

54222

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE PLANLI DEĞİŞİM

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

TÜLAY GÜZEL

54222

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MELEK VERGİLİEL TÜZ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BURSA - 1996

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	<u>Sayfa</u> 1
------------	-------------------

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

I-DEĞİŞİM İLE İLGİLİ TANIMLAR.....	2
A-Değişim Kavramının Tanımı.....	2
B-Değişimin Boyutları	3
1-Toplumsal-Kültürel Değişim.....	4
2-Ekonomik Değişim.....	5
3-Teknolojik Değişim.....	6
4-Siyasal Değişim.....	6
5-Hukuki Değişim.....	6
C-Değişim Türleri.....	7
1-Stratejik Değişim.....	7
2-Operasyonel Değişim.....	9
II-ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR	10
A-Örgütün Tanımı.....	10
B-Örgütsel Oluşum.....	11
1-Sosyal Atom Olarak Birey.....	12
2-Sosyal Molekül Olarak Grup.....	12
3-Sosyal Organizma Olarak Örgüt.....	14
C- Örgüt Yapısı.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ

I-ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ANALİZİ.....	17
A-Örgütsel Değişimin Anlamı ve Yakın Kavramlar.....	17
B-Örgütsel Değişimin Amacı.....	21
C-Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	24
1-Çevre Koşullarındaki Değişimler.....	25

2-İşletme İçi Koşullardaki Değişim	27
D-Örgütsel Değişim Yaklaşımları.....	28
E- Örgütsel Değişim Evreleri	29
1-Sorumlulukların Verilmesi.....	30
2-Mevcut Yapının İncelenmesi.....	30
3-İdeal Yapının Hazırlanması.....	30
4-İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması.....	31
5-Değişim Planının Uygulamaya Konulması.....	31
II-DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ VE DİRENİŞİN ÖNLENMESİ..	32
A-Değişime Direniş.....	32
B-Değişime Direnişi Ortaya Çıkaran Etmenler.....	34
1-Bilinmeyenden Korkma.....	35
2-Güvenlik İhtiyacı Hissetme.....	35
3-Tecrübelerin Tehditi.....	36
4-Yanlış Yorumlama.....	36
5-Zaman Yetersizliği.....	36
6-Kaynak Yetersizliği.....	36
C-Değişime Direnişin Önlenmesi.....	36
1-Haberleşme.....	37
2-Eğitim.....	37
3-Katılım.....	37
4-Destekleme.....	38
5-Pazarlık ve Anlaşma.....	38
6-Taviz Verme.....	38
7-Tehdit ve Baskı Yapma.....	38
D-Değişimin Zararları.....	39
E-Değişime Direnişi Yönetme ve Tepkilerin Frenlenmesi.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI.....	42
II-DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN BAŞARISI.....	43
A-Değişim Prosesi.....	44
1-Değişim Arenası.....	45
2-Değişim Prensipleri.....	48

B-Değişimi Öğrenme Modeli	50
1- Çözülme (Unfreezing).....	51
2- Değişme (Changing).....	51
3- Yerleşme (Refreezing).....	52
C-Değişim Oluşumunu Gerçekleştirmek	53
1-Hazırlık.....	53
2-Kabul.....	53
3-Benimseme (Commitment).....	54
D-Değişimde Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımı	54
E-Değişimde İnsan Kaynakları Uzmanlarının Rolü	57
F-Değişimi Başarma Stratejileri	59
1-Vizyon Paylaşımı.....	59
2-Global Takım Çalışması.....	59
3-Bugün ve Gelecek Arasında Dengenin Kurulması.....	60
4-Proses Konseyi.....	60
5-Prosesi Başarma.....	60
6-Sistem Çözünleme.....	60
7-Müşteriyi Yanına Çekme (Customer Partnering).....	60
8-Kaynaklar.....	60
G-Değişim Yönetiminde Stratejinin Önemi	61
1-Stratejinin Bir Ürün Olarak ve Bir Proses Olarak Değerlendirilmesi.....	62
2-Sorumlulukların Belirlenmesi.....	62
3-Sıralama (Alignment).....	63
4-Zorlukları Ölçme.....	63
5-Takım-Bütünlük Anlayışı.....	64
H-Değişim Yönetimi Açısından Katılımcı Planlama	64
1-Süreğiden (Kaynak değiştirme) Sistem.....	65
2-Öğrenme Sistemi.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PLANLI DEĞİŞİM

I-PLANLI DEĞİŞİM KAVRAMI	68
A-Planlı Değişim Yaklaşımları	70
1-Yapısal Yaklaşımlar.....	70
2-Teknolojik Yaklaşımlar.....	70

3-Halk Yaklaşımı.....	71
4-Güç-Denkleştirme Yaklaşımları.....	71
B-Planlı Değişim Stratejileri	72
1-Kuvvet-Baskı (Force-Coercion) ve Planlı Değişim.....	72
2-Mantık-İkna (Rational-Persuasion) ve Planlı Değişim.....	72
3-Güç Paylaşımı (Shared Power) ve Planlı Değişim.....	73
II-PLANLI DEĞİŞİM MODELLERİ.....	73
A-Kurt Lewin'in Planlı Değişim Modeli.....	74
1-Teşhis (Tam) Koyma.....	74
2-Değişim Programını Geliştirme.....	75
3.Değişim Programını Uygulama.....	75
4-Program Sonuçlarını Değerlendirme.....	76
B-Grenier'in Altı Aşamalı Değişim Modeli.....	76
1-Baskı ve Değişim İhtiyacı(Arousal).....	76
2-Müdahale ve Uyarılama.....	76
3-Teşhis ve Tanıma.....	77
4-Çözüm Yollarını Arama.....	77
5-Deneme ve İzleme.....	77
6-Güçlendirme ve Kabul Etme.....	77
III-PLANLI DEĞİŞİMDE YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	78
A-Planlı Değişimde Tepe Yönetimi Fonksiyonları	79
1-Yapı - Sistem - Strateji Doktrini.....	80
2-Maksat-Proses-İnsan Doktrini.....	80
B-Değişim Görevlisi (Change Agent).....	82
C- Planlı Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi.....	84
1-Organizasyonel Karakteristikler.....	84
2-Damşman Karakteristikleri.....	85
3-Çevre Karakteristikleri.....	86

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİMİ UYGULAMIŞ VE UYGULAMA SAFHASINDA OLAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

I-ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	88
A-Araştırmanın Amacı.....	88

B-Araştırmanın Kapsamı.....	89
C-Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	89
D-Araştırma Bulguları.....	89
1-Araştırma Yapılan İşletmelerin Değişim Programını Uygulama Nedenleri....	89
2-İşletmelerin Değişim Hedefleri ve Hedeflere Ulaşma Oranı.....	90
3-Örgütsel Değişim Kararı Alındığında İşletmelerin Amaçları Açısından Ağırlık Verdikleri Konular.....	92
4-Değişim Öncesi Değişim Kavramını Benimsetmek ve Kişileri Hazırlamak İçin Yapılan Çalışmalar.....	93
5-İşletmelerin Karşılaştıkları Değişime Direniş Noktaları Ve Değişime Değişime Direnişi Azaltma Yolları.....	94
6-Değişim Programının Uygulandığı Değişim Arenasındaki Değişim Yolları....	96
7-Bir Değişim Programında Değişim Liderinin Özellikleri.....	97
8-İşletmelerin Değişim Sürecinde Faydalandıkları Değişim Görevlisinin Özellikleri ve Konumu.....	98
9-Değişim Programının Süresi.....	98
10-İşletmelerin Değişim Başarıları.....	99
11-Değişim Sonuçları.....	100
12-Değişimin Başarı Kriterleri.....	100
E-Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	102
SONUÇ.....	104
EK-I ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	106
KAYNAKÇA.....	109

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

	<u>Sayfa</u>
ŞEKİL 1.Planlı Değişimde Örgütsel Hedefler.....	20
ŞEKİL 2.Değişim Yolu Teşhisi.....	47
ŞEKİL 3.Değişimi Öğrenme.....	50
ŞEKİL 4.Planlı Değişim Değişkenleri.....	69
ŞEKİL 5.Değişim Yönetimi Modeli.....	74
TABLO 1.Değişime Tepki Türleri.....	33
TABLO 2.Temel Bir Değişim Modeli.....	45
TABLO 3.Proaktif Değişim Yolları.....	46
TABLO 4.Reaktif Değişim Yolları.....	47
TABLO 5.Kaynak Değiştirme ve Planlama (Öğrenme) Sistemi Arasındaki Fark..	66
TABLO 6.Bilgi Toplama Metodları.....	83
TABLO 7.Araştırma Yapılan Firmalarda Görüşülen Kişilerin Konumları.....	89
TABLO 8.İşletmelerin Değişim Programı Uygulama Nedenleri.....	90
TABLO 9.Değişim Hedefleri.....	91
TABLO 10.Hedeflere Ulaşma Oranı.....	92
TABLO 11.Amaç Belirleme Ağırlıkları.....	93
TABLO 12.Değişime Hazırlık Çalışmaları.....	94
TABLO 13.Değişime Direniş Noktaları.....	94
TABLO 14.Değişime Direniş Belirtileri.....	95
TABLO 15.Değişime Direniş Engelleme Yolları.....	96
TABLO 16.Değişim Yolları.....	96
TABLO 17.Değişim Lideri Özellikleri.....	97
TABLO 18.Değişim Görevlisi.....	98
TABLO 19.Değişim Süresi.....	99
TABLO 20.Değişimi Başarma Oranı.....	99
TABLO 21.Değişim Sonuçları.....	100
TABLO 22.Değişim Başarısı Kriterleri.....	101

GİRİŞ

Günümüzde çağı yakalamak, teknolojik yenilikleri gerçekleştirmek ve bu amaçla değişimi sağlamak kaçınılmazdır. İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması, gelişen teknolojilerin paralelinde değişimi yakalamaları ve bu değişim etkileşimini en sağlıklı şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Değişim, çeşitli nedenlerden ve gereksinimlerden ortaya çıkabilir. Önemli olan değişimi kazanmaya yardımcı olan bir yaklaşım sağlayabilmektir. Örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikler gerekebilir. Bu nedenle insanlar tarafından uygulanabilir ve anlaşılabilir olan, onların hareketlerini ve desteğini de hesaplayan bir yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu da ancak başarılı değişim yönetimi stratejileri ve prosesleri ile sağlanabilir.

Yöneticiler örgütün iklim ve kültürünü değiştirerek örgüt etkinliğini geliştirebilirler. Ancak bu süreç çok yavaş ve zor olur. Çünkü örgüt ikliminde değişiklik yapmadan evvel uygulamaları, prosedürleri ve davranışları değiştirmelidirler. İşte değişimin riski bu noktada doğar. Bir yenileşme sürecine girildiğinde, işgörenler yönetim önceliklerinin ne olduğu konusunda kesin bir kam edinemseyebilirler. Bu da belirsizlik doğurur. Bu nedenle değişim mesajları ne kadar tutarlı aktarılsa, değişim ve yönetim amaçları ve öncelikleri hakkında ne kadar çok bilgi verilirse, kişilerin kendi deneyimlerine dayalı katılım sağlanabilir. Değişim yönetimi, örgütlerin stratejik görünümüne göre konumlanmıştır ve en önemli amacı değişimi başarıyla yerine getirebilmek, katılımı en yüksek oranda sağlamaktır.

İşletmeleri uzun vadede başarılı kılan sadece ürün ve hizmet kalitesi değil, üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı ve üstünlüğüdür. Bu anlayışla yola çıkılarak, bu araştırmanın ilk bölümünde değişim ve değişimin boyutları, ikinci bölümde değişime direniş konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise değişim yönetiminin başarısını etkileyen temel faktörler incelenmiş, değişimi başarıya stratejileri belirlemeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde planlı değişim ana hatlarıyla incelenmiş, son bölümde ise araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, başarılı bir değişim sürecinin nasıl görülmesi ve uygulanması gerektiğini belirlemeyi, değişim sürecinde kullanılacak çağdaş yönetim tekniklerini tanıtmayı ve uygulamada karşılaşılan sorunlara gerçekçi bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

I-DEĞİŞİM KONUSUNDA BAZI BİLGİLER

A-Değişim Kavramının Tanımı

Değişim kavramı, antik çağdan bu yana üzerinde en çok konuşulan ve yazılan kavramlardan birisidir.Aristoteles bu terimi, karşılıklı iki durumdan birinden öbürüne geçme olarak kullanmıştır.Felsefi anlamda varlıktan yokluğa (ölüm), yokluktan varlığa (doğum) ve varlıktan varlığa (devim) olarak üç tür değişimden sözeder.Herakleitos ve Hegel zincirini izleyip metaryalist düşüncede son biçimini bulan değişim kavramı bütün nesnel olayların en genel varoluş biçimidir.Doğasal, toplumsal ve bilinçsel tüm nesne ve olgular karşılıklı etkileşimle sürekli değişirler.¹

İşletmeler açısından değişim, geçmişteki normal üretkenliğin durgun ortamıyla, yeni pazarlardaki yüksek kaliteli, ürün ve hizmet üzerine global taleplerin karşılanmasına hazır olma yeteneği arasında bir dengedir.² Ve kavram olarak temellilik ve sürekliliğin karşıtıdır.Yani "zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik" anlamına gelen temellilik kavramı bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır.Demek oluyor ki değişim, zaman içinde aynı kalmayan bir özelliktir.Ama ne var ki olumsuz yönden tanımlanan bu kavram, kullanılış biçimiyle iki ayrı anlamda karşımıza çıkmaktadır.Bu anlamlardan birincisi başkalaşımır.Kabaca anlatılmak istenirse, değişim, "sürekli bir birey ya da öznenin değiştiği veya başka bir şeyle veya bir kaç nitelikle değiştirildiği edimdir."³

Daha açık belirtilirse başkalaşım bir dizi değişim veya evreden öteki evreye geçiştir. İkinci anlama gelince bu "Bir nesnenin bir başkasına dönüşmesi veya bir nesnenin bir diğerinin yerini alması" anlamına gelen art arda gelme kavramından başka bir şey değildir.

