çünkü sosyal aktörlük eylemlerin koordine edilmesini, ikna etmeyi, güç kullanmayı ve eylemin etkilerini gözlemlemeyi gerektiren (Howard, 1994) sosyal, bilişsel ve politik bir eylemliliktir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury 2012). Örneğin, aktörler kurumsal bir alanda diğerlerine kabul ettirmeye çalıştıkları yeni kurumsal mantığı meşru kılmak için bilişsel çerçevlendirme süreçlerini harekete geçirebilirler, diğer taraftan statükoyu korumak isteyen karşıt sosyal aktörler de benzer çerçevlendirme süreçlerine başvurabilirler (Misangyi, Weaver ve Elms, 2008). Bunun yanı sıra, anlam, kimlik gibi simgesel sistemler ile aktör eylemliliği arasındaki ilişkinin kurumsal mantıkları oluşturduğu da ifade edilmektedir (Misangyi vd., 2008).

Meta-kuram iddiası taşıyan kurumsal mantık yaklaşımı, birey ve örgüt gibi sosyal aktör davranışlarının, sosyal ve kurumsal bağlamda gerçekleştiğini ve bu bağlamın aktör eylemliliği için fırsatlar sunduğunu ileri sürmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Bu yaklaşımda, Giddens'in (1984) yapılaşma (structuration) kuramına gönderme yapılarak, sosyal yapı ve aktör eyleminin birbirine karşıt olgular olmadığı; aksine birbirlerini tamamladığı, yapının aktör eylemlerini etkilemesinin yanı sıra, eylemlerin de yapıyı etkileyerek onu tekrar tekrar kurgulayabileceği varsayılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bir aktör-liderin, örgütsel yapıdaki hem resmi hem de resmi olmayan hiyerarşik konumu onun değişim hamlesinin farklı paydaşlarca meşru görülmesine yol açabilmektedir (Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004). Liderin birbirinden farklı kurumsal alanlarda sahip olduğu konumlar (Battilana vd., 2009) ya da hedeflediği yeni kurumsal mantık uygulamalarını hayata geçirebilecek diğer aktörleri örgüt yapısında önemli pozisyonlarda konumlandırması da baskın kurumsal mantığın değiştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Misangyi vd., 2008).

Bu açıklamalar ışığında, örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişiminin daha iyi anlaşılması için aktörün liderlik davranışlarını incelemek yerinde olacaktır. Çünkü lider, belli bir toplumsal sistemde resmi gücü olan, diğerlerini tanımlı sınırlar içinde yönetebilen toplumsal bir aktördür (Mazaheri vd., 2013). İlgili çalışmalar, liderlerin örgüt içinde gerçekleşen koordinasyon ve kolektif eylemlerden kaynaklanan problemleri giderebileceğini (Colomer, 1995), ödül ve cezalandırma sistemiyle çalışanların birlikte iş yapma biçimlerini değiştirebileceklerini (Andreoni, Harbaugh ve Vesterlund, 2003) ifade etmektedir. Lider baskın kurumsal mantığı değiştirmek için öncelikle önemli kaynaklara – insanlar, uzmanlık becerileri, maddi olanaklar, fikirler, vb. gibi – ulaşıp onları harekete geçirmek zorundadır (Mazaheri vd., 2013). İkinci olarak, “oyunun yeni kurallarını belirlemek” ve bunları amacı doğrultusunda uygulaması gerekmektedir: bu kurallar, kaynakların nasıl dağıtılacağı, bireylerin davranışlarının değişime yönelik nasıl değiştirileceği, denetlemenin nasıl yapılacağına ilişkin düzenlemeleri içeren ilkeler bütünü (Mazaheri vd., 2013) olarak ele alınmaktadır.

Ancak aktör-lider, sadece resmi hiyerarşiden aldığı güçle kurumsal mantık değişimini gerçekleştiremeyebilir. Liderin, tüm örgüt çalışanlarının oyunun yeni kurallarını sahiplenmesi için gerekli ortam ve zemini hazırlaması gerekebilir. Bunun için de liderin, ikna edici ve motive edici güçleri harekete geçirerek, diğerlerinin değişim sürecine katılımını sağlaması beklenmektedir (Mazaheri vd., 2013). Bunun yanı sıra, ilk değişim hamlesini başlatan liderin örgüt içindeki farklı

hıyerarşik katmanlardaki diğer liderlerden oluşturacağı bir koalısyon grubuyla hareket etmesi, kurumsal değişimin gerçekleşme ihtimalini arttıran unsurlardan biridir (Mazaheri vd., 2013). Bu koalısyonun oluşturulma surcünde bile ortak anlamlar sisteminin yapılandırılması gerektiği de unutulmamalıdır. Bu bağlamda liderin örgüt içindeki diğer aktörlerle surdrdğ sosyal etkileşimin dinamikleri dikkat çekmektedir, çünkü liderlik tam anlamıyla bir sosyal etkileşim surcudur (Klaussner, 2012). Bu bakımdan baskın kurumsal mantığı değiştirme niyetinde olan liderin, bu surte diğer aktörlerin öznel beklentilerini ve davranış seçimlerini etkilemeye ve sosyal anlamı yapılandırmaya alışması (Klaussner, 2012) ve bu amaçla baskın kurumsal düzen içine yerleşik simgesel sistemleri ve diğer aktörlerin bilişsel yapılarını etkileşimler yoluyla değiştirmeye çalışması beklenebilir.

2.1. Kurumsal Değişim: Anlam ve Eylemin Yapılandırılması

Kurumsal mantıklar, (1) anlam, beklentiler, kimlik, rol ve norm gibi sembolik sistemlerin; (2) tekrarlanan metinler, ritüeller, alışkanlıklar ve uygulamalar gibi eylemlerin; (3) ereveler, yorumlamalar, şemalar ve beklentiler gibi bilişsel sistemlerin ilişkisi sonucu meydana gelir; ancak diğer taraftan da kurumsal değişim bu unsurların yeniden yapılandırılması ve değiştirilmesiyle mümkündür (Misangyi vd., 2008). İnsan bilişinin ve eyleminin bir ürünü olarak ele alınan kurumlar, sosyal etkileşimle şekillenmektedir (Giddens, 1984). O nedenle, aktör-liderin belli bir kurumsal alandaki baskın kurumsal mantığı değiştirme ihtimalinden söz edilebilir. Bu ihtimalin gerçekleşmesi için de, bahsedilen ilişkiler bütünün bileşenlerini harekete geçirip, yeni kurumsal mantığın meşruiyet kazanması için eylemlilik iradesini ortaya koyması; diğer aktörleri kolektif bir algı bütünlüğüne ve anlamlandırma surcine yönlendirmesi ve sosyal anlamı ve davranışları tekrar yapılandırması beklenebilir.

Gray, Purdy ve Ansari (2015), kurumsal mantıkların yapılandırılması surcünde rol oynayan sosyal etkileşim surcünü, simgesel etkileşimcilik kuramının bilişsel ve simgesel boyutlarıyla ele almıştır. Bu araştırmacılara göre, anlama ilişkin bu boyutlar bireylerin sosyal etkileşimlerinde sürekli olarak müzakere edilmekte ve bu etkileşimler ilgili kültürdeki yerleşik ereve birikimini pekiştirmekte ya da değişimine yol açmaktadır. Bu araştırmacılara göre, etkileşimde bulunan sosyal aktörler, mevcut durumu anlamlandırmak ve uygun davranışlar sergilemek için duruma özgü bir anlam yapısı geliştirmek zorundadır (Gray vd., 2015). Dolayısıyla kurumsal mantıkların yapılandırılması, sosyal ilişki içindeki aktörlerin düzenli olarak müzakere ettikleri anlamlar sisteminden etkilenmektedir. Aktörlerin g ve statü algılarına dayanan bu müzakereler aracılığıyla da, anlam

ve eylem bağlamsal olarak şekillenmektedir (Thornton vd., 2012). Diğer bir deyişle, aktörlerin sosyal etkileşimleri yoluyla toplumsal anlam ve davranış örüntülerinin şekillendirilmesi baskın kurumsal mantığın değişimine neden olmaktadır.

Simgesel etkileşimcilik yaklaşımı, sosyal yapıdaki mikro düzey etkileşimler ve aktörlerin bu etkileşimler sonucu anlam ve eylemin nasıl yapılandıklarına yönelik açıklamalar getirmektedir (Bryant ve Stensaker, 2011; Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013). Buna göre toplumsal etkileşim, sembollerin kullanımı, yorumlama süreci ve insanların birbirlerinin davranışlarının anlamını ortaya çıkarmaya çalışmasından ibarettir (Blumer, 1969). Toplumsal anlam etkileşim sonucunda meydana gelir ve yine toplumsal etkileşim yoluyla anlam değişime uğrar (Blumer, 1969). Bireyler eylemlerini gerçekleştirirken de yerleşik anlamlar setini, kendi benliğiyle bütünleştirerek yorumlamak durumundadır. “Aktör içinde bulunduğu duruma ve eyleminin amacına göre anlamları seçer, kontrol eder, kesintiye uğratar, tekrar gruplar ve değiştirir” (Blumer, 1969: 3).

Toplumsal anlam, aktörlerin kendi benlik tanımını için etkileşimin önem kazanmasıyla içselleştirilir (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013). Etkileşimde bulunan diğerleriyle ortaklaşa yapılandırılan anlamın içselleştirilmesi, belli davranış örüntülerinin ortaya çıkmasına, aktörlerin birbirlerinin davranışlarını öngörebilmesine, eylemlerini diğerleriyle uyumlandırmasına ve doğru durumda doğru uygulamalar ortaya çıkarmasına yol açar (Blumer, 1969). Ayrıca, aktörlerin kendini etkileşimde bulunduğu ve önemli gördüğü diğerlerinin yerine koyarak onların rollerini dikkate almasına da neden olur (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013). Öngörü ve rol üstlenme süreçlerinin etkisiyle, ortak anlamlandırmaların ve benzer algısal temellerin meydana gelmesi de kolektif davranış ve kimlik normlarının oluşmasına yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında kolektif davranış değişikliği için ortak kimlik algısının da başkalaşıma uğratılması beklenebilir.

