



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BAĞLAMINDA ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDER VE ÖRGÜT İÇİ ŞEFFAF İLETİŞİM İLİŞKİSİ

**EMPLOYEES' OPENNESS TO CHANGE, TRANSFORMATIONAL LEADER
AND INTER ORGANIZATION TRANSPARENT COMMUNICATION
RELATIONSHIP IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE**

Irmak AKSOY⁽¹⁾

Öz: Örgütsel değişim, günümüzün dinamik iş ortamının kaçınılmaz bir yönüdür. Örgütlerin bu değişim sürecinde, çalışanların değişime açık olması ve değişimin başarı ile sonuçlanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu durumu sağlayan faktörlerden biri de liderin sergilediği davranışlardır. Dönüşümcü lider değişim esnasında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak örgüt için en iyi vizyonu oluşturmaya çalışmaktadır. Bu şekilde, örgüt ile çalışanı ortak bir paydada buluşturarak aralarında bir köprü görevi kurmaktadır. Bu açıdan dönüşümcü lider, çalışanın örgüte olumlu duygular beslemesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, örgüt içindeki iç iletişimin şeffaf olması çalışanların değişime gösterecekleri direnci kırarak hatta bu durumu desteklemelerini sağlayacaktır. Bu faktörler, örgütlerdeki değişimin başarı ile uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla makale, örgütsel değişim, dönüşümcü liderlik, örgüt içi şeffaf iletişim ve çalışanların değişime açık olması kavramları arasında ilişki kurarak özellikle örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yol göstermeyi hedeflemekte ve aynı zamanda yönetim literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, örgütlerin bu unsurların önemi konusunda dikkatlerinin çekilmesine ve bu şekilde değişim yönetimi sürecinde değişim uygulamalarının başarılı olma olasılıklarının artmasına katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişime Açıklık, Örgüt İçi Şeffaf İletişim, Dönüşümcü Lider

Abstract: Organizational change is an inevitable aspect of today's dynamic business environment. In this process of change in organizations, it is of great importance that employees are open to change and that this change results in success. One of the factors that provides this condition is the behaviour of the leader. The transformational leader tries to create the best vision for the organization by taking into account the wishes and needs of the employees during the change. This way, they can establish a bridge between the organization and the employee by bringing them together on a common ground. In this respect, the transformational leader ensures that the employee has positive feelings towards the organization. In addition, the transparency of internal communication within the organization will reduce the resistance of employees to change and even enables them to support this situation. These factors play important roles in the successful implementation of change in organizations. The present article aimed to guide the successful realization of

⁽¹⁾ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi; irimakaksoy@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7583-4163

Geliş/Received: 18-07-2023; Kabul/Accepted: 31-08-2023

Atf bilgisi: Aksoy, I. (2024). Örgütsel değişim bağlamında çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü lider ve örgüt içi şeffaf iletişim ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 135-143, DOI: 10.31671/doujournal.1329096

organizational change by establishing a relationship between the concepts of organizational change, transformational leadership, inter-organization transparent communication, and employees' openness to change hoping to contribute to the management literature. In addition, another objective was to contribute to attracting the attention of organizations to the importance of these elements and thus to increase the probability of success of change practices in the change management process.

Keywords: *Organizational Change, Openness to Change, Inter Organization Transparent Communication, Transformational Leader*

JEL: *M10, M12, D23.*

1. Giriş

Örgütsel değişim bağlamında, değişim uygulamalarının başarısını ve etkililiğini önemli ölçüde etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri olan çalışanların değişime açıklığı, değişim çabalarının başarısını veya başarısızlığını belirleyebilecek çok önemli bir faktördür. Çalışanlar değişime açık olduklarında, yeni fikirleri, yöntemleri ve süreçleri benimseme ve gelişen organizasyon ortamına isteyerek uyum sağlama olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu durumda örgütte uygulanacak olan değişim başarı oranını önemli ölçüde artırmaktadır.