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirlerine karıştırılmaktadır.Yenilik de bir değişimdir.Ancak her yeniliğin değişim olarak nitelendirilmesi mümkün değildir.Yenilikte meydana gelen değişim orjinaldir, daha önce bu nitelikte değişim

¹ Orhan HANÇERLİOĞLU, Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitabevi, 6.b., İst.,1982, s.57

²Richard JOHNSON, T.Q.M. Man. Processes For Quality Op. İ.S.Q.C. Quality Press Wisconsin, 1993, s.216

³ Fuat ÇELEBİOĞLU, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü.İşl.Fak., İst.,1982, s.3

olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma sözkonusudur.⁴

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir. Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapı ve süreçlerinde değişim, organizasyonun tümü veya belirli departmanlarında değişim bu grupta yer alır. Bireysel değişim örgütün etkinliğini arttırmak için kişinin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler, bilgi, görgü, tutum, tecrübe, değer yargıları, dünya görüşü ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir.

İşletmeler kendi örgütsel başarılarını uyguladıkları değişim programlarındaki sistemliliğe borçludurlar. Çünkü her işletmenin uyguladığı değişim programına girme sebebi farklıdır. Çoğu teknolojik yapılanmanın gerisinde kalmamak için, bir kısmı yeni rakiplerin kendilerine düşen pazar payını azaltmasından endişelenerek, bazıları yeni pazar imkanları açmak, müşteri eğilimleri ve taleplerini karşılamak, büyük çoğunluğu da geleceğe yönelik araştırmacı ve günümüz dinamiklerine uyum sağlayabilecek bir yönetim anlayışına sahip oldukları için değişim sürecine girme kararı almaktadırlar. Bütün bunların dışında bir takım hükümet düzenlemeleri ve işletmelerin örgütsel bir takım kararlar almaları gerektiğinde ve farklı bir çok durum söz konusu olduğunda da değişim uygulama kararı alan işletmeler bulunmaktadır.

İşletmeler ve örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşıyan değişimi ele alacağımızdan, örgütsel değişimin, değişim yönetiminin tanımı ve önemi üzerine bilgiler vermeden önce genel olarak değişim kavramının boyutlarından söz etmek gerekir.

B-Değişimin Boyutları

Örgütün varoluşunu sağlayan dinamik bir faktör diyebileceğimiz değişim olgusunun yaşam alanının nerelerinde karşınıza çıktığı sorusunun cevabı tereddütsüz "her alanında" olacaktır. Zira tanımlardan da anlaşılacağı gibi tüm nesne ve olgularda kaçınılmaz bir değişim, bir duruma geçiş sözkonusudur. Bu noktadan hareketle

⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.164

boyutları içerisinde değişim alanlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

1-Toplumsal-Kültürel Değişim

Toplumsal değişimi incelemeye çalışan kuramlar, toplumsal değişmeyi iki değişik açıdan ele almaktadır: Birincisi toplumsal değişmeyi toplumdan bireye doğru bir akım olarak ele alan model diğeri ise toplumsal değişmeyi bireyden topluma doğru bir akım olarak inceleyen kuramlardır.⁵ Burada bu kuramların detaylarını açıklamak konumuzu aşacağı için toplumsal-kültürel değişimin genel özelliklerini belirtmekle yetineceğiz. Moore sosyal değişim olarak ele aldığı bu toplumsal kültürel boyutu şöyle tanımlamaktadır; Sosyal değişim, sosyal yapılardaki ciddi, önemli değişiklikler olup, sosyal etki ve etkileşim kalıplarında (kurallar, değerler ve kültürel ürün ve sembollerde) yansımaları bulan bir olgudur. Sosyal değişimin hızlı bir ivme kazandığını ileri süren Toffler, 'Future Shock' ta üç ana faktörden söz etmektedir. Bunlar hızlı şehirleşme, doludizgin bilimsel buluşlar ve bilgi patlamasıdır.⁶ Toplumsal değişimin tanımını vermek gerekirse, bu kavram yerleşmiş insanlararası ilişki şekilleri ve davranış tekbiçimindeki (standart) farklılaşmaları anlatır. Çoğu kez kültürel değişim olarak belirtilen toplumsal değişim kişiler veya gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşim kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir. Kültürel değişim ise bu karşılıklı etkileşimin ürünleri olan simgeler, değerler, kurallar ve maddi nesnelere, özellikle teknolojideki değişimi içerir. Toplumsal değişimi, çevre koşullarındaki değişim açısından ele aldığımızda; değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl toplumsal ve kültürel sorunların yattığını görürüz. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim öğesi olmuştur. Köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Bugün yöneticiler daha bilinçli, eğitilmiş genç işçi kütlesiyle karşı karşıyadır. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün "kendi istediğini yapmak" arzusu artmakta ve hatta bazen işletme için teblikeyli boyutlara ulaşmaktadır. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedir

⁵ Mehmet SAĞLAM, Örgütsel Değişim, TODAİE, Doğan Basımevi, Ankara, 1979, s.57

⁶ Norma J. BAKER, The Nature of Social Change (Lawrence S. Wrightman, Social Psych. in the Seventies) 1979, London, s.240-241

2- Ekonomik Değişim

Toplumsal değişimin önemli nedenlerinden birisi olan ekonomik değişim, toplumun bağlı olduğu ekonomik ilişkilerle ve üretim biçimiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Ekonomik büyüme ekonomik artık değeri sermaye birikimine dönüştürme sürecidir. K.Marx ve Rostow gibi düşünürler insanlık tarihini bu ekonomik değişim süreci içinde incelemişlerdir. Ekonomide bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapar.⁷

Liberal ya da kapitalist bir ekonomide, işletme yöneticisinin rolü oldukça fazladır. Üretim, pazarlama ve finansmana ilişkin tüm kararlar kendi girişkenliklerine bırakılmıştır. Müşteri ve tüketiciler tamamen serbest olup istedikleri malı istedikleri yerden satınalabilirler. Rekabet büyük önem taşıdığından, pazarın iyi tanınması ve gelişmelerin yakından izlenmesi, rakiplerin davranışlarının önceden düşünülmesi, dolayısıyla ekonomik çevreye ilişkin geniş bilgiye sahip olunması gerekir. Şu halde liberal ekonomide işletmelerdeki değişim, kısa ve uzun dönemde plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve yürütülmesinde çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği arttıran, işletmenin ticari alanda parlamasında işbirliği yapan organların çoğalması ve çeşitlenmesi yönündedir. Merkezci ve toplumcu bir sistemin egemen olduğu ekonomilerde ise, merkezci plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim baskıcı ve merkezci niteliklerde bir örgütsel yapıya yönelik olacaktır.

Son olarak, işletmelerin uluslararası boyutlar kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan bu işletmelerin örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim işletmeler büyüyüp, bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren farklı kültürlerle, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir.

⁷ Hayri ÜLGEN, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması İ.Ü.İşl.Fak.İşl.Ens.İkt.Yay. 2.b. İst. 1993, s. 171

3-Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, toplumun ya da insanoğlunun doğayı değiştirme, dönüştürme aracı olan teknolojilerde ilerlemelerinin bir ifadesi ve bir süreçtir. Teknoloji insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı çeşitli tekniklerin tümü olarak kabul edilmekte ve araçtaki değişiklikler kişinin çevresine topluma ve onun tüm örgütlü yapısına etkiye bulunur. İnsanoğlu Benjamin Franklin'in "a tool making animal" değişimiyle yaptığı aygıt üzerine de düşünen böylece homo-faber (üreten insan) aşamasından homo-sapiens (düşünen-akıllı) insan aşamasına geçmiştir.⁸ Bunun sonucu çok hızlı bir değişim sürecine girilmiştir.

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim bugün toplumsal hayatı en çok etkileyen olgulardan birisidir. Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları yeni üretim araç ve yöntemleri yanında iletişimi kolaylaştırmakta böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası bilgi gelişmesinde akıllamaz bir hızlanma görülmekte yeni bilgiler edindikçe, eskiler ve onun ürettiği yapılar eskimektedir. Teknik gelişme bugün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur⁹.

4-Siyasal Değişim

İnsanın en önemli varlık alanı olan toplumsal hayata ağırlığını koyma ve dünya görüşüne uygun politik yapının oluşmasını ve idareyi ele almasını etkileyecek siyasal varoluşu tüm değişim alanlarıyla birlikte gelişme göstermektedir. Veya diğer alanlarda etkileşim içinde bir değişim göstermektedir. Kölelikten bireysel varoluşunu gerçekleştirme noktasına gelişi, bir birey olarak tercihlerde bulunabilecek yetkinliğe ve özgürlüğe ulaşması bunun göstergesidir.

5-Hukuki Değişim

İnsan-grup-örgüt çizgisi içindeki tüm ilişki varyasyonlarında hem bireysel hem toplumsal varoluşunu belirli bir yasal güvence altına alma noktasına gelen insanoğlu

⁸ CELEBİOĞLU, a.g.e. s.62

⁹ ÜİGEN,a.g.e. s. 173

hukuki alanda döneme uygun yasal düzenlemeleri, insan hak ve özgürlükleri yaşama hakkı gibi çok temel haklarını güvence altına almış olurlar.

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Her ülke işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır.¹⁰

Bu arada toplumsal değişimin bir yönde yazılı bir biçime girerek onanması demek olan tüzel çevre koşullarındaki değişimi toplumsal, ekonomik ve siyasal değişimin dışında görmek olanaksız olup, bunların birbirleriyle karşılıklı neden-sonuç ilişkisi içinde olduğunu açıklamakta yarar vardır.

C-Değişim Türleri

Günümüzde işletmelerin değişimi uygulama yöntemlerine yapı ve sistemlerine ve değişim sorunlarına yönelmeden önce işletmeler açısından ele alınan değişim türlerinin ne olduğu iyi analiz edilmelidir. Çünkü değişim yönetimi yaklaşımını ele alan bir insan kaynakları yönetiminin başarı uzantısı sadece dönüştürme-değiştirme yeteneği olan bir lidere ve güçlü bir değişim mekanizması desteğine bağlanmaz. Fakat bireyler tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir bir değişim, onların hareketlerini ve desteğini de hesaplar. Değişim yönetiminin en önemli amacı değişimi başarıyla yerine getirmektir ve değişim yönetimi organizasyonların stratejik görünümüne göre konumlanır. Bu nedenle değişimde stratejik ve operasyonel olarak iki türün varlığı söz konusudur.¹¹

1-Stratejik Değişim

Stratejik değişim; genişlik ,uzun dönem ve geniş organizasyon konularıyla ilgilidir. Stratejik vizyon ve sahanın tanımlanabilmesi için gelecekteki yapıyı oluşturmaya yönelik hareket sahası ile ilgilidir aynı zamanda organizasyonun işlevini , amaçlarını ve stratejik değişimin şirket felsefesi, büyüme, kalite değişim, insan ilişkileri değerleri, müşteri

¹⁰ A.g.c.,s.174

¹¹ N.ARMSTRONG, Human Resource Management,Strategy and Action, Kogan Page Ltd.,London,1992 s.83-84

ihtiyaçları ve teknik işleri kapsamaktadır. Bu tanımlama; rekabet avantajını, üretim-pazarlama gelişimini sürdürmek ve stratejik başarı amaçlarını gerçekleştirmek, rekabet konumunun özelliklerini belirlemek yolunda yol gösterir. Bu amaçlar; pazarlama, satış, imalat, üretim, gelişme prosesi, finans, insan kaynakları yönetimi tarafından desteklenmektedir.

Stratejik değişim, dış rekabet şartları, ekonomik ve sosyal çevre, organizasyonun öz kaynakları, yapabilirlik (kapabilite), kültür, yapı ve sistem genel durumu içinde yer alır. Bu uygulamamın başarısı bahsedilen faktörlerin planlı ve formüllü aşamalarla, bütünüyle analiz edilmesini ve incelenmesini gerektirir.¹²

Firmanın devrede olan rekabet güçlerini tanıması ve anlaması ve zamanla değişimi nasıl sağladıklarını anlaması için gerekli kaynak yönetimine ve harekete geçirilmesine bağlıdır. Stratejik değişim basitçe, A'dan B'ye proseslerin doğruca ve sıralı bir şekilde gerçekleştiği olarak düşünülmemelidir. Stratejik değişim, planlanan ve yürütülen olayların mantıksal bir dizge olarak uyarlanmasıdır. Bundan şu sonuca varıyoruz; prosesin tanımlanan özelliklerinden birisi olarak yönetim eylemi belirsizdir. Nadir olarak stratejik değişimin izole edilmiş bir mantığı vardır ve stratejik değişim tek başına karar alıp uygulama mantığı değildir. Çünkü çevredeki değişiklikler yönetim eylemini etkilerler.