Bir kurumsal alanda kabul görmüş simgesel unsurların değişimi öncelikle o alandaki aktörlerin grup kimliklerinde değişiklik yaratmakla mümkündür (Msangyi vd., 2008). Grup kimliğini değiştirmek de aktörlerin ortak anlam referanslarının ve topluluk kimliklerinin, aktörlerin çıkarlarına hizmet edecek şekilde yapılandırılmasıyla (Fligstein, 1997) ve davranışa yön verecek yeni rol tanımlarıyla ve bilişsel şemalarla mümkündür (Golden-Biddle ve Rao, 1997). Lider de ortak toplumsal kimliği, çerçevelendirme süreçlerini kullanarak ortak anlamlar seti ve meşruiyet elde eder (Creed, Scully ve Austin, 2002).

Simgesel etkileşimcilik yaklaşımının kimlik kuramına göre sosyal etkileşimin temel hedefi benlik ve kimlik kavramı oluşturmaktır (Burke, 1980). Dolayısıyla, aktörlerin hem kendileri ve hem de etkileşimde bulunduğu diğerleri için tanımladıkları kimliklerin, bağlamın tanımlanmasında ve anlamın yapılandırılmasında önemli bir rolü vardır (Cast, 2003). Ancak bireyler, belli bir durumda ortaya çıkan kimliğini ve kimliğin gerektirdiği rolünü hemen hemen her zaman doğrulama ihtiyacı duyar ve bu doğrulama da kimliğin içerdiği anlam ile durumun ortaya koyduğu anlam ile uyum sağladığında gerçekleşebilir (Stryker ve Burke, 2000). Bu doğrulamayı yapabilmek ise, aktörlerin, hem kendi hem de diğer aktörlerle ilgili oluşturduğu benlik kavramı algısını destekleyecek şekilde bağlamsal anlamları denetim altına almasını gerekli kılar (Burke, 1991; Stryker ve Burke, 2000, 2008). Bu açıdan bakıldığında, aktör-liderin diğer aktörleri yeni kurumsal mantığa dayandırılan bir kimlik algısına yönlendirecek ve benlik doğrulaması ihtiyacını karşılayacak şekilde bağlam tanımını denetim altına alabileceği iddia edilebilir.

Bağlam tanımını denetim altına almak için de aktörlerin üç rol üstlenme yöntemi benimseyebilecekleri belirtilmektedir (Cast, 2003). Buna göre aktör, (1) kendi kimlik tanımıyla tutarlılık gösteren davranışlar sergiler, ki bu da aktörün sosyal etkileşimini, kendi kimliğiyle hareket edebileceği durumlar ve aktörlerle sınırlandırmasıyla mümkün olabilir; (2) bir çeşit rol taksimi yaparak etkileşimde bulunduğu diğerlerinin davranışlarını yönlendirmeye çalışır; onlara dayattığı kimlik ve rol algısına uygun hareket etmeleri için uğraş verir; (3) son olarak, etkileşim ortamındaki diğerlerinin karşı atağa geçerek kendisine dayatmaya çalıştıkları kimlik ve rol algısına direnmeye ya da bu kimlik ve rollerin değersizliğini davranışlarıyla belli etmeye çalışır (Cast, 2003). Bu açıklamalar ışığında, aktör-liderin bu taktikleri yeni kurumsal mantığa dayanan benlik ve kimlik algısını diğerlerine kabul ettirebilmek, ilgili rol ve davranışlara meşruiyet kazandırabilmek ve ortak anlamlar seti kurgulayabilmek için kullanacağı söylenebilir. Diğer taraftan etkileşimdeki diğer aktörlerin de bu süreçte kendi rol ve benlik tanımlarını kabul ettirmeye çalışabilirler. Dolayısıyla, bu süreçte rol-müzakeresinin de önemi dikkat çekmektedir.

Simgesel etkileşimcilik yaklaşımı üzerinden geliştirilen müzakere edilmiş düzen kuramı, toplumsal düzenin aktörlerce müzakere edilerek yapılandırıldığını ve anlamlandırılmalarının da bu süreçte gerçekleştirildiğini savunmaktadır (Strauss, 1978). Aktörlerce paylaşılan, toplumsal yapı ve kültüre yerleşik anlamlar seti, etkileşim ve müzakerelerce tekrar tekrar yapılandırılabilir (Howard, 1994). Bu bakımdan özellikle rol müzakeresi sürecinde değiştirilmesi hedeflenen baskın

kurumsal mantığa ait roller ve kimlik algısının, empoze edilmeye çalışılan rol tanımlarına etki edebileceği de unutulmamalıdır.

Bu bağlamda mevcut duruma ilişkin ortak bir anlamın gelişmesinde, aktörler arasındaki güç ilişkileri de önemli bir değişken olabilir. Çünkü, sosyal yapı ve uygulamalara atfedilen anlamları işaret eden yorumlama eylemi, kurumsal güç mücadeleleri ve politik ilişkileri içinde barındırmaktadır (Zilber, 2002). Genel olarak eşit güç ve statü düzeyine sahip aktörler arasında geçen etkileşimde, ortak anlamlar seti karşılıklı olarak anlaşma ve konsensüse dayalı olarak gelişir (Stolte, Fine ve Cook, 2001). Diğer taraftan güçlü aktörler, belli bir durumu kendi yorumladıkları şekilde tanımlama, yapılandırma ve diğerlerinin algı ve anlamlandırma sürecini de bu yönde etkileme eğilimi sergiler (Cast, 2003). Ancak, sosyal açıdan daha az güçlü olan aktörler de koşullar üzerinde etkili olabilmek adına, güçlü aktörlerin algıları, yorumlamaları ve niyetleriyle ilgili doğru bilgiye ulaşmak için rol üstlenme davranışına yönelebilirler (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013). Dolayısıyla durumsal anlama ilişkin meşruiyet kazanma eylemleri güçle doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan aktör-lider, durumsal anlamın yapılandırılmasında konumu gereği daha avantajlı durumda olabilir ve baskın kurumsal mantığı değiştirme sürecinde bu avantajını kullanma seçeneğini değerlendirebilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, aktör-lider yeni kurumsal mantıkla ilgili meşruiyet kazanma, ortak anlamlar seti oluşturma ve ortak bir topluluk kimliği yaratabilmek için çerçevelendirme süreçlerine yönelebilir (Creed, Scully ve Austin, 2002). Kurumsal mantıklar çatışmaları çözümlenmek, çözümleri pratik problemler çerçevesinde ele almak ve eylemi meşrulaştırmak için aktörlerin kullanımına sunulan stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir (McPherson ve Sauder, 2013). O nedenle, aktörlere yorumlama ve ilişkilendirme şemaları sağlamaktadır (Meyer ve Hammerschmid, 2006). Diğer taraftan çerçevelendirme süreci toplumsal aktör tarafından kurumsal değişimin diğerlerince meşru görülmesi ve kabullenilmesi için de kullanılabilir. Goffman'a (1974) göre günlük hayatın bir soyutlaması olan çerçeveler, duruma özgü şematik yapılara benzemektedir (Howard, 1994). Çerçeveler, anlam yaratmakta önemli bir işleve sahiptir ve bireylerin deneyimledikleri olayları algılama, tanımlama ve etiketlemesine yarayan yorumlama şemalarını simgeler. Dolayısıyla bir konuyu çerçevelendirme, olayları ve deneyimleri bilişsel olarak kategorize etmeye yardımcı olur (Rao ve Giorgi, 2006).

Etkileşim bağlamındaki çerçevelendirme süreci, aktörler arasında fikir ve karşıt fikirlerin mücadele ettiği anlamlandırma mücadelesini beraberinde getirir

(Benford ve Snow, 2000). Bu süreçte iç grup-dış grup ayırımının belirginleşmesi hedeflenir (Misangyi vd., 2008). Genel olarak üç temel çerçevlendirme süreci ileri sürülmektedir. Tanılayıcı (diagnostic) çerçevlendirme, belli bir kurumsal düzeni problematik, geliştirilmeye ihtiyacı olan bir durum gibi ele almak ve ilgili kurumsal mantığı, örneğin anti-demokratik, hak ve özgürlüklere aykırı gibi niteliklerle suçlayacak şekilde tanımlayarak sosyal sistemde destek bulmaya çalışmaktır (Misangyi vd., 2008). Ayrıca, değiştirilmek istenen kurumsal mantığın savunucularının itibarını zedelemeye çalışmak, onunla özdeşleştirilen diğer aktörlerin ve uygulamaların meşruiyetini zayıflatmaya yönelmek de tanılayıcı çerçevlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır (Hunt, Benford ve Snow, 1994). Sonucu gösteren (prognostic) çerçevlendirme, kurumsal düzenle ilgili tanımlanan problemlerin çözülmesi için yapılması gereken, örneğin yasal reformlar, yeniden yapılanmalar, değişim programları gibi eylemleri, meşru kılma çabalarını kapsar (Misangyi vd., 2008). Motivasyonel çerçevlendirme (motivational framing) ise iç-grubun motivasyon ve kimliklerinin kabul ve onaylanmasını hedefler (Hunt vd., 1994). Bu amaçla aktör, yeni kurumsal mantığa yönelik kurgulanan kolektif kimliği ve buna ilişkin uygulamaların propagandasını yaparak onu meşru kılmaya çalışır.