Dönüşümcü lider ise değişim yolculuğu boyunca çalışanlara rehberlik etmede ve onlara ilham vermede çok önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon, karizma ile ekiplerini motive etme ve güçlendirme yeteneği dahil olmak üzere önemli niteliklere sahiptir. Gelecek için geliştirici bir vizyon oluşturmaktadırlar. Ayrıca, tutku ve coşku göstererek, bu liderler çalışanların enerjisini ve bağlılığını harekete geçirebilecek bir amaç ve yön duygusu yaratmaktadırlar. Bunlara ek olarak, yenilikçiliği ve güven ortamını teşvik etmekte ve çalışanların değişime uyumunu kolaylaştırmak için destek ve kaynak sağlamaktadırlar.

Örgüt içi şeffaf iletişim, organizasyonel değişim girişimlerinin başarısını önemli ölçüde etkileyen başka bir kritik unsurdur. Şeffaf iletişim, bilgilerin açık ve dürüst bir şekilde paylaşılmasını, çalışanların değişimin nedenleri, amaçlanan sonuçlar ve kaydedilen ilerleme hakkında bilgilendirilmesini içermektedir. Bu şeffaflık, çalışanlar arasında belirsizlikleri ve direnişi azaltarak bir güven duygusu yaratmaktadır. Düzenli güncellemeler ve geri bildirim mekanizmaları gibi şeffaf iç iletişim kanalları, çalışanların endişelerini dile getirmelerine, soru sormalarına ve değişim sürecine aktif olarak katılmalarına olanak tanımaktadır.

Çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü liderlik ve örgüt içi şeffaf iletişim unsurları, örgütsel değişim bağlamına entegre edildiğinde güçlü bir sinerji yaratmaktadırlar. Değişime açıklık, çalışanların yeni çalışma yöntemlerini benimsemesine ve uyum sağlamasına olanak tanırken, dönüşümcü liderler değişimde başarılı bir şekilde ilerlemek için gereken vizyonu, ilhamı ve desteği sağlamaktadırlar. Örgüt içi şeffaf iletişim ise çalışanların dönüşüm yolculuğu boyunca iyi bilgilendirilmelerini, katılım sağlamalarını ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu unsurlar bir araya geldiğinde, organizasyon içinde bir esneklik, anlayış ve uyum kültürü oluşturmaya katkıda bulunmakta ve böylece değişim uygulamalarının başarı ile sonuçlanma ihtimalini artırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında çalışanların değişime açıklığı, örgüt içi şeffaf iletişim ve dönüşümcü liderlik kavramları detaylı şekilde açıklanacaktır.

2.1. Çalışanların Değişime Açıklığı

Çalışanlar örgütsel değişimde pasif rol değil, aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışanların bir değişiklik hakkındaki tutum ve inançları, örgütsel değişimin ilerlemesi ve sonuçları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların değişimi desteklemesi için değişime açık olmaları gerekmektedir. Aslında, değişimden etkilenecek çalışanlar içinde değişime açıklığın olmaması, birçok değişim girişiminin başarısız olmasının ana nedenlerinden biridir (Augustsson, Richter, Hasson, von Thiele ve Schwarz, 2017: 350).

Lau ve Woodman (1995) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışanların belirli bir değişime yönelik tutumları ile genel olarak değişime konusuna yönelik tutumlarının ilişkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre, değişimle ilgili geçmiş deneyimlerin, sonraki benzer değişimlere olan eğilimleri de etkilediğini ortaya koymaktadır (Axtell, Wall, Stride, Pepper, Clegg, Gardner ve Bolden, 2002: 218). Dolayısıyla çalışanların değişime açık olmasını etkileyen unsurlardan biri de geçmiş deneyimleri olmaktadır.

Literatür incelendiğinde, değişime açıklığın birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Miller, Johnson ve Grau (1994: 60) değişime açıklığı, değişime destek verme, değişimin olası sonuçları hakkında olumlu etkinin oluşturulması olarak kavramsallaştırmışlardır ve başarılı bir değişim için gerekli bir başlangıç koşulu olarak kabul etmişlerdir. Wanber ve Banas'a (2000: 135) göre, değişime açıklık, değişime uyum sağlama ve kabul etme isteği olarak belirtilmiştir. Choi'ye (2011: 27) göre, değişime açıklığın odak noktası, bireylerin iş rollerindeki değişiklikleri sabırsızlıkla beklemeleri ve bireylerin, özellikle işlerini nasıl yaptıklarıyla ilgili olarak, değişimin daha iyi olmasını beklemeleri oluşturmaktadır.