Stratejik değişim, stratejik planı gerçekleştirecek hânerdeki personelin ele geçirilmesi ve elde tutulması ile organizasyonu sağlayacak sistemleri dizayn etmeye yardımcı olur. Stratejik değişimde örgütün yapı ve sistemi oldukça önem verilmesi gereken bir noktadır. Yapısal dizaynın oynadığı önemli bir stratejik rol vardır. Bu rol insan kaynakları yönetimi yöneticilerinin geleneksel yapıdan ziyade, geniş bir bakış açısına sahip olmaya razı olmalarını veya kabiliyetini gerektirir. Sistem ise stratejik açıdan değiştirilmesi zor olan bir noktayı oluşturmaktadır. Roger Smith'in stratejik değişimi tanımlarken altını çizdiği gibi: "Kutuları (organizasyon şemasındaki) değiştirmek kolaydır, sistemi değiştirmek zordur."¹³ Bu yüzden stratejik değişim planlı ve yöntemli uygulanması gereken bir değişimdir.

Stratejik değişim örgütlerin geleceği açısından çok önemli bir noktada olduğundan, stratejik değişim çeşitli yaklaşımlardan incelenmeye çalışılmıştır. Bu

¹²A.g.c.,s.84

¹³Cynthia HARDY, Managing Strategic Action, Mobilizing Change, Concept, Readings and Cases, Sage Publications, London, 1994, s.124-125

yaklaşımlardan bir tanesi Archetype yaklaşımıdır¹⁴ Archetype, örgütsel değişimi ve tasarımını inceleyen çağdaş bir yaklaşımdır. Archetype yaklaşımı stratejik değişimi anlamaya çalışır ve temel olarak iki kavram olarak açıklanır. Birincisi, örgüt, yapı ve yönetim sistemlerin bir bütün, bir iskeletin çatısı olarak alınmasıdır. Yani salt örgütsel yapıyı dar anlamda almayıp, genel olarak bütün iskeleti alması modelidir. Burada örgütsel yapı ve yönetim sistemlerinin en iyi şekilde örgütsel önceliklerin analizi ile değil, örgütün bir bütün olarak modelinin analizi (patterns) ile anlaşılabilir. İkincisi; bu modeller ya da bir bütün olarak yapı, örgütsel yapının ve sistemlerin içinde bulunan fikirlerin, inançların ve değerlerin bir fonksiyonudur.

2-Operasyonel Değişim

Operasyonel değişim, bir organizasyon bölümünün çalışma kararlarını doğrudan etkileyebilecek teknoloji, yapı, prosedürler ve yeni sistemlerle doğrudan ilişki içindedir. Fakat bunların insanlar üzerindeki etkisi belli ve açık bir stratejik değişimden daha anlamlı önemli olabilir ve dikkatlice uygulanması gerekir. Operasyonel değişimin özelliği dış etkilerin ve zorlayıcı değişim güçlerinin varlığı ile kısa dönemde gerçekleştirilmesi ve kısa bir sürede sağlıklı kararlar alınıp uygulama zorunluluğunun olmasıdır. Günümüz şartlarında işletmeler geleceğe yönelik sistemli bir araştırma yapma zorunluluğu duymadıkları sürece bir takım prosedürleri uygulama safhasında düşünmedikleri bir anda çeşitli iç ve dış faktörlerin zorlamasıyla değişime gitme zorunluluğu duyacaklar ve hazırlıksız bir dönemde gerekli değişimi kısa bir sürede gerçekleştirmek zorunda kalacaklardır. Bu noktada stratejik değişimin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüz rekabet şartlarında kısa sürede gerçekleştirilmesi gereken operasyonel değişimin yeterli olmayacağı ortaya çıkmıştır.

Stratejik ve operasyonel değişim bir anlamda proaktif ve reaktif değişim yollarını ifade etmektedir. Proaktif ve reaktif değişim yolları üçüncü bölümde daha geniş olarak anlatılmaktadır.

¹⁴R.GREENWOOD,C.R.HİNİNGS "Understanding Strategic Change", The Academy of Management Journal Vol:36, N.5 Oc.1993, s.1052-1053

II-ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR

A-Örgütün Tanımı

Örgütün tanımı çeşitli şekillerde yapılmıştır ancak genel anlamı itibariyle farklı yaklaşımlardan aynı sonuca ya da öze ulaşıldığı dikkat çekmektedir. Edgar H. Schein "Örgüt Nedir?" sorusuna cevap olarak örgüt kavramının dayandığı temel düşünceleri dört ana başlıkta toplar:¹⁵

- İnsanlar çabalarının eşgüdümü yoluyla karşılıklı yardımlaşma ile tek başlarına yerine getiremeyecekleri bazı istek ve ihtiyaçlarını karşılarlar.
- Söz konusu çabaların eşgüdümü ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir.
- Ortak amaçların gerçekleştirilmesinde farklı kişiler farklı işleri yaparak bir işbölümü gerçekleştirirler.
- Bir işbölümü ve eşgüdüm için hiyerarşik bir otorite gereklidir.

Örgüt ile ilgili birkaç tanım şunlardır:

- Örgüt, belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere tek bir otoritenin emrinde birleşmiş birbirine bağlı insan topluluğudur.¹⁶
- Örgüt belli amaçları sağlamak üzere, belli bir çevrede bir önder öncülüğünde birlikte çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşmuş topluluktur.¹⁷
- Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmadır.¹⁸

Yukarıdaki tanımlar artı ve eksileriyle aynı temel özellikleri dile getirmektedir. Bunları ana öğeler olarak toplarsak, örgütü şöyle tanımlayabiliriz: "Örgüt, insanların ortak istek ve ihtiyaçlarını yardımlaşma ile gerçekleştirebilecekleri bir ortak alan yaratarak ve bir otorite yönetiminde sürekli olarak işbölümü yolu ile bu ortak amaçlara ulaşma aracıdır."

İnsanlar, beşeri hayatın başlangıcından itibaren bilgi, kabiliyet, güç ve zamanlarının kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu anlamış ve her zaman işbirliği yapma ihtiyacı duymuştur. Bu sebeple, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli yapı,

¹⁵ SAĞLAM, a.g.m., s.57

¹⁶ ÜLGEN, a.g.c., s.43

¹⁷ Haluk ERKUT, Yönetim, Eğitim Semineri Tebliği, ORHİM Yay. İst.1990 s.2

¹⁸ İsmail EFİLİ, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniv.Bursa,1993, s.191

kural ve süreçlere bağımlı olarak biraraya gelmişlerdir. Başka bir ifadeyle devletten aileye, kar amaçlı işletmelerden vakıflara kadar küçük veya büyük örgütler oluşmuşlardır.

B-Örgütsel Oluşum

Örgütler, günümüz insanının her zaman olduğundan daha büyük öneme sahip, fakat çok daha karmaşık boyutlar kazanmış bir sorundur. Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin artması gibi sebeplerle, örgütün başarısının artırılması pek kolay olmamaktadır. Artık örgütlerin (veya yöneticilerinin) sadece ehil olması ve uygun bir örgüt yapısı yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde, yeni düşünce ve bakış açıları gerekmektedir.

Örgüt, bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemlerden oluşan bir bütündür.¹⁹ Örgütün çevresi sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle teknolojik değişiklikler ve onun katığı durumunda olan bilgi birikimi, akıl almaz boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişiklik, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. Bu durum örgütleri içinde buldukları çevreye giderek daha bağımlı hale getirmekte ve ona uymaya zorlamaktadır.

Belirli bir denge durumunu sağlamaya çalışan bir örgüt, çevresine açık bir sistemdir ve onunla karşılıklı etkileşim içindedir. İşte bu etkileşim sebebiyle, çevrede meydana gelen değişimler, örgütü de değişmeye zorlamaktadır. Ancak örgütün başarısı için sadece çevresinde meydana gelen bu değişiklikleri kabul etmesi ve uygulaması yeterli olmamaktadır. Çünkü bu değişiklikler, özellikle teknoloji ve yapı değişiklikleri teknik bir mesele olduğu kadar insan meselesidir. Bu sebeple meydana gelen örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer ve varsayımların da değişmesi gerekmektedir. Aksi halde örgütün çevreye uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve buna bağlı olarak birtakım huzursuzlukların, çatışmaların ortaya çıkacağı açıktır. Bunun için kendi kendini değerlendirme yeteneğine sahip, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen örgütler kurmak zorunlu hale gelmiştir.²⁰

İnsanoğlunun örgütlülüğünü ve bunun amaçlarını, özelliklerini kavrayabilmek için bu örgütselliği ve değişim dinamiklerini analiz etmek gerekmektedir. Yaşanılan

¹⁹ Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım Tic. İstanbul, 1992, s.3

²⁰ A.g.e., s.4

koşullara uygun örgütlenmeyi sağlayarak, değişme ile yeniye üretebilmek ve zincirin devamını sağlamak varolmanın olmazsa olmaz koşuludur.²¹

Tüm bu etkileşimlerden ve tanımlamalardan anlaşılacağı gibi örgüt insana özgüdür, örgütün özünde insan vardır ve insanlardan oluşur. Bu oluşum, bireyden bireyler topluluğuna doğru genişleyen bir halkalar sistemidir. Örgütün iç merkezinde atom-birey vardır ve yalnızdır. Bu atom aynı amacı güden atom ya da atomlarla moleküler bir birlik içine girer ki, bu gruptur. Tek başına belirli amacı gerçekleştirebilme gücünde olmayan bu moleküler grubun başka grup ya da gruplarla birleşmesi ortak hedefe yönelmesi ile örgütsel oluşum ortaya çıkar.²²

1-Sosyal Atom Olarak Birey

Sosyal bir varlık olarak insanın, bireyin yaşayabilmesi için istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi zorunludur. Ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları olan insan, ilişki kurmak zorunda olduğu çevreye ya da yapıya bu ihtiyaçlarını dayatmakta ve bunların tatminini ön planda tutmaktadır.

Bir canlı varlık olan birey, doğa yasalarına diğer varlıklardan farklı olarak çoğu kez karşı çıkmasına ve bunda da başarılı olmasına karşın, doğal bir olgu olan birlikte yaşama gerçeğine karşı çıkma gereğini duymamıştır. Bireysel yeteneklerin bileşimi ile başarı ve ilerleme kaydedileceği gerçeği ile bireyler, birlikte yaşama, amaçlar belirleme, gruplar oluşturma gerekliliği duymuşlardır.

2-Sosyal Molekül Olarak Grup

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşmak suretiyle, işbölümü ile ortak bir aracı paylaşan ve bu yönde birbirleriyle iletişim içinde karşılıklı etkileşim halinde olan iki ve daha çok bireyin teşkil ettiği bir sosyal olgudur.²³ En basit biçimde grup, ortak bir amaç için biraraya gelmiş insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Bir grup olgusundan söz edebilmek için bazı temel özellikler bulunmalıdır:²⁴

- En az iki kişinin varlığı
- Üyelerarası iletişim, bilinçli topluluk

²¹ JOHNSON, a.g.e., s.213

²² EFİL, a.g.e., s.188-192

²³ A.g.e., s.189

²⁴ SABUNCUOĞLU, TÜZ a.g.e., s.66

- Her üyenin amaçların gerçekleştirilmesine katkısı
- Amaçlara ulaşım konusunda anlaşma
- Eylem biçimi üzerinde birleşme
- Üyeler arasında grubu yöneltmek üzere seçilen kişi (lider) konusunda anlaşma

Bu özelliklerin tümünü her grupta bulabilmek güç olmakla birlikte bunların gerekliliği açıktır.

a-Grubun Özelliği

Farklı rolleri olan bireylerden meydana gelir.Ortak bir amaç yönünde yeni bir kurallar ve ilkeler dizgesi oluşturur. Karşılıklı bir etkileşim ile bireysel özellikleri geri plana iterek grubu öne çıkarır. Grubun etkin ve başarılı işleminde rol oynayan faktörler; ortak bir amaca inanmak ve yönelmek, işbirliği havası içinde ortak çaba harcamak, üyelerin güvenini ve desteğini kazanmış ortak bir lidere inanmak ve üyelerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek çalışma koşullarını sağlamaktır.

b-Grup Dinamiği

Grubun kendi içindeki kişilerarası etki ve tepkileri, grubun bir organ olarak dış koşullara bağlılığını ve başka gruplarla ilişkilerini ifade eder. Grup dinamiğinde psikolojik etkileşimlerin tümü her grup üyesinin kendi içinde meydana gelir ve etkilenen bireylerin nitelikleri tarafından koşullandırılır.²⁵ İnsanlar yeni bir iş yaşamına başladıklarında veya yeni bir okula gittiklerinde yani yeni bir ortamın koşullarına ve kendilerinden önce oluşan bir grubun üyeliğine alışmaları gerektiğinde, içine girdikleri bu yeni çevre kişilere belirli davranış özellikleri ve değer yargıları kazandırmasına karşın, bazı davranışları kısıtlamasına da neden olur. Bu durum grup dinamiğinin bir ifadesi, kişilerin karşılıklı etkileşim içinde bulunmalarıdır.

c-Grupsal Farklılıklar

Ortak paydada buluşan bireylerin oluşturduğu bir grup bir başka paydada birleşen bireylerin oluşturduğu grupla çeşitli nedenlerle ve amaçlarla ilişki içerisinde. Bu farklı paydalar, gruplararası çelişkileri ve çatışmaları doğurur. Gruplardaki farklılıklar iyi

²⁵ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İşletme ikt.Ens.İst.,1989, s. 162-163

yönlendirildiğinde verimli ve gelişmeci bir sonuca götürürken kontrol edilemeyen farklılıklar üç noktada toplanabilir:²⁶

- Bilgi ve düşünce yönünden
- Örgüt hakkında idealler ve standartlar yönünden
- Örgüte bağlılık ve örgütü destekleme bakımından ortaya çıkan farklılıklar.