Sonuç olarak, çerçevlendirme yöntemleriyle aktör-lider, kabul ettirmek istediği kurumsal mantıkla ilgili meşruiyet zemini oluşturmaya çalışır (Misangyi vd., 2008); ortak kimlik, şema, ve anlamlar seti oluşturarak örgüt içindeki diğer aktörleri ortak algı temelinde birleştirmeye ve iç-grup sınırlarını belirginleştirmeye çalışır. Böylece, kurumsal mantıklardaki değişim, aktörlerin toplumsal bir kategoriyle özdeşebilecekleri ve benlik sunumunu gerçekleştirebilecekleri şekilde çerçevlenir (Meyer ve Hammerschmid, 2006). Ancak bu noktada statükoyu savunanların da benzer çerçevlendirme yöntemleri kullanarak kendi kimlik tanımlarını korumak ve bu yolla çıkarlarını muhafaza etmek isteyebilecekleri dikkate alınmalıdır (Misangyi vd., 2008).

Ortak anlamlar sisteminin gerçekleşmesiyle yeni rutinlerin ortaya çıkması ve tekrarlanarak kurumsallaşması söz konusu olabilir (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013). Kolektif eylem örüntüleri olarak kavramsallaştırılan rutinler (Feldman ve Pentland, 2003), aktörlerin davranışlarına yön verir, neyi neden yaptıklarının gerekçelerini açıklar, davranış kalıplarını ilişkilendirir; ancak diğer taraftan aktör davranışlarına ilişkin unsurlar ise ritüellerin uygulamadaki yapısal unsurlarının sürdürülmesi ya da değiştirilmesinde önemli bir rol oynar (Feldman ve Pentland, 2003). Belirli bağlam ve durumlarda, rutinlerin yerine getirilmesi aktörlerin performans farklılıklarına yol açmakta bu da zaman içinde sosyal yapıda

değişikliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır (Howard-Grenville, 2005). Rutinler dinamik bir süreci kapsamakta ve bu süreçte birbirine bağımlı aktörlerin eylemlilikleri yeni rutin ve davranışların yapılandırılmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013: 183). Bu açıdan aktör-lider, yeni kurumsal mantığın meşruiyeti için sadece anlamın yapılandırılması için uğraş vermez, ortak davranış örüntülerinin oluşturulması için örgütsel ve kurumsal alana yeni rutinler, ritüeller ve uygulamalar kazandırabilir.

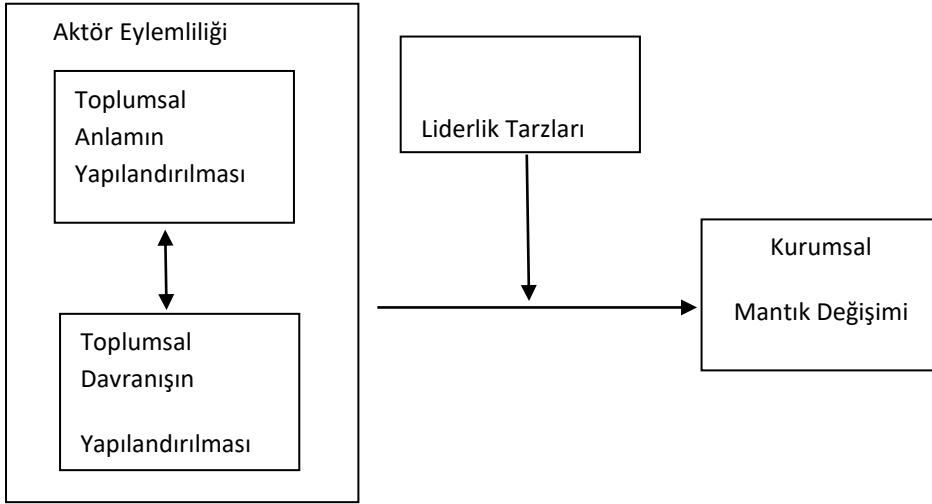
Örgütlerde günlük faaliyetler içinde ortaya çıkan iş uygulamalarının zamanla ussallaştırılarak ve meşruiyet kazanarak kurumsal bir alanda mantık değişimine neden olduğu bildirilmektedir (Smets, Morris ve Greenwood, 2012). Uygulamalar, yani işlerin nasıl yapıldığı (Giorgi, Lockwood ve Glynn, 2015), ortak anlamlandırma ve yorumlamaların tematik bir bütünlük sağladığı faaliyet örüntüleridir (Smets vd., 2012). Ancak, diğer taraftan bir kurumsal alana ilişkin anlamlar sistemi, ritüeller yoluyla da pekiştirilmektedir. Ritüeller de ortaklaşa bir şekilde oluşturulup yapılandırılan, aktörlerin rollerini yerine getirmesiyle anlamlar sisteminin müzakere edildiği ve şekillendirildiği dramatik etkinliklerdir (Dacin ve Tracey, 2010). Bu etkinlikler, mevcut duruma ilişkin aktörlerin ortak bir tanımlama çerçevesi yaratmasına neden olmakta (Kunda, 2006), toplumsal rolleri çevreleyen sınırları netleştirerek hiyerarşik yapının korunmasını sağlamaktadırlar (Dacin ve Tracey, 2010). Diğer bir deyişle, kurumsal bir alanda yer alan anlamlar sistemi ve ortak eylem örüntüleri iç içe girmiş, birbirini besleyen ve şekillendiren unsurlardır. Dolayısıyla, aktör-liderin örgüt içinde hedeflediği kurumsal değişimi gerçekleştirebilmesi için, kimlik, şema, çerçeve, rol tanımı ve bağlamsal anlam denetimi gibi bileşenlerin oluşturduğu ortak anlamlar sistemini değiştirmeye çalışacağı öngörülebilir. Ayrıca, liderin kurumsal değişim hedefini başarabilmesi için, ritüeller, uygulamalar ve rutinler gibi ortak davranış örüntülerini tekrar tasarlama eğilimi sergileyebileceği iddia edilebilir.

Örgüt içinde yeni beceri ve davranış örüntülerinin kazandırılmasında ve çalışanların ortak anlamlar çerçevesinde değişimi kabullenmesinde liderlik davranışlarının önemi dikkat çekmektedir. Şimdiye değin ortaya konan literatür açıklamaları ve ilgili çıkarımlar sonucunda aşağıda kuramsal bir model önerilmektedir (Şekil 1). Bu kuramsal çerçeveye dayanarak toplumsal realitenin yapılandırılmasında aktör eylemliliğinin kurumsal mantık değişimine neden olabileceği ve aktörün liderlik davranışlarının da bu nedensellik ilişkisi üzerinde önemli bir düzenleyici etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Bir başka deyişle, liderliğe atfedilen belli davranışların bu ilişkiyi kuvvetlendirirken, diğerlerinin ise zayıflatılabileceği ön görülmektedir.

3. AKTÖR EYLEMLİLİĞİ - KURUMSAL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Sosyal bir yapıda yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkması, ilgili inanç ve çerçeveler henüz meşruiyet kazanmadığı için kurumsal yapıdaki aktörlerce şüpheyle ve eleştirilerle karşılanabilir (Henisz ve Zelner, 2005). Statükonun savunucuları olan ve mevcut sosyal yapıdan beslenen bu aktörler, ilgili referans noktalarını ve kaynakları kullanarak, ortaya çıkan yeni kurumsal mantığı zayıflatmak için uğraş verebilirler (Fiss ve Zajac, 2006). Değişimi başlatmak ve değişim fikirlerini örgüt içinde benimsetmek için gereken liderlik davranışları bu açıdan önemli görülmektedir. Liderlik unsurunun, kurumsal değişim için ortak anlamlandırma süreçlerinin başarıya ulaşmasında, ortak bir kimlik tanımının oluşturulmasında, yeni rutin, uygulama ve ritüellerin örgüt içinde meşruiyet kazanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Şekil 1. Önerilen Kurumsal Model



Liderlik konusunda farklı kuramlar farklı açıklamalar öne sürmektedir. Bir çok araştırmada ve meta-analiz çalışmalarında destek bulan tam kapsamlı (full-range) liderlik kuramına göre, liderlik üç temel davranış tarzını içinde barındırmaktadır: dönüştürücü (transformational), etkileşimci (transactional) ve serbest bırakıcı liderlik (laissez faire) (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; DeCroot, Kiker

ve Cross, 2000; Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003; Avolio ve Bass, 2004). Bu liderlik modelinin yanı sıra, durumsal liderlik kuramı da farklı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Buna göre etkili liderlik, görev yönelimlilik ve ilişki yönelimlilik sürekliliğinde duruma uygun davranışlar gerektirmektedir (McCleskey, 2014).

Derue, Nahrgang, Wellman ve Humphrey (2011) ise liderlikle ilgili yapılmış görgül araştırmaları kapsayan meta-analiz çalışmaları sonucunda, güncel ve kapsamlı bir taksonomi önermektedir. Bu kavramsal modele göre, liderlik davranışları genel olarak görev yönelimlilik, ilişki yönelimlilik, değişim yönelimlilik ve pasif liderlik kategorilerinden oluşmaktadır. Mevcut çalışmanın liderlik olgusuna ilişkin kavramsal yapısı da Derue ve diğerlerinin (2011) modeli temel alınarak çerçevelendirilmiştir. İlgili kavramsal model, gruplamaların daha açıklayıcı olması ve alt boyutlara ilişkin kavramların hedef dilde daha iyi anlaşılabilmesi için Yukl, Gordon ve Taber (2002), Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam (2003), Rowold ve Schlotz (2009), McCleskey (2014), ve Sargut (2015)'un çalışmalarından da faydalanılarak aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Liderlik Davranışlarına İlişkin Taksonomi*

Liderlik Davranışları			
Görev Yönelimli	İlişki Yönelimli	Değişim Yönelimli	Pasif liderlik
<ul style="list-style-type: none">• Etkileşimci liderlik<ul style="list-style-type: none">❖ <i>Koşullara bağlı ödül</i>❖ <i>Ayrı tutarak yönetim-aktif</i>• Sınır kapsama• Yapıyı öne alma• Emredici• Otokratik (otoriter)	<ul style="list-style-type: none">• Dönüştürücü liderlik<ul style="list-style-type: none">❖ <i>Kişiselleştirilmiş önemseme</i>❖ <i>Öykünülen etki (atfedilen-davranış)</i><i>(karizmatik)</i>• Katılımcı• İlgi• Demokratik (özgürlükçü)• Güçlendirici• Geliştirici• Yetiştirici• Hizmetkâr liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Dönüştürücü liderlik<ul style="list-style-type: none">❖ <i>Entelektüel uyarım</i>❖ <i>İlham veren özendirme</i><i>(karizmatik)</i>• Çevreyi tarama• Kişisel riskler alma	<ul style="list-style-type: none">• Etkileşimci liderlik<ul style="list-style-type: none">❖ <i>Ayrı tutarak yönetim-aktif</i>• Serbest bırakıcı liderlik

* Yukl, Gordon, ve Taber (2002), Antonakis ve diğerleri (2003), Rowold ve Schlotz (2009), Derue ve diğerleri (2011), McCleskey, (2014), Sargut (2015)'dan uyarlanmıştır.