Wanberg ve Banas (2000: 132), çalışanların değişime yüksek düzeyde açık olduğunun ise artan iş birliği içinde olmaları ve kavga ve düşmanlık, kasıtlı üretim kısıtlaması ve yönetimle iş birliği eksikliği gibi değişime direnç davranışlarından caymaları yönünde olduğunu belirtmiştir.

Değişime açıklık, yeni deneyimleri, sürekli öğrenmeyi destekler ve kişinin daha uygun fırsatları belirlemesini ve bunları gerçekleştirmesini sağlar, böylece kişinin kişisel uyum yeteneğini geliştirmektedir. Değişime açık bireyler, belirsiz durumların doğasında var olan zorluklarla karşılaştıklarında esneklik sergileme eğilimindedirler. Bu nedenle, değişime açık bireyler iş yerindeki değişim olaylarına karşı olumlu bireysel tutumları teşvik etmekte ve sergilemektedirler. (Fugate ve Kinicki, 2008: 506-507).

Değişime açık bireylerin, ayrıca değişimi bir tehditten ziyade bir meydan okuma olarak algılamaları ve kendini geliştirmeleri yüksektir. Ayrıca, yeni teknolojilere ve süreçlere de açık olmaları muhtemeldir (McCartt ve Rohrbaugh, 1995: 581). Bu nedenle, yeni deneyimlere ve değişime açık olan bireyler, dinamik iş gereksinimlerine

uyum sağlayabilir ve bu durumda, onları nihayetinde daha istihdam edilebilir bir hale getirmektedir (Fugate ve Kinicki, 2008: 506-507).

Sonuç olarak, çalışanların değişime açıklığı örgütsel değişim bağlamında kritik bir faktördür. Çalışanlar değişime açık olduklarında, yeni fikirleri, yöntemleri ve çalışma biçimlerini benimseyerek değişim sürecinin aktif katılımcıları olurlar. Bu açıklık, örgütlerin dinamik ve hızla değişen ortamlarda rekabet gücünü koruyarak uyum sağlamasına ve gelişmesine olanak tanımaktadır. Örgütler, değişime açıklığa değer veren ve destekleyen bir kültürü besleyerek, çalışanlarını değişimi benimsemeleri ve tüm örgüt için olumlu sonuçlar elde etmeleri konusunda desteklemelidir.

2.2. Örgüt İçi Şeffaf İletişim

Örgüt içi şeffaf iletişim, başarılı bir şirketin önemli özelliklerinden biridir. Bir örgüt içindeki iç iletişimin şeffaf olması, bilgilerin açık, net ve tutarlı bir şekilde çalışanlarla paylaşılarak gerçekleşmektedir. Bu şekilde çalışanlar, kendilerini örgüte ait hissederek örgüte uyum sağlar ve böylece örgütün hedefleri doğrultusunda çalışma performansı sergilerler. Örgütler şeffaflığı teşvik ederek çalışanların kararlara katıldığı, hesap verebilirliğe ve karşılıklı saygıya dayanan bir kültür oluşturabilirler. Bu durum da çalışan üretkenliğini artırmakta ve sonuçta da örgütsel performansın da artmasını sağlamaktadır.

Men ve Bowen'a (2017) göre, örgüt içi iletişim, "örgüt ve çalışanları arasında karşılıklı bağımlılığı yönetmek ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak" olarak ifade edilmiştir (Men ve Yue, 2019: 3). Örgütteki liderin örgütün değerlerini ve misyonlarını şekillendirip çalışanlara iletmeleri ve dolayısıyla çalışanları daha büyük örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dahil etmeleri ve onların örgüte olan bağlılıklarının artırılması iç iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir (Welch, 2011: 339)