3-Sosyal Organizma Olarak Örgüt

Örgüt tanımında üçüncü noktada verdiğimiz tanımda belirtildiği gibi birey ve gruplardan oluşan ve bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşıp kendine özgü amaçlar doğrultusunda çaba içerisinde olan örgüt kendi yapısına uygun bir yaşam seyri kurarak, bunu sürekli ve sağlıklı kılmak durumundadır.

a-Örgüt-Birey İlişkileri

Bir örgütün kendi içinde bir iç uyum ve ahenkleşme yaratabilmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından çok önemlidir. Örgütü oluşturanlar örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyeti ölçüsünde bu amaçlara yöneceklerdir. Bu nedenle birey-örgüt ilişkisinde üç noktayı dikkate almak ve gereğine uygun ortamı ve motivasyonu sağlamak gereklidir:²⁷

- Amaçlara karşı ilgi,
- Grubu benimseme,
- Kişisel değer kazanma isteği, bu üç önemli noktayı oluşturmaktadır.

b-Örgüt-Grup İlişkileri

Örgütlerin çeşitli amaçları gerçekleştirmeye yönelik gruplardan oluştuğu yönünde Cyril Sofer'in örgüt anlayışı örgütün grupta çok boyutlu bir iç ilişkiye dayandığını göstermektedir.²⁸ Grupların örgütlerin verimli etkin işleyişi üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar, grup faktörlerinin örgütsel davranışı önemli boyutlarda etkilediğini göstermiştir. Grup normlarına aykırı bir iş düzenlemesi yapıldığında, işten ayrılma, servis kalitesinde bozulma, grup dayanışmasının ve ilişkisinin bozulduğunu gösteren çalışma William F. Whyte'e aittir.²⁹

²⁶ A.g.e., s.100-105

²⁷ A.g.e., s.44-46

²⁸ SAĞLAM, a.g.m., s.92

²⁹ SAĞLAM, a.g.m., s.93

İşçi verimi grup dayanışması arasındaki bir ilişkinin varlığını ortaya koyan S.F.Seashore'un bir ağır sanayi kuruluşunda yaptığı araştırmanın sonucuna göre, yüksek düzeyde dayanışma içinde bulunan bir grubun üyelerinin örgüt yönetimine güveniyorsa verim daha yüksek, güvenmiyorsa daha düşüktür.

c-Örgütlerde Gruplar

Örgüt içinde bulunan gruplar, ya örgüt tarafından her kademedeki personel arasında belirli görevlerin başarılması için geçici-sürekli olarak meydana getirilen formal gruplardır ya da ilişkinin yanında biçimsel iş grubuna kendi değer yargıları, kültürleri, etnik nitelikleriyle birlikte gelen kişilerin, kişisel ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda başka kişilerle doğal olarak kurulan doğal gruplardır.

C-Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, işletme içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Bu nedenle yapının maliyetleri düşürücü ve etkinliği artırıcı bir etken olarak görülmesi gerekir. Örgüt yapısının bir bütün olarak açık bir biçimde kavranması, daha sık yapılması gereken ayrıntılarla ilgili yapısal ayarlamalara, yardımcı olur. Bu arada gerçekleştirilen bu ayarlamaların temel örgüt yapısı ile tutarlı ve uyum halinde olması gerekir. Zira bu temel yapı, yönetim ilişkilerinin dayanması gereken bir ana düzen olup, işletmenin büyüklüğüne paralel olarak gelişir veya küçülür.³⁰ Bu nedenle işletmelerdeki örgüt yapıları, işletmenin gelecekteki başarısı için sık sık gözden geçirilmeli ve gerekli olan değişikliklerin yapılması ayrıca bütün bunlar yapılırken insan unsuruna gereken önem verilmeli ve beklentiler sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerdeki örgüt yapılarını veya anlamını değiştirirken yöneticiler, yalnız önsezilerinin etkisinde kalmamalı, mümkün olduğu kadar deneysel metodlardan yararlanarak, rasyonel çözümlere gitmelidirler. Bu ilkelerin ortaya çıkmasına, gelişen işletme yapılarının incelenmesi ve yapılan birtakım deneyler yardımcı olacak, ilkelerin geçerliliği ise uygulandıkları yapıların etkinliği ile değerlendirilecektir. Örgüt yapısı ile ilgili ilkeleri etkileyen en önemli unsurlar, ekonomi ve verimliliklerdir. Zira bir işletmenin faaliyet maliyeti büyük oranda uyguladığı örgüt yapısına bağlıdır.

³⁰ ÜLGEN, a.g.e., s.52

Örgüt yapısının işletme açısından en verimli hale getirilebilmesi için uygulamada bir takım noktalara önem vermek gerekmektedir.³¹ Bunlardan ilki; personelin sayısını azaltmak diğer bir deyimle "insandan tasarruf" olmalıdır. Belirli işleri gerçekleştirmeye yetecek personelden fazlası istihdam edilmemeli, faaliyetlerdeki özellikler dikkate alınarak ve psiko-sosyal bir takım kurallara uymak zorunda olan insan unsurunun önemi gözden uzak tutulmadan işletmenin kadro yapısını en az düzeye indirecek bir yapı uygulanmalıdır.

İkinci olarak "ilişkilerden tasarruf" ilkesine gereken önem verilmelidir. Normal işleyen bir ilişki sisteminde bile, haberleşme; devre içinde yeralan ilişkilerin zamanlarının büyük bir bölümünü alır. Ayrıca haberleşme kanallarının uzunluğu işletme için zararlı zaman kayıpları gerektirdiği gibi, haber de bir kişiden diğerine geçerken doğruluğunu kaybetmektedir. Bu nedenle hiyerarşi kademelerinde bir azalma yaratan, insandan tasarruf ilkesi ile onun bir sonucu olarak görülebilen ilişkilerin basitleştirilmesi ve ilişkilerden tasarruf ilkesi, yapının kurulmasında dikkat edilecek önemli ilkelerdendir.

Üçüncü ilke ise, yapıyı oluşturan "kişilerin istihdamı" olarak dikkati çeker. Örgüt yapısı, işletmenin büyüklüğü, üretim dalı, amaç ve hedefleri v.b. ile onu oluşturan insanların davranışları gözönüne alınarak düzenlendiğinden, bu düzenleme insanların kapasitelerinin tam kullanımını sağlayacak biçimde toplayıp, birleştirmede etkinlik ve verimlilik yönünden yarar vardır.

Bu üç temel ilke yanında Fayol, sosyal yapının iyi işlemesi ve sıhhatli olabilmesi için gerekli yönetim ilkelerini ondört madde halinde toplamıştır. Fayol'un öngördüğü temel ilkeler şöyle sıralanmaktadır; İşbölümü ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, disiplin ilkesi, kumanda birliği ilkesi, amaç birliği ilkesi, özel çıkarların genel çıkarlara bağımlılığı ilkesi, iyi bir ücret politikası ilkesi, merkezîyet ilkesi, maddi ve sosyal düzen ilkesi, hakkaniyet ve doğruluk ilkesi personele istikrar ilkesi, girişkenlik veya teşebbüslük ilkesi ve son olarak personel arasında işbirliği ilkesi.

³¹ A.g.e.,s.52-53

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ

I-ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ANALİZİ

Çağımız insanı, sürekli değişim içinde bulunan bir evrende yaşamaktadır. Gün geçtikçe içinde bulunduğu organizasyonları değişmez bir varlık, bilimsel deyişimiyle bir veri olarak kabullenme zorunda kalmaktadır. Örneğin insanoğlu doğduğu ve özellikle okula başladığı andan itibaren kendisini birçok organizasyon içinde bulmakta, onların toplumsal ve kültürel etkisi altında büyümektedir. Yine insanlar çalıştıkları yerlerden eğlendikleri, boş vakitlerini geçirdikleri yerlere kadar çok geniş bir yelpazede çok sayıda organizasyonun üyesidirler. Ve bu organizasyonlar içinde kişisel rollerinin bilincine varmışlardır. Bu nedenle organizasyon veya örgüt kavramı oldukça geniş bir alanda incelenmeli ve insanların bireysel etkinliklerinin ve verimliliklerinin sağlanmasındaki rolü iyi bilinmelidir.

Yaşadığımız dünya hergün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği son derece dinamik bir ortamdır. Gerek insanlar, gerek örgüt ve toplumlar yaşamlarını sürdürürebilmek için bu yenilik ve değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Özellikle örgütler "yaşam sürdürme" amacına ulaşabilmek için hızla değişen koşullara uyum sağlamazlarsa "entropi" denilen "sistemin ölmesi" gerçeği ile karşı karşıya kalacaklardır.³² Bu nedenle sağlıklı işletme gelişim süreci geçirebilmek için ilk önce örgütün yapısına ve örgütsel unsurlara geniş yer verilmeli daha sonra çevresel unsurlar incelenmelidir.

Bu bağlamda, örgütlerin yaşamının ön koşulu saydığımız genel anlamda değişim kavramından, örgütsel değişim kavramına geçerek, savımıza özelleştirmiş oluruz. Kısacası, tüm alanda varolan değişim, örgütsel değişim kavramı ile konumuzun ana başlığını oluşturur.

A-Örgütsel Değişimin Anlamı ve Yakın Kavramlar

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bir çok etrafına bakma ve kendine

³² Semra ARIKAN, Değişim Önderliği, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994 /2, s.139

gelme stratejisinde en çok kullanılan örgütsel değişim tekniklerinden biri, kilit mevkilere yeni yöneticiler getirmek veya mevcut yöneticilerin yerini değiştirmektir. Bu yaklaşım, yöneticiler iyi seçildiği takdirde başarıyı arttırmada etkili olabilmektedir. Yeni tayinler dikkatleri amaçlara yöneltmeye, morali yükseltmeye ve tüm örgüt kademelerinde bir kıpırdanmaya sebep olabilir.³³

Örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda üzerinde oldukça durulmuş ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Davranış bilimcilerden, organizasyon uzmanlarına kadar bu konu ile uzaktan veya yakından ilgili olan yazarlar kendilerine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanılmaktadırlar. Bunun sonucu olarak örgütsel değişim, bir kaç amaca hizmet eden bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan bir çok yazar örgütsel değişim konusuna değinirken, bu konuyla yakın ilgisini gördüğü bir dizi kavramı da tanımlamıştır. Bu sebeple Gordon L.Lippitt şu kavramları ele almıştır:³⁴

-Örgüt Yenileme (Organizational Renewal): Örgütlerin yaşayabilir duruma gelmesi, yeni koşullara uyumu sorunları çözmesi ve daha büyük örgütsel olgunluğa erişmesini olanaklı kılacak değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir. Genel anlamda yenilik yapma; sorun çözme, yapıcı düşünme, icad etme, teknik buluşlar gibi çeşitli zihni süreçlerle yakından ilgilidir.

"Nitekim bir görüşe göre, yenilik yapma (Innover) kavramı ele alınırken, önce icad etmek (Inventer) kavramına değinilmekte ve icad etmek "düşünce ile yeni bir şey bulmak" olarak tanımlanmakta, yenilik yapmak ise "bir takım yeni faaliyetlere girme, mevcut olan durumda bazı değişiklikler yapma" olarak ifade edilmektedir."³⁵

Bu nedenle yenilik kesinlikle bir değişim değildir. Yenilik sadece bir değişim sürecidir. Fakat her değişim bir yenilik değildir. Örgüt yenileme kapasitesi, onun değişim ve gelişim kabiliyetini ölçmede bir kriter olarak kullanılabilir. Buna göre bir örgüt yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya, çevresine uyum sağlamaya o kadar yatkın demektir.

-Örgütsel Büyüme (Organizational Growth): Organizasyonların kurulması ve olgunluğa ulaşması sürecinde sahip olunan karmaşık organizmalardır. Büyüme,

³³ Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım Tic. İst., 1991, s.227-228

³⁴ ÜLGEN, a.g.e., s.167

³⁵ DİNÇER, a.g.e., s.6

amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlayacak teknik ve yönetimle ilgili gelişmeleri kapsar. Yani örgütün, yapı, mamül, teknoloji, insan gibi çeşitli unsurlarındaki hacim yönünden bir artışı veya miktar artışı ifade eder. Örneğin, örgüt üyelerinin sayısındaki bir artış büyüme olayı ile ilgilidir.

-Örgüt Geliştirme (Organizational Development): İşletmelerin organik sisteminin amaçlarına ulaşmak için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir. Bu kavramı Bennis şöyle açıklar: "Örgütsel gelişme, kişilerin yeni teknolojilere, pazarlara ve mücadele konularına ve değişikliğin başdöndürücü hızına daha kolaylıkla uyabilmeleri için kişilerin inanç, davranış ve değerlerinin ve organizasyonların yapılarını değiştirmeyi amaçlar."³⁶ Değişim, önceki tanımlamalarda da belirtildiği gibi bir örgütte veya süreçte geçerli durumu planlı yada plansız olarak bir başka biçime dönüşmesidir.

Bu kavramlardan sonra, örgütsel değişimi şöyle açıklayabiliriz. Örgütsel değişim, örgütün bütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı yada plansız bir biçimde değişimidir.