3.1. Görev Yönelimli Liderlik Davranışları

Bu kategorideki davranışlar temel olarak, örgütün faaliyet, ürün ve hizmetlerinde, mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Örgüt içindeki sorumluluk ve rol ilişkilerinin tanımlanması, örgütsel davranışların koordine etmesi, performans standartlarının belirlenmesi görev yönelimli davranışlar kapsamında ele alınmaktadır (Derue vd., 2011). Bunun yanı sıra, kısa vadeli planlama (Yukl, Gordon, Taber, 2002), astların standartlardan yapı ve rutinler temelinde sapmalarını denetleme (Derue vd., 2011), faaliyetleri

sekteye uğratan davranışların cezalandırılması ve disiplinin sağlanması için gerekli kararların alınması (Yukl, 2012) gibi eylemler de görev yönelimli liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır.

Bu kategorinin bileşenlerinden biri olan etkileşimci liderlik, yerli yazında geleneksel, işlemsel ya da iş odaklı liderlik olarak da ifade edilmekle birlikte, çoğunlukla etkileşimci liderlik adı altında kavramsallaştırılmıştır. O nedenle, mevcut çalışmada da bu kavram kullanılacaktır. Bu liderlik davranışları resmi iş sözleşmelerinde belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesine dayanan bir nevi değiş tokuş süreci olarak nitelendirilmektedir (Antonakis vd., 2003). Etkileşimci lider, ödüllerle ve negatif geridönüt ya da düzeltici eylemlerle astlarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır (McCleskey, 2014). Sınırları tanımlı değiş tokuş işlemleri (Rowold ve Schlotz, 2009) liderin performans hedeflerini gerçekleştirmesini, gereksiz risklerden kaçınmasını ve astlarını dışsal ödüllerle motive ederek örgütün etkililiğini geliştirmeye odaklanmasını sağlar (McCleskey, 2014). İşlemsel liderliğin basit ve açıkça tanımlanmış görevlerin yürütüldüğü örgütsel ortamlarda görev motivasyonu sağlayabileceği ifade edilmektedir (Houghton ve Yoho, 2005).

Etkileşimci liderlik davranışlarının temel olarak üç alt boyuttan oluştuğu bildirilmektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003; Avolio ve Bass, 2004). Ancak iki alt boyutu, görev yönelimli davranışlar kategorisinde ele alınmaktadır (Derue vd., 2011). Bunlardan koşullara bağlı ödül (contingent reward) davranışları, astların sözleşmeden kaynaklanan yükümlülükleri yerine getirmeleri durumunda lider tarafından ödüllendirilmesini işaret eder (Antonakis vd., 2003). “Eğer lider çalışanlara ödüllendirmek için ne yapmaları gerektiğini açıkça söylüyorsa koşullara bağlı ödül stiline uygun davranıyor demektir. Lider böylece astlarından neleri beklediğini de belirtmiş olmaktadır” (Sargut, 2015: 134). Dolayısıyla ödüller, astların liderin beklentilerini içselleştirmesine neden olur; ancak diğer taraftan onlar üzerinde önemli bir performans baskısı yaratır (Rowold ve Schlotz, 2009). Bu bakımdan etkileşimci liderliğin durağan, örgütsel öğrenme süreçlerinin sadece mevcut rutinleri güçlendirme ve pekiştirmeyi hedeflediği koşullarda etkili olabileceği bildirilmektedir (Vera ve Crossan, 2004). Etkileşimci liderliğin diğer alt boyutu olan ayrı tutarak yönetim-aktif (management-by-exception-active) davranışları, liderin kendi belirlediği standartların astlarca karşılandığını temin etme amacına etkin bir şekilde yönelmesi (Antonakis vd., 2003) şeklinde tanımlanmaktadır. Lider aktif olarak kural dışı davranışları önceden engellemek için, astlarının standartlardan

sapabilecek performanslarını gözlemler ve gerekli durumlarda müdahale eder (Rowold ve Schlotz, 2009).

Görev yönelimli davranışların diğer bileşenlerinden otokratik liderlik davranışlarında ise lider, tek karar verici aktördür; kararların nedenlerini astlarına açıklama gereği duymaz, görev ve iş yöntemlerini titizlikle belirler ve çalışanların inisiyatif almasını ya da karar vermesini gerektirecek her hangi bir esneklik ortamına imkan tanımaz (Gonos ve Gallo, 2013). Emredici liderlik davranışları da otokratik liderlik tarzına benzetilebilir. Burada da lider astlarını resmi pozisyonundan aldığı güç ve yetkiyle yönetmeye çalışır (Houghton ve Yoho, 2005), komutlar verir, hedefleri belirler ve astların davranışlarını yakından denetler (Houghton ve Yoho, 2005). Bu kategori kapsamında ele alınan sınır kapsama davranışları da çevresel baskılara karşı teknik çekirdek yapıyı koruyarak örgütün teknik rutinlerinde aksamaların önüne geçmeye yönelik eylemleri içermektedir (Houghton ve Yoho, 2005). Sonuç olarak, görev yönelimli liderlik davranışlarının, örgüt içindeki baskın kurumsal yapının pekiştirilmesini ve örgütün faaliyet gösterdiği kurumsal alandaki yerleşiklik düzeyinin artırılmasını hedeflediği görülmektedir. Liderin müdahaleci ve otokratik yönetim tarzı ise örgütsel aktörlerin bilişsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına hitap etmeyebilir. Oysa ki astların öznel beklenti, yorumlama ve eylem tercihlerinin liderleri ile karşılıklı etkileşimlerinin sonucu başkalaşmasıyla baskın kurumsal mantığın değişebileceği mümkün görünmektedir. Örneğin örgütsel rutin, ritüel ve uygulamaların yeniden yapılandırılarak belli bir kurumsal alanda kabul görmesi, çalışanların değişim olgusunu sahiplenmesine ve bu yönde motive olmalarına bağlıdır. Liderin sözleşmeler temelinde davranışsal rolleri ve sorumlulukları belirlemesi, ödül ve cezalandırma yöntemini kabul ettirmeye çalışması, astların kurumsallaşmış yapı ve hedefleri, inanç sistemlerini ve kültürel çerçevelerini terketme olasılığını arttırmayabilir. Kurumsal değişimin ve bu yöndeki misyon ve vizyon değerlerinin, astlar tarafından içselleştirilmesi önemli görülmektedir. Bu içselleştirme liderin yapıdan aldığı resmi gücünü kullanmasıyla değil, aksine, astlarına mevcut durum ve arzulanan durum arasındaki çelişkileri aktarması ve ideal, arzulanan ve umut vaad eden bir gelecek resmetmesiyle mümkündür (Cohen, 2003: 159). Bu çıkarımlar sonucu çalışmanın ilk önermesi aşağıda sunulmuştur:

Önerme 1: Aktörün görev yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi azalacaktır.

3.2. İlişki Yönelimli Liderlik Davranışları

Derue ve diğerlerinin (2011) liderlik tipolojisinde yer alan ikinci kategori, ilişki yönelimli liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu kategorideki liderlik davranışları, astlarda saygı uyandırmayı ve onları grubun menfaatine yönlendirmeyi amaçlar (Derue vd., 2011). Bu davranışları sergileyen lider, astlarının ihtiyaçlarını ve duygusal gereksinimlerini önemser (Derue vd., 2011). Onların istekleriyle örgütün hedeflerini uyumlandırmak için yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine yönelir (Sargut, 2015). Yanlışlardan ders çıkarmayı öğretir, başarılı performanslarını takdir eder, astlara örgüt için önemli olduklarını hissettirir, özerklik ve sorumluluk verir, karar süreçlerine katılımlarını sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002: 17; Yukl, 2012).