Şeffaf iletişim, örgütteki iç iletişimin mükemmel bir özelliğidir (Men ve Stacks, 2014: 306). Bu özellik sayesinde çalışanların örgüte olan güven ve adalet duygularını besleyerek onların bağlılıklarını artıracak böyle örgütün performansı da artacaktır. Örgütteki şeffaflık ise literatürde değişik şekillerde ele alınmıştır. Rawlins'e (2008: 75) göre şeffaflık, kamuoyunun muhakeme kabiliyetini geliştirmek ve örgütleri eylemlerinden, politikalarından, uygulamalarından sorumlu tutmak amacıyla, doğası gereği olumlu veya olumsuz tüm yasal olarak açıklanabilir bilgileri doğru, zamanında, dengeli ve net bir şekilde erişilebilir kılmak için gerçekleştirilen bir girişimdir. Şeffaflığı süreç olarak ele alan Cotterrell (2000: 419) ise şeffaflığı şu şekilde belirtmiştir: "Süreç olarak şeffaflık, yalnızca bilginin erişilebilirliğini değil, bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve yaratılması açısından çalışanın aktif katılımını da içermektedir."

Şeffaf örgütler eylemlerinden, sözlerinden ve kararlarından sorumludur, çünkü bunlar başkalarının görmesi ve değerlendirmesi için mevcuttur (Rawlins, 2008: 75). Bu durumda şeffaflık, bir örgütün zayıf yönlerini ve iyileştirilmesi gereken alanları ortaya çıkaracaktır. Bunları gizlemek onları ortadan kaldırmaz. Her şeyin yolunda olduğuna dair olumlu geribildirim, öyle olmadığında, yalnızca zayıflatıcı davranışı güçlendirmektedir. Elbette, şeffaflık bir organizasyonu rahatsız edebilir, ancak aynı zamanda onu gelişmeye de teşvik edecektir.

Yönetim literatürüne göre, şeffaf iç iletişim, üç boyutu içeren çok yönlü bir kavramdır (Rawlins, 2008; Men ve Stacks, 2014; Li, Sun, Tao, Lee, 2021). Bu boyutlar hesap verebilir şeffaflık, katılımcı şeffaflık ve bilgi şeffaflığıdır.

Cotterrell (2000: 419), hesap verebilir şeffaflığı “kendisi veya dahil olduğu veya farkında olduğu durumlar hakkında anlamlı ve doğru bir açıklama yapmaya çalışma istekliliği ve sorumluluğu” olarak tanımlamıştır. Hesap verebilir şeffaflık, örgütlerin çalışanlarına tehditler ve fırsatlar gibi hem olumlu hem de olumsuz haberler dahil olmak üzere kapsamlı ve eksiksiz bilgiler sağlaması gerektiğini belirtir. Bu tür bilgilerin sağlanması, çalışanların örgütsel değişime yönelik kaygı, belirsizlik, yanlış yorumlama ve söylentiler olasılığını azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Li vd., 2021: 2).

Katılımcı şeffaflık, örgütlerin çalışanlarıyla birlikte bilgi arama, dağıtım ve yaratma süreçlerine aktif olarak katılmaları gerektiğini öne sürer. Bunu yaparken örgütler, çalışanların belirli bilgilere olan ihtiyaçlarını belirleyebilir ve böylece en yararlı ve ilgili bilgileri sağlayabilir (Men ve Yue, 2019: 2-3). Başka bir deyişle, katılımcı şeffaflık, örgütlerin değişim iletişimi süreci boyunca çalışanları dahil etmesini gerektirir; çalışan geri bildirimini, örgütlerin çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu yararlı ve ilgili bilgileri belirlemesine yardımcı olmaktadır (Lee ve Li, 2019: 2).

Bilgi şeffaflığının uygulanmasının, tüm bilgileri çalışanlara basitçe ifşa etmekten farklı olduğuna dikkat etmek önemlidir (Yue, Men ve Ferguson, 2019: 5). Bilgi şeffaflığı, örgütlerin çalışanlarına doğru, önemli ve değerli bilgiler sağlama çabalarını vurgulamaktadır. Bu tür bir bilgi kalitesi, karışıklıktan kaçınmaya ve örgütler içinde iletişim verimliliğini artırmaya yardımcı olmaktadır (Rawlins, 2008: 74). Bu iletişim sürecinde örgütler, eylemlerini ve kararlarını ilgili tüm taraflar veya paydaşlar için anlaşılır kılmaya çalışmaktadırlar. Bu iletişim sürecinin amacı, sadece bilgi akışını artırmak değil, aynı zamanda anlayışı geliştirmektir. Ayrıca, açıklanan bilgiler doğruluk ve bütünlük gerekliliklerini karşılamalıdır (Men ve Stacks, 2014: 305).