B-Örgütsel Değişimin Amacı

Çağdaş anlayışlarda kendiliğinden değişime yer yoktur. Plansız değişim hedefini görmek isteyen yönetimin işini zorlaştırır. Bu nedenle planlı değişimler örgütsel değişimde ana yaklaşım olmaktadır. Her değişimin bir hedefi olmalıdır. Örgütsel değişimi uygulamadan evvel her yönetici, bir değişim ajanı gibi çalışıp ilk önce hedefleri belirleyerek örgütsel öğelerin değişimini doğrudan doğruya dikkatle uygulamalıdır. Şekil 1'de görüldüğü gibi değişim hedefleri insan, yapı, sistem, amaç, görev, kültür, teknoloji ve tarafsızlık olarak belirlenmiştir.³⁷ Örgütler öncelikle insan unsuru ve organizasyon yapısının mükemmelleştirilmesi konusunu birincil hedef olarak belirlerler. Fakat örgütsel değişimde yapı, sistem, amaç, insan unsuru kadar tarafsızlık, kültür, görev ve teknoloji unsurlarında önemi büyüktür. İyi bir yönetici bu hedef unsurlarını birbirine bağlayarak tanımlamalı ve benimsetme çalışmaları yapmalıdır.

³⁶ Herbert G. HICKS, C.Ray GULLET, Organizasyonlar: Teori ve Davranış (Çev:Besim Baykal) İstanbul, 1981, s.313

³⁷John R.SCHERMERON, J.G.HUNT, R.N.OSBORN, Basic Organizational Behavior, John Wiley and Sons Inc., USA, 1995, s.271

Bir örgütsel temel görev performansındaki değişim, teknolojik değişime kaçınılmaz olarak eşlik etmek zorundadır. Bunun gibi her unsur birer basamak tamamlama görevini üstlenir. Bu görev ve teknoloji değişimleri genellikle örgütsel yapıda düzeltmeleri ve değişiklikleri gerektirdiği gibi iletişim ve otorite modellerindeki değişimleri de gerektirmektedir.³⁸



ŞEKİL-1
PLANLI DEĞİŞİMDE ÖRGÜTSEL HEDEFLER³⁹

İşletmeler açısından çalışanların motivasyonunun sağlanması, kalite bilincinin yerleştirilmesi, görev açısından yetki ve sorumluluklarının dağıtılması, organizasyon yapısının düzenlenmesi, teknolojik gelişimleri yakından izleyebilmek ve kısa sürede uygulamaya konmasını sağlamak oldukça önemlidir. Bu nedenle iş dizaynlarını modernleştirme, çalışanlara stratejik ve operasyonel planları açıklama, donanım, tesisat çalışmalarını geliştirme, kalite bilincini yerleştirme, eğitim imkanlarını geliştirme çabaları göstermektedirler.

³⁸A.g.e., s.271

³⁹A.g.e., s.272

Sözkonusu teknolojik, yapısal ve insana yönelik değişimler örgütsel iş sistemlerini oluşturan ve kaynakları kullanan örgüt üyelerinin büyük bir bölümünün de değişimini gerektirir. Böylelikle değişim hedeflerinin belirlenmesi ve benimsenilmesi çabaları sonucu çalışanlar yeni iş becerileri, yeni teknolojik bilgiler edinirler.

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak "Değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır."⁴⁰ Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve arttırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, üst düzey yönetimi veya veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan bir kaçıdır. Bir örgütsel değişim çalışması, bunlar dışında da bir takım amaçlarının olabileceği bir gerçektir. Öte yandan bu amaçların tümüyle esas alınması da olanaksızdır. Nitekim bunlardan kimisi kendi aralarında bağdaşamaz. Örneğin, sorumlulukların belirlenmesi ve artırılması ile merkezkaç yönetimin sağlanması birbirlerini tamamlayan iki amaç olmasına karşın, bu iki amaçla birlikte yönetim giderlerini azaltmak veya daha iyibir koordinasyon sağlamak en azından kısa dönemde oldukça güçtür. Aynı şekilde hiyerarşi zincirinin uzunluğu ile yakın ilişkisi bulunan denetim alanını daraltmadan, kimi mevkiler üzerinde iş yükünü azaltmak mümkün değildir.

Örgütsel değişimin amacı; örgütün etkinliğini sağlamaktır, etkinliği sağlarken örgütün iklimi ve kültürünü de değiştirmek söz konusu olur. Yani örgütsel değişimin amaçları arasında örgütün iklim ve kültürünü de değiştirmek de vardır.⁴¹ Bir işletmenin organizasyon uygulaması sürecinde yöneticiler, örgütün iklim ve kültürünü değiştirerek örgütün etkinliğini geliştirebilirler. Ancak bu süreç çok yavaş ve zor yapılıdır. Zira iklimde değişiklik olmazdan evvel yöneticiler uygulamaları, prosedürleri ve yönettikleri davranışları değiştirmelidirler. İklim değişimi kültür değişimini izler. Tıpkı bir uçağın havalanmadan evvel hiçbir hareket olmaksızın hazırlanması ve kalkışı, yakıtının çoğunu harcaması gibi yöneticide de iklim ve kültürü değiştirmek için çok enerji harcar, ancak bu görüntüde farkedilmez.

⁴⁰ ÜLGEN, a.g.e., s.177

⁴¹ B.SCHNEIDER, S.K.GUNNARSON, K.NİLES-JOLLY, "Creating the Climate of Success" Organizational Dynamics Summer, U.S.A., 1994, s.25

Yeni iklim yaratıldığında, işgörenler yönetimin önceliklerinin ne olduğu konusunda kesin bir kam edinemeyebilirler. Bu bir süre için belirsizlik doğurur. Bu örgütsel değişimin bir riskidir. Ancak değişim ve değişim prosesi olumlu sonuçlarda getirir. Mesajlar ne kadar tutarlı aktarılırsa, yeni öncelikler konusunda ve değişime ne kadar ne kadar işgören katılırsa iklimde değişim de o oranda gerçekleşir. Yeni kültür ise, işgörenler neler olup bittiğini birbirleriyle konuşma fırsatı bulduklarında ortaya çıkar. İşgörenler değişimin ve yönetimin amaçları ve öncelikleri hakkında inançlarını paylaşmaya başlarlar ve kendi deneyimlerine dayalı olarak yönetim değerlerine atıf yaparlar. Genel olarak yönetim; iklimi, kültüre göre daha dolaysız olarak değiştirir.

Örgütsel değişimin, örgüt iklimini ve kültürü yaratmaya yönelik amaçlarını gerçekleştirenken dikkate alınması gereken bazı özellikler sözkonusudur. Bunlar:⁴²

-Yeni İşgören Bulma (Recruitment)

Yeni işgören seçimi ve katılımını sağlamada örgütsel kıdem sırasına göre kişilere etkili mesajlar iletmek gerekmektedir. Örneğin insan kaynakları yetkilileri, işgören seçimi aşamasında önemli kimlikleri ve karakteristik özellikleri iş ve örgütsel analiz açısından yol göstericidir. Yalnızca göreve uygun kişiler yerleştirilir ve ücretlendirilir. Ve bu kişiler sadece kıdem aldıklarında değil, kendileriyle aynı statüde bulunanlardan daha fazla ustalık, enerji ve beceri gösterdiklerinde de ücretlendirilmeleri iş motivasyonunu sağlamak açısından en iyi yol olarak uygulanmalıdır.

-Eğitim (Training)

Bilimsel bir eğitim programında sadece hazır bulunmak yetmemektedir. Sözkonusu eğitim programı sayesinde örgütsel kıdemliliğe ulaşmak için işgörene etkili mesajlar iletilmektedir. Bu mesajların amacına ulaşmasını sağlamak için işgörenin bu eğitim programına kendisini vermesi ve sonuçta birşeyler öğrenmesi zorunludur. Çoğu örgütlerde sınırlı olarak edinilen bilgiler yeterli görülmektedir. Fakat daha bilimsel düşünüldüğünde bütün işgörenlerin örgütsel geçiş üstünlüğünü kazanmak için daha yoğun eğitim programına tutulmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk sahibi her işgören yenilikleri yakalayabilmek için çaba sarfeder ve daha sonraki iç ve dış etkilerin de tesiriyle daha üstün konuma gelir. Sonuçta bu fırsatları yakalayarak bireysel başarı sağladığı gibi örgütsel gelişmeye de yardımcı ve destekçi olmaktadır.

⁴² A.g.m, s.26-27

Eğitim ve kabiliyet yeteneği olan çoğu iřđören örgütsel katılımı geliştirir. Eğitim sayesinde bu kişilerin, eğilim ve yeteneklerinin aktif olarak kullanmaları sağlanabilmektedir. Diğer bir deyişle eğitim, kişinin ustalık oluşturmadaki motivasyonunu sağlamaktadır.

-Formal ve İnfomal Ödül Sistemleri

Bu konuda iki sorun bulunmaktadır. Birincisi hangi davranışların ödüllendirileceği, diğeri ise ödüllerin tarafsız dağıtılıp dağıtılmadığıdır. İşletme yönetimi örgütsel geçiş üstünlüğünün katsayısını arttırmak için ödül sistemini gerçekleştirirken aynı zamanda gerçekleştirilen hünere, bilgi ve başarı eldeetme yolunda en sağlam davranışları temin etmek zorunluluğundadır.⁴³

Müşteri yönelimini ve yenilik hareketlerini etkileyen davranışlar ve topluma yararlı davranışlar da ödüllendirilebilir. Ödül değerlendirilmesi sadece ücret ödeme ve promosyon etkinliklerinden ibaret olmamakta, bunun yanında kişinin üstleri tarafından bilgi alınabilecek nitelikte kabul görmesine, tanınmasına veya bazı imkanların sağlanması (Araba imkanı, ofis değişimini vb.) olarak verilmektedir.

-Lojistik kaynaklar

Bir işletme çalışanları geçiş üstünlüğü elde etmek için içlerinde kolaylaştırıcı kabiliyetlere sahip oldukları gibi engel olucu kabiliyetlere de sahiptirler. Fakat bu tür davranışlar başarısızlık ve ahlak kurallarını tanınamak olarak ifade edilebilir. Bu nedenle kişiler ne zaman nasıl davranacaklarını iyi bilmelidirler. Bu kaynaklar yeni etkinlikleri ve yenilikleri elde etmek için gerekmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler işletmenin prosedürlerini, uygulamalarını ve ödül sistemlerini gözden geçirmeli ve organizasyonda ihmal edilmiş bir durum veya bir tutarsızlık olup olmadığına karar vermelidirler. Ve örgüt ikliminin bilincini, işletme değerleri açısından irdeleyerek iřđörene benimsetmelidirler.

Bütün bu unsurların gözönüne alınması dışında, örgütsel değerlişmenin nedenleri de örgütsel unsurlarda ve çevresel unsurlarda meydana gelen değerlişmeler şeklinde açıklanmaktadır. Bir örgütteki örgütsel unsurlar, yapı, insan unsuru, teknoloji ve ürün-

⁴³A.g.m., s.27

hizmet olarak dñşñntñlebilir. Örgñtñn yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödñl-ceza sistemlerinde, işgörenin davranış, beceri, tutum ve beklentilerinde kullanılan makina ve tehzizatın teknolojisinde ve nihayet tñretilen mal veya hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişme, örgñtsel değişmeyi gerekli kñlabileceęi gibi; kñltür, endñstri, insan kaynakları, pazar finansal kaynaklar, ekonomik koşullar, hükümet vb. gibi çevresel unsurlarda meydana gelecek herhangi bir değişmede örgñtsel değişmenin nedeni olabilir.⁴⁴

Basit bir örnek olarak rakiplerin yeni bir teknolojiyi başlatmış olmaları bir değişim nedeni olabileceği gibi; mal ve hizmet çıktılarının yetersizliği, maliyetlerin yüksekliği, işgörenin işten tatmin olmaması da örgñtñ değişmeye iten nedenler arasında sayılabilir.

Sayılan bu nedenlerden biri veya birkaçı ortaya çıktığı zaman, örgñtte değişimin başlatılması gerekir. Bu çaba sadece başlatılmakla kalmaz, ayrıca başarıyla sürdürülebilmek zorunluluğu mevcuttur. Bu aşamada gereksinim duyulan unsur etkili bir önderliktir.

C-Örgñtsel Değişimin Nedenleri

Toplam kalite yönetimi performansını yaptırma konusunda örgñtsel değişimin varlığı kaçınılmazdır. Örgñtsel değişimin mükemmelliğini güçlendirmek için iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi diğeri ise arzudur. Bilgi unsuru , kişileri sürekli bir performans artırımını için değişikliğe iter. Gelişme ve büyüme sürecinde bilginin önemi yadsınamaz. Çünkü bilgi edindikçe, mükemmelliğe giden yolu kısaltması sözkonusudur. Teknik açıdan bilgi edinimi, yeni ufuklar açılmasına ve giderek bilinmezlerin azaltulmasına ulaşımda yararlı bir yoldur. Bilgi edindikçe, yeni bilgiler edinmek için insan kendini aşmak için bir yarışa girer. Arzu ise bir işin gerçekleştirilebilmesi ve sonuca ulaştırabilmesi için bir temeldir.⁴⁵ İstek bir sürecin gerçekleştirilebilmesi için bir sürücü güçtür. Diğer bir anlamda ise amaçlara ulaşmayı sağlamada yolun kısaltulmasıdır. Organizasyonun değişik şekillerde çalışması için ve önderlik kurulabilmesi için temelde bu iki faktörün varlığı gerekmektedir.

Bir değişimin birçok büyük sebebi vardır.Önemli olan bu büyük nedenleri ve değişimin başlama sürecini örgñt yapısına kabullendirmek ve desteğini sağlayabilmektir.