İlişki yönelimli liderlik kategorisinin dönüştürücü liderlik bileşeni, ilk çalışmalarda dört faktörlü bir yapı olarak tanımlanmış olmasına rağmen (Bass ve Avolio, 1992) daha sonra yapılan çalışmalarda beş temel liderlik davranışından meydana geldiği saptanmıştır (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003; Avolio ve Bass, 2004). Dönüştürücü liderlik boyutunun öykünülen etki ve ilham veren özendirme alt bileşenleri karizmatik liderlik davranışlarını kapsamaktadır (McCleskey, 2014; Rowold ve Schlotz, 2009). Dönüştürücü liderler kolektif davranış ve toplumsal hareketlerde öncülük yapan bireyler olarak görülmektedir (Jacobsen ve House, 2001). Örgüt içinde kurumsallaşmış rutinlerin ve örgütsel öğrenme kalıplarının değiştirilmesi hedeflendiğinde etkilidir (Vera ve Crossan, 2004). Bir diğer deyişle, örgüt içinde dinamik bir vizyon değişimine ihtiyaç duyulduğunda gereken liderlik davranışlarını kapsar. O nedenle ortak kültürel değerlerde ve çalışan algılarında önemli bir başkalaşım gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü olarak ele alınmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997). Bu kapsamda, ilişki yönelimli dönüştürücü liderlerin örgütün yerleşik olduğu kurumsal alanda değişim hamlesini başlatabilecek yetiye sahip olduğu; örgüt içindeki diğer sosyal aktörlerin biliş ve eylemlerini kategoriler ve çerçeveler aracılığıyla etkileyebileceği düşünülebilir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının geleceğe yönelik bir vizyona, ortak değer ve amaç hissine dayandırılması astların olgu ve olayları tekrar çerçevelendirmesine neden olur (Rowold ve Schlotz, 2009). Astların birlikte ortaya koyduğu eylemler ve liderin model davranışları toplumsal bir kimlik oluşmasına ve böylelikle de dönüştürücü lider ortaya çıkmadan önceki koşulların yarattığı belirsizlik, istikrarsızlık ve gerilim düzeyinin azalmasına yol açar (Jacobsen ve House, 2001). Ritüeller, törenler, sloganlar ve sembollerle kolektif kimliği güçlendirmeye çalışan lider, astların benlik algılarında bu kimliğin harekete geçmesi için, ortak

ideoloji ve değerlere dolaylı ya da direkt olarak vurgu yapar (Shamir, Zakay, Breinin ve Popper, 1998). Dolayısıyla, liderin motivasyonel çerçeveselendirme (Misanagyi, 2008) faaliyetlerinde bulunarak bağlamsal anlam setini denetim altına alabileceği, astlarına kabul ettirmek istediği kurumsal mantıkla ilgili örgüt içinde meşruiyet zemini hazırlamaya çalışacağı ve idealize ettiği misyon ve vizyonunu tüm örgütsel kademelere nüfuz ettirebileceği iddia edilebilir.

Astlar, bu dönüştürücü davranışların etkisiyle, liderle özdeşim geliştirirler (Rowold ve Schlotz, 2009). Astların lideriyle özdeşleşmesi de örgüt faaliyetlerine yönelik üst düzey amaçlar gerçekleştirmeleri için onların daha çok emek sarf etmelerine (Wang ve Zhu, 2011), ortak değer ve misyon paralelinde performanslarını arttırmalarına neden olur (Jacobsen ve House, 2001). Bunun yanı sıra, liderle özdeşleşen astların kolektif yönelimleri, onların kişisel çıkarlarını bir kenara bırakmalarını ve grubun ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha öncelikli bir konuma taşımalarına yol açar (Shamir vd., 1998). Bir anlamda dönüştürücü liderlikle bireysel çıkarlar ve örgüt çıkarları uyumlandırılır (Pawar ve Eastman, 1997). Liderin astları üzerinde yarattığı bu kolektif kimlik ve grup aidiyeti algısı onların tercih ve eylemlerini şekillendirerek inanç sistemlerini, yorumlamalarını, değer ve norm yargılarını ve nihayetinde de kurumsal mantıklarını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu durumda, örgüt içindeki baskın kurumsal mantığı değiştirme eylemliliğinin astların kişisel çıkarlarını ya da politik ilişkilerini zedeleme ihtimali yaratsa bile bu aktörler kolektif kimliklerinin gerektirdiği biçimde davranarak, rol modeli olan liderlerinin inanç ve misyonuna hizmet etme eğiliminde olabilirler.

İlişki yönelimli dönüştürücü liderlik davranışları, öykünülen etki-atfedilen (idealized influence-attributed) ve kişiselleştirilmiş önemseme (individualized consideration) alt boyutlardan oluşmaktadır. Öykünülen etki-atfedilen davranışları, liderin toplumsal olarak yapılandırılmış karizmasını ifade eder. Yani, liderin astları tarafından güçlü, kendinden emin ve karizmatik bir birey olarak algılanması söz konusudur (Antonakis vd., 2003). Astlar liderin değer ve inançları bakımından olumlu niteliklere sahip olduğunu algıladığında, onunla duygusal bir bağ oluşturup, güven duymaya başlar (Rowold ve Schlotz, 2009). Öykünülen etkinin çalışanlar tarafından lidere atfedilmesi için, liderin statüko ve idealize edilen vizyon arasında önemli bir çelişkiye işaret etmesi; değişim için yeni ve sıra dışı yöntemler ortaya koyması, mevcut kaynak ve sınırlılıkları gerçekçi olarak değerlendirebilmesi; çalışanları harekete geçirecek etkili iletişim ve izlenim yönetimi uygulamalarına başvurması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987). Özdeştikleri liderleriyle ilgili edindikleri bu olumlu izlenimlerin, astların olumlu toplumsal kimlik ihtiyacını (Hogg ve Terry, 2000) karşılayacağı ve bunun da

örgüt içinde başlatılan kurumsal mantık değişim faaliyetlerini daha kolay sahiplenmelerine neden olacağı ileri sürülebilir. Bu da liderin idealize ettiği vizyon ve kurumsal mantık algısının örgüt içinde önemli bir koalisyon grubundan destek görmesine ve statükoyu sürdürmeye çalışan grupların da ikna edilebilmesine yol açabilir. Nitekim liderin koalisyon oluşturma faaliyetlerinin kurumsal değişimin gerçekleştirilme ihtimalini arttırdığı da bildirilmektedir (Mazaheri, 2013).

İlişki yönelimli dönüştürücü liderlik davranışlarının öykünülen etki-davranış boyutu, liderin değer, inanç ve misyonuna yönelik karizmatik eylemlerini kapsar (Antonakis vd., 2003). Bu noktada lider astları için önemli bir rol modelidir (Sargut, 2015). Liderin model davranışları, astları üzerinde kolektif bir misyon ve değerler algısı geliştirerek onların bu algı paralelinde harete geçmesine yol açar (Rowold ve Schlotz, 2009). Kısaca, öykünülen etki faktörünün atfedilen ve davranış boyutlarından ilkinde astların liderle özdeşleşmek istedikleri nitelikleri ona atfetmesi söz konusuyken, diğerinde liderin davranışlarıyla astları üzerinde olumlu izlenimler yaratmaya çalışması görülmektedir.

Dönüştürücü liderliğin kişiselleştirilmiş önemseme (individualized consideration) alt bileşeninde yer alan davranışlar, liderin astlarını öneri ve tavsiyelerle destekleyerek onların kendilerini gerçekleştirmelerine yol açacak davranışları kapsar (Antonakis vd., 2003). Bu davranışları sergileyen lider “her astına özel ilgi ve yol gösterir, her çalışana bilgi, deneyim desteği sunar. Gurubun dışında kalan, yalıtılmış kişilerle özellikle ilgilenir” (Sargut, 2015: 134). Yeni öğrenme olanakları yaratarak astlarının farklı yetkinlikler geliştirmelerini, kişisel girişimlerde bulunmalarını (Wang ve Zhu, 2011) ve böylece daha çok güçlenmesini sağlar (Rowold ve Schlotz, 2009). Bir diğer deyişle, kişiselleştirilmiş önemseme, astların tüm potansiyelini kullanabilmeleri için liderin eğitmen ya da yol gösterici davranışlarına işaret eder (McCleskey, 2014). Bu bakımdan baskın kurumsal mantığı değiştirmeyi hedefleyen ilişki odaklı lider, gelişip güçlenmelerine olanak tanıdığı astlarının sahip olduğu yetkinlik, beceri ve kaynakları harekete geçirerek oluşabilecek koordinasyon ve kolektif eylem problemlerinin önüne geçebilir. Bu da kurumsal değişim sürecinde örgütün daha önce tanımladığı etkililik hedeflerinden sapma riskini önemli ölçüde azaaltabilir.

İlişki yönelimli liderlik davranışları kapsamında ele alınan diğer bir liderlik tarzı da demokratik liderliktir. Burada lider, verilen kararlarda çalışanlara önemli ölçüde söz hakkı tanır, planlanan ve süregelen işlerle ilgili bilgi verir, onları yeni fikir ve öneriler için teşvik eder, grup içinde kişiler arası ilişkileri güçlendirilmeye çalışır (Gonos ve Gallo, 2013). Benzer şekilde, bu kategoride yer alan güçlendirici

liderlik davranışları ise astların öz-liderlik stratejileri geliştirmelerini sağlayarak, kendi davranış ve düşünce süreçlerini yönetebilmelerini ve bu şekilde performanslarını arttırmalarını sağlar (Houghton ve Yoho, 2005). Yine bu kategori içinde değerlendirilen hizmetkar liderlik davranışları da astlarla psikolojik bağların güçlendirilmesi, güven ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi, liderin astların ilişkisel benlik ihtiyaçlarına hitap edip, yetiştirme ve yol gösterici davranışları ile onlara esin kaynağı olabilmesini ifade eder (Diah, Sendjaya, Hirst ve Cooper, 2014).

Bu açıklamalara dayanarak, ilişkisel liderlik davranışlarının baskın kurumsal düzen içine yerleşik bilişsel ve simgesel sistemlerin kurumsal değişim için harekete geçilmesine yol açabileceği söylenebilir. Toplumsal etkileşim yoluyla anlamın değiştirilebileceği (Blumer, 1969) gerçeğinden hareketle, liderin astlarıyla olumlu ve güçlendirici ilişkiler kurması ve onların bireysel, kolektif ve ilişkisel benliklerine hitap etmesi toplumsal anlamın tekrar yapılandırılmasında etkili olabilir. Dolayısıyla ilişki yönelimli lider, astlarının anlam referanslarını ve davranış örüntülerini şekillendirerek kurumsal mantıkların değişiminde etkili olabilir. Bu yorumlardan hareketle çalışmanın ikinci önermesi geliştirilmiştir.

Önerme 2: Aktörün ilişki yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi artacaktır.