Değişimin kaçınılmaz olduğu hızla gelişen bir iş ortamında, şeffaf iç iletişime öncelik veren ve bu konuda uzmanlaşan örgütler, uyum sağlamak, gelişmek ve arzu ettikleri değişim sonuçlarına ulaşmak için daha iyi bir konumdadır. Bu nedenle, örgüt içi şeffaf iletişim, örgütsel değişim bağlamında çok önemli bir rol oynamaktadır. Etkili ve şeffaf iletişim, güven oluşturmak, direnci azaltmak ve değişim dönemlerinde yumuşak bir geçişi kolaylaştırmak için bir mihenk taşıdır.

2.3. Dönüşümcü Liderlik

Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik üzerine ufuk açıcı kitabı, *Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans* (Leadership and Performance Beyond Expectations), büyük ilgi görmüştür. Kitabında, dönüşümcü liderlerin takipçilerini kişisel çıkarların ötesine geçmeye ve kolektif iyilik için çalışmaya yönelttiğini ifade eden Bass (1985), Mahatma Gandhi ve John F. Kennedy gibi örnekleri kullanarak, dönüşümcü liderlerin takipçilerin güvenini artırarak ve içsel motivasyonlarını yükselterek performans değerlendirmelerinde bir artış sağladığını öne sürmüştür (Wang, Oh, Courtright ve Colbert, 2011: 224).

Literatüre göre dönüşümcü liderlik, dört ayrı bileşen ile karakterize edilmiştir. Bu dört bileşen, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi ile ifade edilmiştir (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991:

13; Bass, 1999: 19). Buna göre (Bass,1999: 11; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez, 2012: 1040-1041):

Dönüşümcü liderler, kolektif amaç ve değerleri ileterek, güven ve kararlılık göstererek ve karizmatik rol modelleri olarak hareket ederek *idealleştirilmiş etki* bileşenini sergilemiş olurlar.

Dönüşümcü liderler, arzu edilen bir gelecek tasavvur ettiğinde, takipçilerini daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri ve ortak hedeflere ulaşmaları için motive ettiklerinde *ilham verici motivasyon* bileşenini ortaya koymuş olurlar.

Dönüşümcü liderler, sürekli bir duygusal destek kaynağı olarak hizmet eder ve çalışanların gelişimsel ihtiyaçları için kişisel bakım, empati, duyarlılık ve bireysel ilgi gösterirler. Bu sayede *bireyselleştirilmiş ilgi* bileşenini sergilemiş olurlar.

Dönüşümcü liderler, çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye, eski varsayımlara meydan okumaya ve zekalarını, öğrenmelerini ve yeniliklerini desteklemeye teşvik ettiğinde *entelektüel teşvik* göstermiş olurlar.