⁴⁴ARIKAN, a.g.m., s.141

⁴⁵JOHNSON, a.g.e., s.211

Bilindiği gibi örgütler işletmelerin dinamik yönüdür ve sürekli olarak değişir ve gelişirler. Her zaman dinamik bir yapıya sahiptirler. İşletmeler büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri için içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle birer teknik, ekonomik toplumsal, tüzel ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşütülmesi olanaksızdır. Örgüt, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir.

1-Çevre Koşullarındaki Değişim

Örgütsel değişimin önemli nedenlerinden biri işletme dışındaki faktörlerin varlığı ve değişime zorlayıcı güçleridir.Çevre koşullarındaki değişimleri şu şekilde sınıflandırabiliriz:

a-Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaşımda sudan yaralanan işletmelerde değişime neden olabilir. Aynı şekilde bu işletmelerde iklim öğesinin örgütsel değişim üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Son yıllarda önem taşıyan bir diğer değişim öğesi ise çevre kirlenmesidir. İşletme bu değişim öğelerine ya edilgen bir biçimde uyar ve kendi öz yapısını değiştirir ya da doğal koşulları olumlu yönde değiştirerek etkin bir biçimde çevreye uyar. Böylece bu dört öğeyi kendine en yararlı olacak biçimde etkilemeye yönelir.

b-Toplumsal Çevre Koşullarında Değişim

Nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel faktörler toplumsal çevre koşullarındaki değişimin temelini oluştururlar. Hızlı ve çarpık kentleşme sonucu köyler şehirlere taşınmış ve köy kültürü ile şehir kültürünün birleştiği noktada acılı arabesk kültür ortaya çıkmıştır. Yine, işgücünün niteliğinde ve eğitiminde değişim, ileri yöne doğru bir seviyeye neden olabilmıştır. Doğaldır ki işçinin bu düzeye ulaşması ile beklentilerinde, ihtiyaçlarında çeşitlilik meydana gelmiş ve hak arama, özgür gelişimi

sağlama yönünde örgütlü yapıya yönelmesi, yönetimin bu yeni durumu örgüt yapısına yansıtmasını zorunlu kılmıştır.

c-Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletmelerin sıkı sıkıya bağlı olduğu ekonomik ilişkiler ve gelişmeler örgütsel değişimin en önemli etkenlerinden birisidir. Üretilen malın arz va talep durumu, ekonomik eğilimler, egemen ekonomik sistem, ekonomik büyüme, ulusal-uluslararası ekonomi gibi faktörler örgütün değişim yaratmasını gerekli kılmıştır.

d-Teknolojik Çevre Koşullarında Değişim:

Bilimsel araştırmaların yoğun yeni üretim ve yöntemleri ile iletişim alanındaki etkileri devasa bir teknik gelişme ve birikime yolaçmaktadır. Teknik gelişmeler örgütler için faaliyetlerin verimliliği açısından araç olmaktan çıkarak bir baskı ögesi safhasına ulaşmıştır.⁴⁶ İşletmelerin AR-GE bölümleri kurmaları ve bunların bütçeleri bu baskının şiddeti hakkında önemli bir ölçüdür. Yine otomasyon örgütsel değişime yoğun etkide bulunur. 19.Yüzyılda sanayi devrimi ile günümüze kadar gelen insan gücü yerine mekanik üretim araçlarının kullanımı işletmelerin yapılarında büyük değişikliklere neden olmuştur. Nitekim elektronik bilgi işleme sistemleri muhasebe, ücretleme, stok denetimi gibi alışılagelmiş tekdüze yönetsel faaliyetlerden, yatırımların ve kaynakların değerlendirilmesi, dağıtım sistemleri pazarlama ve fiyatlandırma politikaları gibi üst yönetim faaliyetlerine ilişkin kararlar alınmasına kadar etkin olabilmektedir. Ancak bu çağdaş teknolojinin kendisi değil, tepe yöneticilerinin bunu kullanma biçimini, teknolojinin örgütsel yapıdaki değişime etkilerini belirler.

e-Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim:

İşletmeler toplumsal hayatın ana öğeleri olan din, töre, gelenek gibi toplumsal ilişkilerinin yanında toplumsal ilişkiyi düzenleyen yasa, kaide, tüzüklere de uymak durumundadır. Örgütsel değişimi yaratmada bunların yaptırım gücü sözkonusudur.

⁴⁶ ÜLGEN,a.g.e., s.172-173

2-İşletme İçi Koşullardaki Değişim

Doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki, teknolojik çevre koşulları gibi işletme dışı değişim faktörlerinin yanında işletmenin kendi iç yapısında ve işleyişinde de işletme amaçları yönünde değişime neden olabilecek faktörler mevcuttur. Bu faktörler şunlardır:⁴⁷

* İşletmenin belli bir büyüklükte ve organizasyon yapısı içerisinde büyüme göstermesi olağandır. Bu büyüme bölümlerarası işlevlerde ve rollerde mevcut durumu sarsacak bir niteliğe sahiptir. Değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumluluklar kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler belirli bir büyüklükten sonra, mevcut işgören ve iş yöntemleriyle işleri yürütemez duruma gelir ve köklü bir örgütsel değişime gerek duyar

* Şirketlerarası birleşmeler ya da şirketin alım-satımı. Böyle bir işlem sonucu kadro ve personel yenilenmesi sözkonusu olacağından, çalışanlar da yöneticilerin örgütlenme anlayışına göre değiştirileceklerdir. Bu durumda örgütsel değişim gereği daha da artar.

* İşletmenin satışları ve karlarında azalma: İşletmelerin gelirlerindeki azalmalar, yönetimin yetkiyi merkezileştirmesine ve denetimin güçlenmesine yolaçar. Bu bağlamda, bir maliyet azaltma programı ile örgütsel değişim yürütülür.

* Tepe yöneticilerinin değişmesi:Yeni yönetim kendi örgütsel anlayışına uygun olarak çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı gibi özellikleri doğrultusunda bir değişime yönelebilir.

* Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı örgütsel değişim uygulamaları: Yönetim anlayışındaki gelişmeler, işletmelerin büyük boyutlara ulaşması sonucu sahip yöneticiliğin profesyonel yöneticiliğe yerini bırakması işlev kazanmıştır.Yöneticilerin eksiklik duydukları alanlarda başarılı kuruluşları örnek almaları dikkat çekmektedir.

* Örgütsel eksikliklerin yoğunlaşması: Değişen çevreye rağmen, durağan bir örgüt sözkonusu olabilir. Bu durumda çevredeki değişime uyum sağlayabilecek bir değişim programı uygulanabilir. E.Greiner, işletme tepe yönetiminin değişen çevre ile durağan

⁴⁷ A.g.e., s.175-176

örgüt arasındaki farkı kapatmak için değişime karşı devrimsel bir tutumla yaklaşıklarını ileri sürmüştür.

Çalışanları etkileme ve bilinçlendirme süreci içinde çeşitli etki ve şartlara göre ortaya çıkan örgütsel değişimin hangi şartlarda ve ne gibi koşullarda gerçekleştiği değişim yaklaşımlarından öğrenilmekte, değişim evreleri ise, değişimin planlandığı andan itibaren hangi safhalarda ve hangi koşullarda gerçekleşebileceğini anlatmaktadır.

D-Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Örgütsel değişim yaklaşımları , örgütün amaç durumu, güç dağılımı, değişimin gerçekleştirilmesi açılarından farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.Çeşitli etkilere ve çevre şartlarına göre meydana gelen değişimi ,Bennis, planlı değişime ek olarak yedi gruba ayırmıştır.⁴⁸

-Öğretiye Ağırlık Veren (Indoctrination Change) Değişim: Bu değişim;karşılıklı ve tartışmalı amaç durumu saptamasını kapsar. Değişim sürecinde karşılıklı bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı sonuç itibariyle önem kazanır ve değişim tek yanlı gücün denetiminde olur.

-Zorlayıcı Değişim: Tek yanlı bir gücü kullanan tartışmalı ereklerle tek yanlı amaç durumu saptanmaktadır.Hangi koşullarda olursa olsun değişim kabul ettirilmeye çalışılır, bu yönde baskıcı unsurlar ön plana çıkarılır.Nitekim, Çinlilerin bir çok yöntemde kullandıkları "beyin yıkama" tekniği bunun bir örneğidir.

-Teknokratik Değişim: Teknokratik değişimde tek yanlı amaç durumu fakat aynı zamanda güç durumu paylaşımı vardır. Bir bölüm amacı ve nedenlerini tanımlarken, diğer bölüm soru sormaksızın değişimin gerçekleştirilmesine yardım eder. Buradaki değişim sürecinin gerçekleştirilmesi tek yanlı amaç durumundaki güç paylaşımının olayı irdelemeksizin ortaya çıkar.

-Karşılıklı Edimsel (Interactional Change) Değişim: Amaçların tartışmalı olarak bulunmadığı koşullar altında güç paylaşımına dayanır. Bu değişimde amaç ve nedenler tartışılmaz ve belirleyici bir tanımlamaya gidilmez fakat, sürecin gerçekleştirilmesinde güç paylaşımı söz konusudur.

⁴⁸ ÇELEBİOĞLU,a.g.e., s.133

-Toplumculuştırma Değişimi: G tek yanlı, amaç gerçekleştirilmesi ortaklaşadır. Bu na en basit örnek aile içinde bir çocuğun amaçlarının tek yanlı olarak anne ve babası tarafından belirlenmesi, çocuğun da bunların etkisi altında kalarak fakat kendi doğrultusunda yetişmesi verilebilir. Genel olarak bakıldığında sürecin başlangıcında amaç belirleme safhasında amaçların belirlenmesi ve tanımlanması ortaklaşa güç paylaşımı ile gerçekleşmekte fakat bundan sonraki karar aşamalarında gücüm tek yanlı kullanımı sözkonusu olmaktadır.

-Yarışmacı Değişim: Bu değişimde tek yanlı g hakimiyeti vardır. Tartışmalı amaçlara yer verilmez. Bu değişim tarzi daha çok aşların üstleriyle yanıştığı biçimsel örgütte görülür.

-Doğal Değişim: Tartışmasız amaçlar ve paylaşılmış g sonucunda tesadüfi ortaya çıkan değişimdir. Doğal değişim, amaçların belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına fırsat vermeden çeşitli i ve dış etkenler sonucu beklenmedik sonuçlarla ortaya çıkar.

E-rgtsel Değişim Evreleri

Örgütsel değişim evreleri bugüne kadar birçok yazar tarafından incelenmiştir. Birçok yönden birbirine yakın fakat bazı yönlerden farklılaşma gösteren bölümlerden oluşan farklı yazarların fikirleri sonuç olarak, bir çok yazarın görüş birliğine vardığı beş ana başlıkta toplanabilmiştir. Değişim kararının verilmesi, kapsamının saptanması ve kabul kazanması ile değişime direnişin giderilmesi, örgütsel değişim çalışmalarının yapılmasından önce ve sonra büyük oranda işletmenin st düzey yöneticilerinin çözümlenmesi gereken sorunlardır. Değişim amaç ve politikalarının geliştirilmesi ise, mevcut yapının incelenmesi sırasında işletmenin amaç ve politikaları uzmanlar tarafından gözden geçirilirken st düzey yöneticileriyle görüşülüp, gerçekleştirilecektir. Sonuç olarak örgütsel değişim evreleri; değişim sorumluluğunun verilmesi, mevcut yapının incelenmesi, ideal yapının hazırlanması, ideal yapının mevcut yapıya uyarlanması ve değişim planının uygulamaya konulması konularından oluşmaktadır.⁴⁹

⁴⁹ ÜLGEN,a.g.e., s.187-190

1-Sorumlulukların Verilmesi

Örgütsel değişim kararı alındıktan sonra değişim çabalarının sorumluluğu ve bu sorumluluğa uygun yetkiler belirli bir bireye, komiteye ya da uzman kuruluşa verilir. Verilen sorumluluğa uygun bir biçimde yetkinin de verilmesi sözkonusu olur.İşletme içi veya dışı organlara yapılacak bu tür bir yetki ve sorumluluk göçerilmesi, çalışmanın yürütülmesi sırasında örgüt içi birimlerden gerekli bilgilerin alınmasında ve bölümlerarası işbirliğinin sağlanmasında yararlı olan bir yöntemdir. Ayrıca böyle bir sorumluluğun verilmesi, bu süreci denetleyen yöneticinin de işini kolaylaştıracaktır.

2-Mevcut Yapının İncelenmesi

Örgüt değişim sorumluluğu alan birey ya da kuruluş işletmenin biçimsel ya da biçimsel olmayan yapılarının analizi ile işe başlar.Biçimsel yapı çözümlenmelerinde örgüt şemaları, el kitapları,yönetmelikler, yıllık çalışma raporları, tutanaklar, kuruluş yasaları gibi yazılı kaynaklar incelenir. Böylece örgütsel amaç ve politikalar, yetkili sorumluluk hiyerarşisi belirlenmiş olur. Ancak yazılı bir belgeye dayanmayan ve işletmede önemli bir unsur olan biçimsel olmayan yapının da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yönde bir anket hazırlanarak örgüt üyelerine uygulamın ve her işlev ve organ için iş akış çizelgeleri oluşturulur. Böylece işletmede farklı işlevleri yüklenen bireylerin yetki ve sorumluluklarının incelenmesi; yinelenen ve özen gösterilmeyen önemli işlevleri ortaya çıkarıp, çatışan yetki ve sorumluluklarla, dengesiz olarak dağılan iş gücü ortaya çıkarılır.