3.3. Değişim Yönelimli Liderlik Davranışları

Bu liderlik eylemleri, örgütlerde ve gruplarda değişimi başlatan ve sürdüren davranışları tanımlar (Derue vd., 2011). Bu davranışların temel hedefi, iş süreçlerinde, ürün ve hizmetlerde yenilikçi düzenlemeler yapmak ve dış çevredeki değişikliklere örgütü uyumlandırmaktır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Ancak, değişim fikrini kabul ettirebilmesi için liderin astlarını değişim sürecine hazırlaması gerekmektedir. Vizyon sahibi lider, astlarının önem verdiği ortak değerleri kapsayan bir değişim fikrini, onlara daha güzel bir gelecek vaadiyle kabul ettirebilir (Jacobsen ve House, 2001). Bu amaçla statükonun yarattığı problemlerle ilgili astlarının öz-bilinç düzeylerini artırır ve değişime direnci zayıflatmak için olgu ve olayları tekrar çerçeveledirir (Yukl, 2012). Bir diğer deyişle, bu tarz bir lider mevcut kurumsal mantıkla çelişen bir değişim başlatabilir. Nitekim kurumsal mantık değişimi için liderin ortak anlamlar sistemini, mevcut unsurlar üzerine yaratıcı bir şekilde kurgulayarak örgüt içindeki diğer aktörleri, mevcut koşulları farklı yorumlayabilecekleri kolektif bir eyleme doğru sevk etmesi beklenmektedir (Castel ve Friedberg, 2010). Değişim

ihtiyacına yönelik öz-bilinçleri artan astların liderin işaret ettiği vizyon doğrultusunda kurumsal bir başkalaşıma yönelme ihtimalleri yüksek görünmektedir.

Değişim yönelimli liderlik davranışları ayrıca dış çevreyi denetleyerek tehdit ve fırsatları tanımlama, dış paydaşlar, sosyal grup ve kurumsal yapıların tercih ve eğilimlerine ilişkin bilgi edinme ve bu bilgileri süreçleyerek değişim ihtiyacını yapılandırma eylemlerinden oluşur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Bunun yanı sıra liderin değişim yönelimli hamleleri her zaman belirli riskleri içinde barındırır. Bu nedenle statükoya direnen çıkar gruplarıyla karşı karşıya gelmesi liderin kariyer ya da itibar kaybı riskini göze alması anlamına gelmektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Dolayısıyla, değişim yönelimli liderlik davranışları büyük ölçüde kişisel risk üstlenme sorumluluğunu taşıyabilmeyi gerektirir. Bu durum aslında liderin yerleşik kurumsal sisteme ve statükoya baş kaldırması olarak değerlendirilebilir. Dış çevrede gözlemediği tehdit ve fırsatları yeni kurumsal mantık lehinde çerçevlendirerek ve etkileşim süreçlerinde ortaya çıkabilecek durumsal anlamları bu yönde denetim altına alarak, örgüt içinde meşruiyet zemini yaratabilir. Bu durum biraz da liderin astlarını ortak bir vizyon etrafında birleştirip yerleşik kurumsal yapıyı sorgulatma becerisine ve eylemliliğine bağlı görünmektedir.

Bu noktada değişim yönelimli dönüştürücü liderlik davranışlarından, ilham veren özendirme (inspirational motivation) ve entelektüel uyarım (intellectual stimulation) alt kategorileri anlam ve davranışların yapılandırılmasında ve böylece kurumsal mantık değişiminde etkili olabileceği öngörülebilir. İlham veren özendirme davranışı, liderin, tutkulu amaçlara vurgu yapması ve idealize edilen bir vizyon tasarlayıp bu vizyonu astlarına aktararak onları harekete geçirmesi anlamına gelmektedir (Antonakis vd., 2003; Wang ve Zhu, 2011). Lider astlarına ortak bir anlam sunarak ve onları başarılması zor bir amaca yönlendirerek esin kaynağı olmaya çalışır (McCleskey, 2014). Liderin temel hedefi tasarladığı vizyonun astlar tarafından içselleştirilmesidir (Rowold ve Schlotz, 2009; Sargut, 2015). Bunun için liderin, çalışanlarca ortaya konan işlerin örgüt için önemli olduğunu vurgulaması (Sargut, 2015) ve astların gelecekte daha iyi performans sergilemeleri için onları motive etmesi beklenir (Rowold ve Schlotz, 2009).

Entelektüel uyarımda ise lider, astlarının ussal yetilerine ve analiz becerilerine hitap ederek, yenilikçi tarzda düşünceleri ve önemli sorunlara çözümler bulmaları için teşvik eder (Antonakis vd., 2003). Bu sayede eski yöntem, değer ve inançları sorgulamaları için astlarını harekete geçirir (Sargut, 2015). Entelektüel uyarım davranışları, eleştirilere korkusuzca yaklaşmayı ve problemleri kendine güvenerek

çözmeyi beraberinde getireceğinden astların öz-yeterlilik düzeylerini arttırır (McCleskey, 2014). Bu sayede astların süregelen varsayımları, inanç ve uygulamaları sorgulayabilecekleri ve problemlere yeni ve sıra dışı çözümler üretebilecekleri (Rowold ve Schlotz, 2009), görevleriyle ilgili yeni ve farklı yaklaşımları deneyebilecekleri (Wang ve Zhu, 2011) varsayılır.

Görüldüğü gibi değişim yönelimli liderlik davranışları, astların bilişsel olarak toplumsal gerçekliği anlamlandırma ve sınıflandırma sistemlerine hitap etmektedir. Bu bakımdan değişim yönelimli lider astların yeni ortak eylem çıktıkları ortaya koymalarına ve örgüt içindeki iş uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıklara doğaçlama çözümler üretmelerine yol açabilir. Örgütsel faaliyetlerde yerleşik olunan baskın kurumsal mantığa ters gelen yeni iş uygulamaları ve rutinlerin astlarca şekillendirilmesi sonucu oyunun kuralları tekrar tasarlanabilir. Aslında yeni iş uygulamalarının kurumsal değişime neden olduğu ilgili yazında da bildirilmektedir. Örneğin, otel işletmeleri sektöründe, misafir yorumlarının sosyal medyada geniş kitlelere ulaşmasıyla birlikte, eleştirmenlerden ziyade geniş halk kitlelerinden alınan kalite değerlendirme puanları yeni bir uygulamanın zamanla ilgili sektörde kurumsallaşmasına neden olmuştur (Giorgi vd., 2015). Bunun dışında astların günlük faaliyetlerinde doğaçlama becerilerini kullanarak geliştirdikleri yöntem ve tekniklerin, örgüt içinde önemli değişikliklere sebep oldukları da ifade edilmektedir (Feldman, 2000). Aslında astların ortak algı temelinde birlikte hareket edip yeni yöntem ve uygulamalarla örgüt içinde kurumsal bir değişime yol açabilmelerinin nedeni büyük oranda liderlerinin değişim yönelimli olmasına ve tasarladığı vizyonu astlarına aktarabilmiş olmasına bağlanabilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın üçüncü önermesi geliştirilmiştir:

Önerme 3: Aktörün değişim yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi artacaktır.

3.4. Pasif Liderlik Davranışları

Derue ve diğerlerinin (2011) önerdiği liderlik taksonomisinin diğer bir kategorisi de pasif liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu kategorideki etkileşimci liderliğin ayrı tutarak yönetim-pasif (management-by-exception-passive) alt boyutunda, lider sadece belirlenen standartlar astlar tarafından karşılanmadığında ya da örgüt faaliyetlerinde problemler çıktığında müdahale eder (Antonakis vd., 2003). Problemler ortaya çıkmadan liderlik davranışları sergilenmez ve astların da sadece kendi işiyle meşgul olması beklenir (Sargut, 2015).

Bu kategoride tanımlanan serbest bırakıcı liderlik tarzında ise lider, sorumluluk almaktan, karar vermektan ve yetkisini kullanmaktan kaçınır (Antonakis vd., 2003). İşleri kendi akışına bırakmayı tercih eder (Sargut, 2015). Bu liderlik tarzı, liderlik davranışlarının terk edilmesi anlamına geldiği için astlarda performans baskısı yaratmazken, bir taraftan da onları psikolojik olarak etkileyip tatminsizlik ve anlamsızlık duygularına sürükleyebilir (Rowold ve Schlotz, 2009).

Aslında pasif liderlik koşullarındaki anlam yitimi ve tatminsizlik lider ve astlar arasında veya astların birbirleriyle ilişkilerinde doğal bir etkileşimin gerçekleşmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Etkileşimin sadece örgüt içi sorunların ortaya çıkmasıyla sınırlandırılması, benlik kavramının ve buna yönelik kimlik algısının ve rol tanımlarının (Blumer, 1969; Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013) astlar tarafından içselleştirilmesini sekteye uğratabilir. Toplumsal anlam ve eylemin yapılandırılması için liderin astlarıyla rol müzakeresinde bulunarak benlik algısına hitap etmesi, onları grup kimliğiyle kolektif bir algı ve eylem bütünlüğüne sevk etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla kolektif davranış, ortak çerçeveler ve beklentilerin pasif lider tarafından oluşturulma ihtimali düşük görünmektedir. Ayrıca, pasif liderin hedeflenen yeni kurumsal mantığın meşruiyeti için eylemlilik iradesini ortaya koyma sorumluluğundan uzak durma ihtimalinin yüksek olması, örgüt içinde beklenen kurumsal değişim olasılığını önemli ölçüde azaltabilir. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın aşağıdaki dördüncü önermesi geliştirilmiştir:

Önerme 4: Aktörün pasif liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi azalacaktır.