Bass (1985: 39) dönüşümcü liderliğin, sıkıntılı ve hızlı değişim zamanları gibi rutin olmayan durumlar için transaksiyonel (işlemci) liderden daha etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Pawar ve Eastman (1997), örgütlerdeki amaç ve verimlilik yerine, örgütlerde uyum sağlama söz konusu olduğunda, örgütlerin dönüşümcü liderliğe daha açık olacağını öne sürmektedir (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 84). Dönüşümcü liderler, statükoyu koruyan bir kültür yerine, mevcut kültürü anlar ve bu kültüre yeni vizyon ve değerler sunarak yaratıcı bir değişime ve büyüme kültürüne teşvik ederler (Bass ve Avolio, 1993: 113). Bu nedenle, dönüşümcü liderler, eski yöntemlerin artık işe yaramadığı kanaatine vardığında, bir dönüşüm süreci başlatır. Bu dönüşüm sürecinin her aşamasında uygun davranışları sergileyerek örgütlerindeki statükoyu başarılı bir şekilde değiştirebilirler ve bunu üstlenebilirler (Eisenbach vd., 1999: 84). Dönüşümcü liderler, değişim için iyi bir vizyon oluştururlar. İyi bir vizyon hem stratejik hem de motivasyonel bir odaklanma sağlar. Buna ek olarak, örgütün amacının açık bir ifadesini sağlar ve ayrıca ilham ve taahhüt kaynağıdır. (Eisenbach vd., 1999: 84). Dönüşümcü liderler, başlattıkları bu değişim için çalışanları teşvik edebilirler (Bass, 1985: 39). Çalışanları ortak bir vizyon etrafında toplarlar ve vizyona ulaşmak için daha fazla sorumluluk almaları için güçlendirirler. Bu tür liderler, takipçilerine kolaylık sağlar. Takipçilerinin gelişimi için kişisel sorumluluk alırlar. Takipçileri, tüm organizasyon üyelerinin tam potansiyellerine göre gelişmesi gerektiği varsayımı altında hareket ederler (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Dönüşümcü lider, oluşturduğu dönüşüm sayesinde örgütün sürdürülebilirliğini güçlendiren, sahiplerin, yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini artıran ve örgütün ürünlerinin değerini artıran değişikliklerin gerçekleşmesini sağlar (Bass, 1985: 39). Dönüşümcü liderler, çalışanlarda güven, gurur ve saygı uyandırırken aynı zamanda takipçilerin bağlılığını, katılımını, sadakatini ve performansını artırır. Bu nedenle de işyerinde olumlu çalışan tutumları ve davranışlarıyla ilişkilendirilir (Bass, 1999: 11).

Değişim literatüründe açıklandığı gibi, çalışanları farklı değişim olasılıklarına çekmek için lider, temel paydaşların temel ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alan çekici bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyon geliştirildikten sonra, lider değişikliği uygulamalıdır. Ford ve Ford'un (1994) değişim konusundaki fikirleri ile tutarlı olan

bu görüş, liderlerin statükodan memnuniyetsizlik yaratmak yerine takipçilerine çekici gelen bir vizyon sağlayarak değişim gerçekleştirdiğini savunmaktadır (Eisenbach vd., 1999: 85).

Dönüşümcü lider *entelektüel teşvik* yoluyla, çalışanları için zorlu hedefler koyar ve onları eski iş yapma yöntemlerini yeniden düşünmeye motive eder. Dönüşümcü lider, çalışanların değişimi çekici bulmasını sağlayan başarı ve büyüme ihtiyaçlarına hitap ederek değişimi şekillendirmektedir (Eisenbach vd., 1999: 85).

Dönüşümcü lider *bireyselleştirilmiş ilgi* ile değişim sürecine eşlik etmesi kaçınılmaz olan direncin etkisiz hale getirilmesinde de rol oynayacaktır. Dönüşümcü lidere göre, organizasyondaki çok sayıda çalışanın değişim sürecine dahil edilmesi yerinde olacaktır. Aksi takdirde, başarısızlığa giden kesin bir yol olan kilit bileşenlerin sinizm ve güçlü direnişiyile karşılanması muhtemeldir (Eisenbach, vd., 1999: 85).

Dönüşümcü lider, değişikliklerin nasıl daha iyi performansa yol açtığını iletmede ve yeni nesil üst yönetimin yeni yaklaşımı kişileştirmesini sağlamada kritik bir rol oynayabilir (Eisenbach, vd., 1999: 86).

Genel olarak, dönüşümcü liderler, değişimin neden olduğu belirsizliği ve memnuniyetsizliği şiddetlendirmek yerine, değişim girişimini daha çekici hale getirir. Saha araştırmasına dayalı olarak, bu tür liderlik etkisi, değişim sırasında çalışanın olumlu tutumsal ve davranışsal tepkileriyle ilişkilendirilmiştir (Herold, Fedor, Caldwell, ve Liu, 2008; Bass, 1985; Belias ve Koustelios, 2014; Curado ve Santos, 2022). Spesifik olarak, dönüşümcü liderlik, çalışanların değişim bağlılığını (Herold vd., 2008:354), örgüte bağlılığını (Bass, 1985: 33), iş performansını (Bass, 1985: 33), yenilikçilik (Bass, 1985: 33), iş tatminini (Belias ve Koustelios, 2014: 196; Curado ve Santos, 2022: 168) artırmaktadır.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlerin bireysel ilgisini, duygusal desteğini ve ilham verici motivasyonunu algılayan çalışanların, bu tür bir desteğe karşılık verme hissiyatına sahip olarak örgütsel değişimi savunacakları söylenebilir.