3-İdeal Yapının Hazırlanması

Mevcut yapının incelenmesi ile ortaya çıkan eksiklikler ile öngörülen işletme amaç ve politikalarına en uygun yapının belirlenmesine geçilir. İdeal yapı, işletmenin mevcut durumu, amaç ve politikaları açısından bir ölçüttür. Ancak örgütsel sınırlılıklarda sözü edilen faktörleri (insancıl, kurumsal v.b) dikkate almadığı için kısa dönemden çok uzun dönemde uygulanabilir tasarı olarak ele alınır. İdeal yapının hazırlanması bir rapor ile tamamlanır. Bu raporda örgütsel değişim çalışmasının amaçları, büyüme ve değişimlerin işlevsel bölümlere etkileri, mevcut durum değerlendirmesinin sonuçları, önerilen yeni yapı ve modelleri, değişimin önündeki engellerin aşılması yolları ele alınır ve üst düzey yöneticilerle tartışılarak onay alınır. Üst düzey yönetiminin onayından ve ilgili bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmelerden sonra ideal yapının mevcut yapıya uyarlanması ile ilgili çalışmalar yapılır.

4-İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması

İdeal yapı raporunun onayı alındıktan sonra, bu yapının mevcut yapıya uyarlanması safhasına geçilir. Bu noktada ideal yapıda yapılması öngörülen düzenlemelerin derecesi ve zamanlaması önemli olmaktadır. Örgütün temel kavramlarını ihmal eden bir proje sözkonusu olabilir ki bu da değişimi yozlaştırır ve örgüt içindeki ilişki düzeninde kopmalar olabilir. Yukarıda değindiğimiz gibi ideal yapı, uzun dönemde etkin olabilecek bir tasarıdır. Kısa dönemde uygulamaya girmesi ve mevcut duruma uyarlanması örgüt içi insancıl ilişkileri bozabilir. Bu tip sorunları aşmanın yolu, uzun dönemde bir uyarlama çalışmasının gerçekleştirilmesidir. Bu esnada yeni yetki ve sorumluluklara denk düşecek işgören yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi ve değişimi engellemelerinin psiko-sosyal ve ekonomik sebepler ortadan kaldırılabilir. Bu arada, örgütsel değişimi tasarlayan uzmanlar yeni organizasyon şemaları ve el kitapları düzenlemek zorunda kalabileceklerdir. Mevcut biçimsel yapıyı açık ve seçik olarak tanımlayan bu yönetim araçları, örgüt üyeleri arasında karışıklıkları ve yanlış anlaşılmaları önlerken bunlara geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı sağlayabilecektir.

5-Değişim Planının Uygulamaya Konulması:

Örgütsel değişim planının uygulamaya konulmasından evvel bir dizi çalışma yapılmalı ve değişimin kabulüne zemin hazırlanmalıdır. Bu çalışmalar eğitim ve yaratılan hava ile birlikte üst düzey yöneticisi değişim tarihini açıklar gerçek uygulamaya kadar yaratılan atmosferin korunması ve işbirliği yollarının pekiştirilmesini sağlar. Değişimin yaratılmasında en güç görevlerden birisi değişimin örgütsel yapısının işgörenlerce kabul edilmesini sağlamaktır. Yöneticinin kendisi bu değişime tümüyle inanmış olsa bile, değişimden etkilenen bireylerin bu tür değişiklikleri anlama ve kabullenmeleri oldukça zordur. Bu değişikliklerden önemli olan bazalarına işgörenler zaman zaman karşı koyabilirler. Bu noktada değişimi hazırlayan yöneticinin inanması gereken şey; değişim planının tümüyle kabul edilmesinin olanaksız olduğunu görmektir. Ancak değişime karşı koyuşları en az düzeye indirmeye çalışmalıdır. Ayrıca bu karşı koyuşları en aza indirgemenin ve değişimin kabulünü sağlamanın bir başka yolu da , katılımcı yönetimin ne derecede geliştirildiğini görmek ve örgüt içindeki havayı iyi analiz edebilmektir. Eğer örgüt içindeki bireyler ve katılımcılar yeterli anlayışa sahip ve uygulama için uygun bir ortam görülüyorsa, bu örgütü değiştirmede katılım yararlı öneri ve gelişmeler getirebilir.

II-DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ VE DİRENİŞİN ÖNLENMESİ

A-Değişime Karşı Direniş

Başarılı ve sağlıklı bir değişimin gerçekleştirilmesinde yönetim kademelerinin ve stürecinin önünde bir çok engeller bulunmaktadır. Bu engeller örgüt içi ve örgüt dışı, dışsal faktörlerin neden olduğu engeller olabilir. Önemli olan bu engelleri iyi analiz edebilmek, sorunların çözümüne inandırıcı ve mantıksal bir dizgeyle yaklaşabilmektir. Değişimin önündeki engellerden en önemlisi değişime direniştir. Bir takım faaliyetlerin uygulanmasını ve yeni uyarlamaların getirilmesini ve bunun gibi bir çok gelişimi anlayamayan ve getireceği faydaları kavrayamayan bir takım çevreler ve örgüt üyeleri bir takım davranışlarla değişimi kabul etmediklerini anlatmaya çalışırlar ve bir takım davranışlarla bunu belli etmeye çalışırlar. Basitçe tanımlamaya çalışırsak, değişime direniş; herhangi bir tavır yada davranıştır. Bu tavır kişinin isteksizliğini yansıtır.⁵⁰ Değişime direnme her zaman kötü değildir. Bazen değişime direniş sayesinde çalışanların neye karşı çıktıklarını anlayabilmesinde ve eski durumun incelemesini yapıp, geleceğe yönelik sağlıklı karar verilmesinde oldukça etkili bir yöntem olabilmektedir.

Değişime direnişin belli bir göstergesi yoktur. İşgörenin çeşitli şekillerde göstereceği davranışlar bunu anlamaya yarayan izlerdir. Fakat iş kurallarının uygulanışında bir takım huzursuzluklar ve iş veriminin düşüşü bu tür bir direniş faaliyetlerinin ilk göstergesi olabilir. Bunun dışında bir direnişin varlığını anlamamıza yarayan diğer unsurlar, üretim-hizmet performansındaki düşüşler, işgörenlerden gelen çeşitli istekler, bölüm değiştirme talepleri, örgütsel ve grupsal çatışmaların sık sık meydana gelmesi, ansızın çıkan grevler, değişimi engellemeye yönelik çeşitli davranışlar ve değişimin çeşitli nedenlerle uygulanamayacağını belirtme yollarındaki artışlarla kendini gösterebilir. Bunların dışında bir çok örnekle bu tepkiler dile getirilmeye çalışılabilir, bunlar; işgörenin pasif kalması, kayıtsız kalma, işi yavaşlatma, bilerek yanlış yapma, işten ayrılmalara çoğaltılması, öğrenmemeye yönelik davranışların artması gibi örneklerle ortaya çıkar.

⁵⁰SCHERMERHON, HUNT, OSBORN, a.g.c., s.273-274

Tablo 1'de gösterilen negatifler değişime karşı tipik reaksiyonlardır.⁵¹ Örneğin darılma (gücenme), organizasyona katılan pek çok kişinin kafasında bir anlaşma vardır: "Ben X'i vereceğim, sen Y'yi bırakacaksın." Maalesef, organizasyonlardaki içsel baskıların anlamı bu kuralların tek taraflı değiştiğidir. Ve kişilerle organizasyon arasındaki değişimler arasındaki anlaşmayı ifade eder. Bu da anlaşılabilir bir gücenmeye sebep olur. Bu bazen orta kademe yöneticilerin başına gelmektedir. Bu kişiler çok uzun bir süre bir işletmede çalışırlar ve iş güvencesi, statü ve rahatlık seviyelerini sağlamlaştırdıklarını umarlar. Ancak bu ortamı sağlamak için yirmi yıl uğraştıktan sonra, kuralları değişmiş olarak bulurlar. Bununla birlikte olumlu yönleri de vardır. Değişim aynı zamanda fırsatlar, tercihler ve heyecan demektir. Yöneticinin önemi, birlikte çalıştığı insanların, değişimin olumlu yönlerinin çoğunu, olumsuz yönlerinin azını görmelerini sağlamaktır.

POZİTİF	NEGATİF
İstek, heves	Korku, endişe, sıkıntı
Fırsat	Şüpheli, güvensizlik
Mücadele	Sarsıntı
Heyecan	Öfke, hiddet
Yeni hünerler	Stres
Kalıcı olma hevesi	Eğilim göstermeme
Ödül	Motivasyonsuzluk
İş başarıyla yapma	Kesinlik kazanmama
Yeni başlangıçlar	Depresyon
Deneyim kazanma	Kişinin kendi
Motivasyon	saygısını yitirmesi
Seçim yaratma	Kişisel kimlik kaybı
Yeni bilgi	İşten ayrılma
	Sağlık yitirme
	Ümitsizlik
	İnat
	İsyan, başkaldırı
	Yüksek risk
	Tanınamama, sahip
	çıkamama
	Yanlış, ters anlama
	Kişisel değişim
	Uykusuzluk

TABLO 1- DEĞİŞİME TEPKİ TÜRLERİ

⁵¹ Liz CLARKE, The Essence of Change, Prentice Hall International (UK) Ltd. 1994, s.76

B-Değişime Direnişi Ortaya Çıkaran Etmenler

Değişime direniş çeşitli faktörlerden ve işgörenin bazı unsurları yanlış değerlendirmesinden ortaya çıkabilir. Çalışanlar daha çok , değişimden kaynaklanan yeni düzenin kendi rahatlarını bozacağından endişelerirler geliştirelen yeni yapı ve sistemde kendilerine bir yer bulamadıklarından değişime tepki gösterirler. Fakat yeni sistemde konumlara zarar verilmediyse direniş görülmez. Yetki ve sorumlukların azaltılmasıyla direniş davranışları fark edilmeye başlanır.

Değişime direnişin ortaya çıkmasına neden olan unsurlardan biri de örgütsel kültür ve güce bağlı engellerin ortaya çıkmasıdır. Çünkü örgütsel kültür ve örgütlerin güç yapısı, örgütlerdeki kalıcı ve sağlam davranış şekillerinin sürdürülmesine yardımcı olur.⁵² Çünkü kültür değişimi en zor olan bir unsurdur. Kültür yapısı değişime karşı kendi kendini kuvvetlendiren anlamlı bir engeldir. Bu nedenle ki değişimin güç kaybettiğini gösteren belgelenmiş bir sebeptir. Bu nedenle bir örgüt içinde politik ve örgütsel kültüre yer verilmeden ve işgören için önemli bazı örgütsel kültür etkinliklerine yer verilmeden değişimin sağlanması oldukça güçtür.

Eğer bir yönetici açısından değişimi ele alırsak, bu yönetici değişimi öngörmemişse, değişimi kişisel statüsüne ve yetkisine karşı yapılmış bir uygulama olarak görür ve tepki gösterir. Bir yönetici için statü oldukça önemlidir. Aynı şekilde işgören de kendi öngörmediği değişim şekli üzerinde tepki gösterecektir. Çünkü prestij ve statü işgören içinde oldukça önemlidir. Ancak işgörenin bireysel anlamda tepkisi, yönetici kadar etkili olmayabilir. Bu yüzden değişimden etkilenen grupların tepkisi oldukça ses getireci olacaktır.

Bütün bunların yanında değişimin boyutları da değişime direnişin boyutlarıyla yakından ilgilidir. Çünkü değişim ne kadar geniş kapsamlı ise bunun çalışanın bakış açısına göre etkisi daha büyük olacaktır ve o derecede tepki alacaktır. Değişime direnişi artıran etmenler arasında bazı liderlerin olaya bakış açıları da oldukça önemlidir. Bazı liderler ki bunlar kısa dönemde kazanç uzun dönemde zarar sağlama yolunda sonuçlara uğrarlar. Bunlar, çalışanın isteklerini ve yapılarını dikkate almıyan liderlerdir. Bir

⁵² H.L.TOSL,J.R.RIZZO,S.J.CARROL, Managing Organizational Behavior, Business Publishers, Cambridge USA 1986 s.542-543

değişim programı gerçekleştirirken, değişimin niteliklerine ve uzun veya kısa dönem etkilerine önem vermezler ve hatta çalışanların bu değişime tepki göstereceklerini hesaba katmazlar. Bu şekilde yöneticilik ve liderlik vasıflarına sahip olmayan kişilerin yanlış uygulamaları ve işgörenin beklentilerini dikkate almamaları nedeniyle değişime direnişin şiddeti artabilir ve değişimi kendilerine tanıtmadan, örgüt üyelerin dikkate almadan yapılan bir değişikliği kabullenmeyi çalışanlar reddedebilirler.⁵³

Sonuç olarak değişime direnişin yönetimini sağlayabilmek için insanların değişime neden tepki gösterdiklerini anlamak gerekir. Başarılı yöneticiler ve değişim ajanları değişime direnişi her zaman beklemeli ve önceden tahmin etmelidirler. Sonuçlara karşı muhalif etkileri en aza indirmek için her zaman doğru adımlar atmalıdırlar.

Genel olarak değişime direniş nedenlerini yedi grupta toplayabiliriz:⁵⁴

1-Bilinmeyenden Korkma

Bir işletme bünyesinde çalışanlara göre yeni gelen bir sistem ve uygulamalar bilinmezler kümesidir. Çünkü bu yeni sistemin kullanma yeteneklerine ve bilgisine sahip değildirler. Örneğin bir işletmede bilgisayar sistemine geçişte, çalışanlar daha önce bilgisayar kullanımını gerçekleştirmediklerinden bu yeni teknik onlar için bir bilinmez olacaktır. Ve bu bilinmezlik onları bu sistemden korkmaya ve dolayısıyla bu değişime tepkiye itecektir. Genellikle bireyler bilinmeyenden dolayı meydana gelen belirsizlikten kaçır. Çünkü bilinmezlik ,yeniden öğrenme prosesini gerektirir. Bu yeniden öğrenme prosesi de "Yeni davranış ve kalıpların, tutumların, kişilerarası ilişkilerin ve iş prosedürlerinin geliştirilmesi ve test edilmesidir." Yeniden öğrenme prosesine bağlı olarak; bir işi başaramama, başarısızlık, moral ve cesaret kırıklığı olasılıkları ortaya çıkabilir⁵⁵.