4. SONUÇ VE ÇIKARIMLAR

Toplumsal ilişkiler üzerinde belli düzeyde denetim sahibi olmak ve bu ilişkileri değiştirebilme yetisi ve iradesi gösterebilme anlamına gelen aktör eylemliliği (Williams, 1992) bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Çalışmada temel olarak, bireysel aktörlerin, kurumları mikro düzeyde yorumlayan temel unsurlar olduğu varsayımı (McPherson ve Sauder, 2013) desteklenmeye çalışılmıştır. Bu noktadan hareketle, bireylerin sosyal yapının kendisine sunduğu fırsatlar, bilişsel şemalar, kültürel repertuarlar yardımıyla davranışlarına yön verebileceği ve bu doğrultuda aktör eylemliliğinin kurumsal bir değişime neden olabileceği tartışılmıştır. Bu perspektifle, son yıllarda örgüt çalışmalarında kendisine oldukça geniş bir yer edinmiş olan kurumsal kuramın, yapı-aktör tartışmasına dayanan aktör yerleşikliği ikilemine dikkat çekilmiştir. Kurumsal kuramın, bireyin eylemlerinin

kurumsal bir yapıya yerleşik olduğu, davranış ve bilişsel yapısının kurumsal güçlerce yönlendirildiği savı, değişim, farklılaşma ve yaratıcılık olgularının nasıl gerçekleştiğini açıklama noktasında önemli eleştirilere maruz kalmıştır. Bu ikilemin çözümüne yönelik ilgili literatür tartışmaları, Giddens'ın (1984) yapı ve aktörü birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele aldığı yapısallaşma kuramına dayanan kurumsal mantıklar yaklaşımına işaret etmektedir. Mevcut makalenin de aktör eylemliliğine ilişkin bakış açısı, kurumsal mantıklar yaklaşımına dayandırılmıştır. Dolayısıyla, yapı-aktör, özgür seçim-toplumsal belirlenimcilik ikiliğinin aşılmasında yönetim ve organizasyon araştırma alanına katkıda bulunmak bu çalışmanın en önemli amaçlarından biridir.

Kurumsal mantık yaklaşımının, kurumsal karmaşıklıklar içine aktörün mikro etkileşim süreçlerini entegre etmesi bakımından önemli ip uçları sunmasına rağmen, ilgili literatürde aktörlerin toplumsal etkileşimlerinde gerçekleşen mikro dinamikleri ele alan yeterli sayıda ve kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla, mevcut makalede mikro sosyal etkileşim sürecinde aktörlerin anlam ve eylemi yapılandırarak kurumsal mantık değişimine neden olabileceği ileri sürülmüştür. Bu bakış açısını temellendirmek için de simgesel etkileşim kuramının temel varsayım ve açıklamalarına başvurulmuştur. Simgesel etkileşim kuramı birey ve toplumsal yapı arasındaki ilişkinin doğasını etkileşim temelinde ele almakta, anlam ve eylemin bireylerin toplumsal etkileşimleri sonucu oluştuğunu ve değiştiğini ileri sürmektedir. O halde, bu etkileşim sürecinde gerçekleşen anlamlandırmalar, yorumlamalar, ve uygulamalar sosyal aktörler tarafından şekillendirilmekte ve diğerlerince meşru görüldüğünde kurumsal mantıklara nüfuz etmektedir. Kurumsal değişim de ancak bu etkileşimin alt yapısını oluşturan simgesel, bilişsel ve davranışsal kalıpların değiştirilmesi, tekrar çerçevelendirilmesi ve diğer toplumsal aktörlerce içselleştirilmesine bağlıdır. Bunun için öncelikle aktörün kurumsal yapıdaki diğer bireylerin ortak sosyal kimliklerini, anlam referanslarını, rutin, ritüel ve uygulamalar gibi kolektif davranış kalıplarını başkalaştırması gerekmektedir. Bu başkalaşım da aktörün sosyal yapıdan aldığı güçle ve kendi öznel iradesiyle eylemlilik göstermesine; çerçevelendirme, rol tanımı, bağlam denetimi stratejilerine başvurarak kurumsal değişimi meşru kılmasına bağlıdır.

Kurumsal mantıklar ve aktör eylemliliğine etki eden makro ve mikro unsurlar ilgili literatürdeki araştırmalarda da tartışılmıştır (Battilana, 2006; Battilana vd., 2009; Beckert, 1999; Child vd., 2007; Clement ve Cook, 1999; Dejean vd., 2004; Delbridge ve Edwards, 2008; Durand ve McGuire, 2005; Greenwood, Suddably ve Hinnings, 2002; Rao ve Giorgi, 2006). Bu çalışmalardan farklı olarak mevcut

çalışmada aktör eylemliliğinin örgütsel bir ortamda kurumsal değişime neden olma ihtimalinin liderlik davranışlarına bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmüştür. Liderin örgütün hiyerarşik yapısından aldığı güç ve yetki ile kurumsal değişim için astlarını etkileyebileceği, yönlendirebileceği ve değiştirebileceği düşünülmüş, ancak bu durumun belli liderlik davranışlarına bağlı olarak değişebileceği tartışılmıştır.

Çalışmanın ortaya koyduğu önermelere bakıldığında, statükoyu koruma ve var olan kurumsal yapıyı güçlendirmeyi hedeflediğinden dolayı, görev yönelimli liderlik davranışlarının, aktör eylemliliğinin kurumsal mantıkları değiştirme ihtimalini zayıflatabileceği ileri sürülmüştür (Önerme 1). Ancak, örgüt içinde başlatılan bir kurumsal değişim sonrasında çalışanlarca kabul görmüş yeni kurumsal mantığın pekiştirilmesi için görev yönelimli liderlik davranışlarına da ihtiyaç duyulabilir. Bu davranışlar, değişim sonrasında örgüt içinde belli bir denge ve istikrarın kazanılması, yeni rutin ve uygulamalarda sapmaların engellenmesi, koordinasyonun aksamaması, rol ve sorumlulukların tanımlanarak etkililiğe yönenilmesi gerektiğinde, lider tarafından başvurulması gereken davranışlar olabilir.

Bunun yanı sıra, astların da kurumsal mantık değişim sürecinde zaman zaman görev yönelimli davranışları liderinden bekleyebileceği de unutulmamalıdır. Özellikle örgüt içinde adaleti sağlamak ya da çatışmaları önlemek için liderin kurumsal değişim sürecinde emredici ya da otokratik eğilimler sergilemesi ve böylece disiplini sağlaması çalışanlar tarafından beklenebilir. Ayrıca astların kişilik özellikleri de bu noktada liderin değişim sürecinde zaman zaman görev odaklı eylemler sergilemesine neden olabilir. Örneğin, öz liderlik becerileri gelişmemiş ya da dışsal denetim odağına sahip astlar için, liderin kurumsal değişim mantığını ancak ve ancak ödül ve ceza yöntemiyle kabul ettirebileceği, sıkı yönerge ve talimatlarla onların davranışlarını denetim altına alabileceği düşünülebilir. Bu bakımdan hem astların bireysel farklılıkları ve beklentileri hem de örgütsel kültür ve iklimin, lider eylemliliği ve kurumsal değişim arasındaki nedensellik ilişkisinin doğasını etkileyebileceği ileri sürülebilir. Bu değişkenlerin yanı sıra örgütte çalışanların sahip olduğu kültürel değer yargıları da, kurumsal değişim için, astların liderlerinden görev yönelimli davranışlarına yönelik beklentilerinin artmasında rol oynayabilir. Örneğin, güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde astlar, örgütsel kararların otoriteyi temsil eden lider tarafından verilmesini, yetkisini ve gücünü çoğu durumda göstermesini bekleyebilir.

Mevcut çalışmanın 2. önermesinde, ilişki yönelimli liderlik davranışlarının, aktör eylemliliğinin kurumsal mantıkları değiştirme ihtimalini arttıracakları ileri sürülmüştür. Bu noktada yine astların liderden beklediği davranış ve tutumların da dikkate alınmasında fayda görülmektedir. Bu kategoride bahsedilen liderin yetiştirme, geliştirme faaliyetleri daha çok toplulukçu ve dışil kültürlerde ihtiyaç duyulan koruma, kollama, destek olma, sorunlarla ilgilenme gibi liderlik rolleriyle ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde, astlarda özdeşim geliştirme, grup aidiyeti, grup kimliğine ve normlarına vurgu gibi unsurları hedefleyen ilişki yönelimli liderlik eylemlerinin de, toplulukçu kültürlerin grubun menfaatlerini bireysel çıkarların önüne alma, lidere öykünme, lideri rol modeli olarak görme eğilimleriyle bağdaştırılabileceği düşünülebilir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, bireyci ve eril değerlere sahip veya rekabetçi örgütsel bir iklimde çalışan astların, ilişki yönelimli liderlik davranışlarından motive olabilecekleri ve dolayısıyla da kurumsal değişim için hareteke geçebilecekleri beklenmeyebilir.

Bu çıkarımlara ilaveten, ilişki yönelimli liderlik davranışları için aktörün izlenim yönetimi taktiklerine başvurması gerektiği de yabancı yazında belirtilmektedir (Conger ve Kanungo, 1987). Ancak, bu taktiklerden hangilerinin hangi koşullarda, kurumsal değişimin astlar tarafından içselleştirilmesine yol açabileceği ve onları ortak algı, anlam ve davranış bütünlüğüne sevk edebileceği ilerki çalışmalarda ele alınabilecek konular arasında yer almaktadır. Bunun dışında, ilişki yönelimli liderin davranışsal motivasyonu kişisel ya da sosyal amaçlara dayanabilir. Sosyal amaçlara dayandırılan liderlik davranışı, liderin sorumluluk ve gücünü diğerleriyle paylaşmasını, eşitlikçi, demokratik, uzlaşmacı niteliklerine işaret ederken, karizmatik gücünü kişisel amaçlara dayandıran lider otokratik, faydacı, başarıyı kendine atfeden, etrafına emirler yağdıran bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Jacobsen ve House, 2001). Kurumsal değişimin gerçekleşmesinden sonra karizmatik gücünü muhafaza etmek isteyen lider, hem kişisel çıkarlarını hem de kendisini bu süreçte destekleyen elit aktörleri koruma amacıyla örgüt içinde hiyerarşik, merkeziyetçi ve otokratik bir yönetim tavrı benimseyebilir.