3. Sonuç

Bir örgütteki değişim girişimlerinin başarı ile sonuçlanmasını sağlayan birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan biri, çalışanların yeni şeyler yapmanın yeni yollarını benimseme ve bunlara uyum sağlama istekliliği ve yeteneği anlamına gelen değişime açık olmasıdır. Diğer bir kritik faktör de değişim sürecinde çalışanlara ilham veren, onları motive eden ve bir vizyon geliştirerek örgüt ve çalışanlar arasında köprü görevi gören dönüşümcü bir liderin varlığıdır. Buna ek olarak, örgütteki şeffaf iç iletişim, çalışanlar arasında güven, açıklık ve anlayışın geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynar ve değişimin etkili bir şekilde yönetilebileceği bir ortam yaratır. Bu üç unsur, çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü liderlik ve örgüt içi şeffaf iletişim, olumlu sonuçlara yönelik örgütsel değişim girişimlerini destekleyen ve yönlendiren dinamik bir çerçeve oluşturmaktadır.

Çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü liderlik ve örgüt içi şeffaf iletişim kavramları örgütsel değişim bağlamında iç içe geçmiş ve karşılıklı olarak birbirini tamamlayan kavramlar olduğu görülmektedir. Çalışanlar değişime açık olduklarında, dönüşümcü bir lider tarafından belirlenen vizyona ve yöne olumlu yanıt verme olasılıkları daha yüksektir. Bu tür bir lider, çalışanlara ilham verme ve motive etme, ortak bir amaç duygusu ve değişim sürecine bağlılık yaratma yeteneğine sahiptir.

Ayrıca örgütsel içi şeffaf iletişim, güven oluşturmada, direnişi azaltmada ve çalışanların değişiklikleri etkili bir şekilde yönlendirmek için gerekli bilgi ve desteğe sahip olmasını sağlamada hayati bir rol oynar.

Her biri diğerinin başarısına katkıda bulunduğundan, bu unsurlar arasındaki ilişki simbiyotiktir. Çalışanların değişime açık olması, değişim girişimi için netlik ve gerekçe sağlayan şeffaf iç iletişim ile kolaylaştırılır. Buna karşılık, dönüşümcü bir lider, çalışanların katılımını, iş birliğini ve yeniliği teşvik etmek için bu açıklıktan yararlanır. Liderin net iletişimi ve vizyoner yaklaşımı, şeffaflığı artırarak çalışanların değişiklikleri anlamasını ve benimsemesini sağlar.

Örgütler, bu unsurları uyum içinde kullanarak, örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanmasını sağlayabilirler. Çalışanlar, yeni çalışma yöntemlerini benimsemek için güçlenmiş ve motive olmuş hissederken, liderler değişimde etkili bir şekilde yol almak için gereken rehberliği ve ilhamı sağlar. Örgüt içi şeffaf iletişim, tüm paydaşlar arasında güven, anlayış ve iş birliğini teşvik eden hayati bir bağlantı görevi görmektedir. Nihayetinde, örgütsel değişime yönelik bu bütünsel yaklaşım, artan çalışan memnuniyetinin ve böylece çalışanın üretkenliğinin artmasını ve buna bağlı olarak da örgütsel performansın artmasını sağlamaktadır. Bu sayede de örgütün değişim uygulamalarında istenen sonuçlara ulaşma olasılığı artacaktır.

Referanslar

- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4), 9-16.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217-231.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Belias, D., ve Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Choi, M. (2011). *A study on individual readiness for organizational change* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Georgia.
- Curado, C., ve Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160-173.

- Eisenbach, R., Watson, K. and Pillai, R. (1999), Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Fugate, M., ve Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Jiang, H., ve Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.
- Lee, Y., ve Li, J.-Y. (2019). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 1-9.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.
- McCartt, A. T., & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569-584.
- Men, L. R., ve Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Wanberg, C. R., ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., ve Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Yue, C. A., Men, L. R., ve Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.