Çalışmanın 3. önermesinde değişim yönelimli liderlik davranışlarının, aktör eylemliliğinin kurumsal mantıkları değiştirme ihtimalini arttıracakları ileri sürülmüştür. Bu davranışlar kapsamında işaret edilen çevreyi tarama faaliyetleri, liderin sosyal ağ yapılarından elde ettiği sosyal sermaye gücü ile bağlantılı olabilir. Yani sosyal sermayesi yüksek ve farklı sosyal ağ yapılarında önemli pozisyonlarda konumlanmış bir liderin dış çevreyi tarayarak bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşabilmesi, fırsat ve tehditleri öngörebilmesi ve dolayısıyla değişim

yönelimli davranışlarının artması mümkün olabilir. Bu da baskın kurumsal mantığı değiştirebilme yetisini önemli ölçüde etkileyebilir.

Bunun dışında liderin yaş, deneyim ve cinsiyeti gibi bireysel farklılıkları ile kişilik özellikleri de değişim yönelimli davranışlarını arttıran ya da azaltan unsurlar olabilir. Örneğin, öz-yeterlilik ve öz-bilinç düzeyi düşük bir liderin, astlarına güven duyması ve onların statükoya baş kaldırma eğilimlerini desteklemesi, inisiyatif almaya teşvik etmesi pek de olası görünmemektedir. Değişim yönelimli davranışlar, ancak ve ancak kendine güvenen, psikolojik sermaye düzeyi yüksek ve benlik farkındalığı gelişmiş liderlerin sergileyebilecekleri faaliyetler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, kurumsal değişim için gerekli olan değişim yönelimli davranışlar kapsamında değerlendirilen risk alabilme cesareti de yaş değişkeninden etkilenebilir. Genç liderler daha kolay risk alabilecekken, deneyimlilerin riskli kararlardan uzak durma olasılıkları yüksek görünmektedir.

Bir diğer nokta da, liderin değişim yönelimli davranışlarına karşı astların ne tür tepkiler verebileceği konusudur. Bu tür liderlik davranışlarının kurumsal değişimde başarılı olabilmesi astların değişime ne kadar hazır olup olmadığıyla doğru orantılıdır. Çalışanlar, entellektüel geçmişleri, bilişsel yapıları ve kişilik özellikleri gereği, değişim vizyonunu kolay kabullenemeyebilirler, yenilikçi ve yaratıcı çözüm önerileri geliştiremeyebilirler. Bu koşullarda liderin değişim odaklı davranışları azaltarak, ilişki odaklı davranışlara ağırlık vermesi, yol gösterici ve eğitici faaliyetlerine yoğunlaşması çok daha etkili olabilir.

Çalışmanın ortaya çıkardığı son önermede, astların hareket alanını denetimsiz bırakmasından dolayı ve onların grup aidiyeti ihtiyacına cevap vermeyeceği öne sürülerek, pasif liderlik davranışlarının, aktör eylemliliğinin kurumsal mantıkları değiştirmeye ihtimalini azaltacağı ileri sürülmüştür. Ancak bu önerme, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgütün yapısı ve personel kompozisyonuna bağlı olarak doğrulanmayabilir. Örneğin, teknoloji yoğunluklu ve rekabet düzeyi yüksek bir sektörde faaliyet gösteren, çalışanlarının profesyonellerden oluştuğu organik yapıdaki bir örgütte, kararlar liderin yakın denetimine gerek duyulmaksızın yatay ileşitmeyle gerçekleştirilebilir. Astlar kendi görev ve sorumluluklarını belirleyebilecek yetkinlikte ve öz-yönetim bilincine sahip iseler, gerekli gördükleri kurumsal değişimi kendi bilinçli eylemlilikleriyle gerçekleştirebilirler. Bu durumda pasif liderlik davranışlarının, aktör eylemliliği ve kurumsal değişim arasındaki muhtemel ilişkinin gücünü arttırması olası görünmektedir.

Sonuç olarak, mevcut kuramsal çalışma, bireylerin yapısal sınırlılıklara rağmen, bilinçli davranabileceklerini, kendi eylem çıktıları üzerinde belli düzeylerde söz sahibi olabileceğini, kurumsal düzen içinde bir takım farklar yaratabileceğini ve sınırlı çerçeveler dahilinde bile olsa seçeneklerini değerlendirebileceğini iddia etmektedir. Çalışmanın ortaya çıkarttığı önerme ve çıkarımların hem örgütsel uygulama alanında hem de kuramsal araştırmalar için önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Andreoni, J. Harbaugh, W. & Vesterlund, L. (2003). The carrot or the stick: Rewards, punishment, and cooperation. *American Economic Review*, 93(3), 893-902.

Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the ninefactor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual And Sample Set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bartlett, J., Tywoniak, S. & Newton, Cameron J. (2009). Towards a model of the institutional logics of climate change. *Proceedings of EGOS 2009: 25th European Group for Organizational Studies Conference*, 2-4 July, (2009). Barcelona, Spain.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5): 653-676.

Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 65-107.

Benford, R. D. & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26: 611-639.

Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3): 364-381.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.

Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11(3): 353-373.

Burke, P. J. (1980). The self: Measurement implications from a symbolic interactionist perspective. *Social Psychology Quarterly*, 43: 18-29.

Burke, P. J. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54: 239-251.

Cast, A. D. (2003). Power and the ability to define the situation. *Social Psychology Quarterly*, 66: 185-201.

Castel, P. & Friedber, E. (2010). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of the French cancer centers. *Organizational Science*, 21(2): 311-330.

Chung, C. & Luo, X. (2008). Human agents, contexts, and institutional change: the decline of family in the leadership of business groups. *Organization Science*, 19(1): 124-142.

Cohen, A. R. (2003). Transformational change at Bobson College. *Academy of Management Learning and Education*, 2(2): 155-180.

Colomer, J. M. (1995). Leadership games in collective action. *Rationality and Society*, 7(2): 225-246.

Conger J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.

Creed, W. E. D., Scull, M. A. & Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organizational Science*, 13: 475-496.

Dacin, M. T. & Tracey, K. M. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking rituals performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1393-1418.

Delbridge, R. & Edwards, T. (2008). Challenging conventions: Roles and processes during non-isomorphic institutional change. *Human Relations*, 61(3): 299-325.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64: 7-52.

Diah, T. Y., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67: 1395-1404.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. L. Zucker (Der.), *Institutional patterns and culture*: 3-22. Cambridge, M. A. : Ballinger Publishing Company,

DiMaggio, P. J. & Powel, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Dionysiou, D. D. & Tsouridimoskas, H. (2013). Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38(2): 181-205.

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organizational Science*, 11: 611-629.

Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.

Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sense giving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49: 1173-1193.

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40: 397-405.

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232-263. Chicago: University of Chicago Press.

Garud, R. J. & Kumraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1): 196-214.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.

Giorgi, S., Lockwood, C. & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organizational studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1): 1-54.

Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8: 593-611.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, London: Harper and Row.

Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2): 157-168.

Gray, B., Purdy, J. M. & Ansari, S. S. (2015). From interactions to institutions: Microprocesses of framing and mechanism for the structuring of institutional fields. *Academy of Management Review*, 40(1):115-143.

Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1):58-80.

Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.

Haveman, H. A. & Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102:1606-1651.

Henisz, W & Zelner, B. (2005). Legitimacy, interest group pressures and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments. *Academy of Management Review*, 30: 361-382.

Hirsch, P. M. (1986). From ambushes to golden parachutes: Corporate takeovers as an instance of cultural framing and institutional integration. *American Journal of Sociology*, 91(4): 800-837.

Hogg, M. A. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25:121-140.

Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 65-83.

Howard, A. J. (1994). A social cognitive conception of social structure. *Social Psychology Quarterly*, 57(3): 210-227.

Howard-Grenville, J. A. (2005). The persistence of flexible organizational routines. The role of agency and organizational context. *Organizational Science*. 16: 618-636.

Hunt, S. A., Benford, R. D. & Snow, D. A. (1994). Identity fields: Framing processes and the social construction of movement identities. E. Larana, H. Johnston ve R. Gusfield (Der), *New social movements: From ideology to identity*, 185-208, Philadelphia: Temple University Press.

Jacobsen, C. & House, R. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12:75-112.

Klaussner, S. (2012). Trust and Leadership: Toward an interactive perspective. *Journal of Change Management*, 12(4): 417-439.

Kraatz, M. S. & Moore, J. H. (2002). Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1): 120-143.

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *American Sociology Quarterly*, 36(3): 333-363.

Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45: 255-266.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 7: 385-425.

Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.

Mazaheri, N., Al-Dahdah, E., Poundrik, S. & Chodovarapu, S. (2013). Leadership and institutional change in the public provision of transportation infrastructure: An analysis of India's Bihar. *Journal of Development Studies*, 49(1): 19-35.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.

McPherson, C. M. & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2): 165-196.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.

Meyer, R. F. & Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 1000-1014.

Misangyi, V. F., Weaver, G. R. & Elms, H. (2008). Ending corruption: The Interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3): 750-770.

Murray, F. (2010). The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American Journal of Sociology*, 116: 341-388.

Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.

Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.

Rao, H. & Giorgi, S. (2006). Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change. *Research in Organizational Behavior*, 27: 269-304.

Rowold, J. & Schlotz, W. 2009. Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9: 35-48.

Sargut, A. S. (2015). *Lider yöneticinin benliğine yolculuk*, İstanbul: BETA.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. & Caronna, C. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.

Shamir, B., Zakay, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4): 387-409.

Smets, M., Morris, T. & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4): 877-904.

Stolte, J. F., Fine, G. A. & Cook, K. S. (2001). Sociological miniaturism: Seeing

the big through the small in social psychology. *Annual Review of Sociology*, 27: 387-413.

Strauss, A. 1978. *Negotiations: varieties, processes, contexts and social order*, San Francisco: Jossey-Bass.

Stryker, S. & Burke, J. P. (2000). The past, present and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63 (4): 284-297.

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddanby ve K. Sahlin (Der.), *Sage handbook of organizational institutionalism*: 99-129. London: Sage.

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.

Wang, P. & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 25-39.

Williams, H. S. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1): 1-29.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26: 66-85.

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9: 15-32.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1): 234-254.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.