2-Güvenlik İhtiyacı Hissetme

Bir işletme personeli, uygulanan değişim sonucu işlerini kaybetmeyeceklerine dair teminat alma gereği hissederler. Çünkü herhangi bir durumdan dolayı işlerini kaybetmeyi

⁵³ R.JOHNSON,a.g.e., s.216-217

⁵⁴ SCHERMERHON,HUNT,OSBORN,a.g.c., s.274

⁵⁵ Donald D. WHITE,David A.BEDNAR,Organizational Behavior,Understanding and Managing People at Work Allyn and Bacon, A Division of Simon and Schuster Inc. 1991 2.Ed. s.509-510

göze alamazlar. Bunun nedeni gelişen teknolojilerin gereği değişime gidişte, bazı teknolojik kaynaklardan dolayı insan gücüne gerek kalmayacağına inandıklarındandır.

3- Tecrübelerin Tehditi

Bir işletme personelinin motivasyonunu sağlayacak en önemli yöntemlerden birisi; bazı kararlara onların katılımını sağlamak ve görüş ve fikirlerini almaktır. Fakat uygulanacak olan değişim, daha önceden personel ile oturulup, tartışılmadığı zaman tepkiyle karşılaşılır. Bu nedenle çalışanlar işlerinin elinden alınacağına dair bir korku yaşarlar. Bu da değişime direnişi yaratan etmenler başında gelmektedir. Bu durumda, değişim kişinin o zamana dek edindiklerini bir tehdit olarak görebilir. Ve bu yüzden statükoyu sürdürmek için savunmacı davranışlar ortaya çıkabilir.

4-Yanlış Yorumlama

Değişimin önündeki en önemli engellerden biri, değişimin anlaşılması veya yanlış anlaşılmasıdır. Çünkü değişim gerekleri ve uygulama prosesleri yanlış anlaşıldığında değişime direniş engellenemez duruma gelecektir.

5-Zaman Yetersizliği

Bir yenilik uygulandığında, bu yeniliğin öğrenilmesi için belli bir sürenin harcanması gerekmektedir. İşletme personeli bu öğrenme sürecinin yeterli olmayacağını ve bu süre içinde yeterli bilgi edinimini sağlayamayacaklarını düşünürler ve bunun sonucu değişime tepki gösterirler.

6-Kaynak Yetersizliği

Eğitim sürecinde personele aktarılacak bilgilerin eksikliğinden şüphe duyan personel, bu konuda iyi eğitilemeyeceklerini düşündüklerinden değişime karşı cephe alırlar.

C-Değişime Direnişin Önlenmesi

Başarılı bir değişim programı uygulamanın temelinde sorunsuz bir değişim gerçekleştirme yatmaktadır. Sorunların temelinde direniş bulunduğu için, direnişi

engellemek için bir takım çabalara girişmenin gerekliliği yadsınamaz. Değişime direnişin engellenmesi için bazı yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Değişimde sağlıklı sonuçların alınabilmesi için, değişime direnişin önlenmesi konusunda izlenmesi gereken bazı yöntemler şunlardır:⁵⁶

1-Haberleşme

Değişim planını uygulamaya konmasından evvel unutulmaması gereken nokta, değişim hakkındaki bilgilerin ilgililere verilmesi ve değişim sonuçlarının dolaylı olarak onların da üzerindeki etkilerinin olumlu olacağı anlatılmalıdır. Çünkü kişileri etkileyecek olan değişiklikler hakkında bilgi sahibi olunmadığında konu hakkındaki fikirleri olumsuz olabileceği düşünülmelidir. Yönetici değişim fikir düzeyinde iken, bu değişim etkilerinin faydalarını anlatmalı ve değişim sonucunda herhangi bir kayıba uğranılmayacağına güvencesini vermelidir. Çünkü bilgi eksikliğinden ve yanlış anlaşılmalardan dolayı kayıplar olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca herhangi bir konuda gizliliğin direnci arttıracığı bir gerçektir. Ayrıca, değişim dönemlerinde haberleşmenin artırılması, alt-üst ilişkilerini geliştirir, yanlış anlaşılmaları azaltır, beklentilerde doğruluk sağlar ve önyargılı davranışlar ortadan kalkar.

2-Eğitim

Uygulanan değişim programının, bir takım yeni bilgiler ve tecrübelerle gerçekleşeceğinden bu program dahilinde olan kişilerin bu program hakkında yeni bilgilerle aydınlatılması gerekmektedir. Sözkonusu bilgilerin ve tecrübelerin edinilmesindeki ön koşul bunların sistemli bir şekilde uygulanabilmesidir. Bunun sağlanabilmesi içinde bu kişilerin bir eğitim süzgecinen geçmeleri gerekir. İşletme dışında veya içinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda yapılacak en önemli adımdır. Böylece ilgili personel önceden değişikliğe hazırlanmış olur. Kişileri aydınlatmak amacıyla kullanılacak eğitim yöntemleri arasında, tartışma ve grup oturumları önerilebilir ve çeşitli teorik kurslar düzenlenebilir.

3-Katılım

Yukarıda bahsedilen yöntemlerle personelin katılımının sağlanması şarttır. Çünkü kişiler değişim planının uygulama safhasına kadar bilgi sahibi iseler ve katılımları

⁵⁶ SABUNCUOĞLU, TÜZ, a.g.e., s.175-177

sağlanırsa sistemi değişikliğe uğratmada başarı sağlanabilir. Bu aşamada yapılacak diğer önemli nokta, katılımı sağlanan personelin fikirlerinden yararlanılmaya çalışılmasıdır. Çünkü çalışanlar o sistemin içinde bir yapı taşı olduklarını hissettiklerinde daha verimli olacaklar ve değişimi gerçekleştirmek için kişisel gayretlerini en üst noktada göstereceklerdir.

4- Destekleme

Değişime direnişin nedenleri arasında yönetime güvensizlik de bulunmaktadır. Bu güvensizliği ve bazı soruları cevaplayarak böyle bir izlenimin ortadan kalkması gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yöneltilmesi gerekir. Bunlar, uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulamak olabilir.

5- Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntemde tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Eğer büyük bir grup tepki gösteriyorsa ve değişikliğe olumsuz etkileri büyük oranda olacak ise bu yola başvurulur. Bu yöntem daha önemli tepkileri önlemek için diğerlerine oranla daha kolay bir yöntemdir.

6- Taviz Verme

Değişime uyum sağlamada problem yaratan ve değişime direnişini arttırıcı yönde eğilim gösterenleri engellemek için bazı tavizler verilerek, bu kişilerin işletme açısından değişime katılmaları sağlanabilir. Bu yöntem diğer yöntemlerin kullanılmadığı zamanlarda kullanılır ve tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yöntemidir. Bu yöntem örnekle olarak, bazı önemli görevlerin bu kişilere verilmesi gösterilebilir.

7- Tehdit ve Baskı Yapma

En son çare olarak kullanılacak bir yöntemdir. Bu yöntemde otorite kullanılarak değişimin zorla kabul ettirilmesi sözkonusudur ve zamanın kısıtlı olduğu uygulama safhalarında kullanılır. Bu yöntemin kullanılmasının sakıncası, bazı kişilerin yöneticilere karşı tahrik edilmesine neden olur.

Bunların dışında değişim programını uygularken değişime direnişini azaltmak için, değişim programının uygulamaya konmasında aceleci davranmamak gerekir. Ayrıca değişimin gerekliliğinin kesinlik kazanması şarttır. Değişimden korkan, değişimi anlayamayan ve kabullenmekte güçlük çeken, değişime direniş gösteren çalışanlarla karşılıklı konuşarak onları rahatlatmalı ve sorumlularını açıkça anlatabilmelerine yardımcı olunmalıdır.

D-Değişimin Zararları

Değişim bir çok insanı, kafada ve kalpte tehdit eder. Değişim yönetimi sadece ussal bir metod değildir. Çok sık olarak değişimle karşılaşıldığında insanlar boyun eğler, fakat ayakları o yöne doğru gitmek istemez. Sloan School of Management'ın profesörü Edgar Schein "Öğrenmenin çoğu zaman katıksız bilgi edinmek ve hüner kazanmak olduğu düşünülür, fakat öğrenmenin daha kuvvetli tipleri vardır."⁵⁷ demiştir. Yeşil bir odaya bir köpek koyun diyor Schein. Ve zil çalıp, köpeğe acı verecek şekilde elektrik şoku verir. Köpek zil çaldığında o odadan korkar ve odadan uzak durmayı öğrenir. Şok mekanizmasını dururduktan sonra bu köpek asla o odaya girmez ve asla o odanın artık tehlikeli olmadığını öğrenemez. Bu nedenle değişim her zaman endişe seviyesini artırır ve yeni değişim önceki başarılarıdaki önceki öğrenme birikimleri ile çatıştığında çekimsiz davranışlar artar. Böylece değişim sonrası örgütteki birey, düşündüğünü söyleyemeyen, meydan okumayan, sorumluluk alamayan birey haline gelir. Çünkü böyle bir davranış sonrası birilerinin kendisini cezalandıracağına inanmıştır.

Değişime direnme doğal bir reaksiyondur. Pek çok yöneticinin düşündüğü gibi mantıksız değildir. Değişime karşı direnme kaçınılmazdır ve değişim anının çalışmasını da sağlayabilir. Yönetici grupları ile yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, değişim iki yönü de gerektirir; tehdit ve fırsat. Değişim her zaman olumsuz içerir fakat aynı zamanda olumluya da sahip olabilir. Bununla birlikte pek çok grup negatifin pozitiften daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir.

Bir değişim ortamında insanlar kendilerini güvende hissetmezler. Kazanılacak şeylerin kaybedilecek şeylerden daha fazla olduğunu düşünemezler. Ve bu güvensizlik psikolojisi içindeyken de hata yapma oranı oldukça yüksek olduğu için olumsuzluklar fazlalaşabilir. İşte değişimin en büyük zararlarından birisi de budur. Bu durumda

⁵⁷CLARKE a.g.e. , s. 73-74

değişime karşı gösterilen reaksiyonlar düşüncesel yönde olmayan içgüdüsel reaksiyonlardır. Stres seviyesi bu ortamda çok önemlidir ve pek çok yönetici rahatsız bir ortamın fiziksel ipuçlarını görebilir. Gülmeyen yüzler, düşük performans, terli vücutlar ve korkulu yüzler bunların göstergesidir. Bu nedenle gerçek bir değişim için destekleyici bir ortam, eğitim fırsatı, rehberlik ödüllendirme, başarılabılır hedefler, yeni denemeler ve hata yapma fırsatlarının sağlanması gerekmektedir.⁵⁸

E-Değişime Direnişi Yönetme ve Tepkilerin Frenlenmesi

Araştırmacılar değişime direnişin üstesinden gelmek için çok çeşitli stratejiler ve teknikler ortaya koymuşlardır. Özellikle iki çalışma değişime direnişi yönetme açısından önemlidir. Bu çalışmaların ilki; Kurt Lewin'in diğeri Lester Coch ve John French'in araştırmalarıdır.⁵⁹

Kurt Lewin'in araştırması, değişime direnişi azaltmanın bir aracı olarak, bir grup karar metodunun etkinliğini bir konferansla karşılaştırdığı çalışmadır. Sonuçta konferans yoluyla bilgi edinen kişilerin sadece %3'ü değişime yönelmiştir. Buna karşılık grup kararı metoduna tabii tutulan kişilerin %32'si değişime cevap vermişlerdir. Bu araştırmadan ortaya çıkan; katılım ve grup baskısının konferans yoluyla bilgi edinimine göre daha etkili olduğudur.

Lester Coch ve John French'in yaptıkları araştırma ise bir tekstil fabrikasında uyguladıkları çalışmadır. Bu araştırmada, çalışma prosedürlerinde değişime direnişin üstesinden gelmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada değişime üç açıdan yaklaşmıştır. Birincisinde yönetim, yeni iş prosedürlerini kendi başına formüle ederek, bunları işgörenlere duyurmuştur. İkincisinde, yeni iş prosedürleri tasarımında seçilen temsilciler yoluyla işgören katılımı sağlanmış, üçüncüsünde ise, bütün işgörenlerin yeni iş metodlarının tasarımında seçilen temsilciler yoluyla işgören katılımı gerçekleştirmiştir. İkinci yaklaşımda temsilci yoluyla, üçüncüsünde tam katılım sözkonusu. olan bir çalışma uygulanmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmada, yeni iş prosedürleri uygulamasından sonra verimlilik ölçümleri yapılmış ve birinci grupta üretimde saat başı 60 parçadan 48 parçaya düşüldüğü görülmüştür. İkinci yöntemde yani temsilci yönteminde ise, araştırmamın

⁵⁸a.g.e., s.74

⁵⁹WHITE,BEDNAR. a.g.e., s.510

uygulandığı grubun saate 68 birim ürettiği gözlenmiş ve üçüncü grupta ise yani katılımın tam olarak sağlandığı grupta ise 73 birim üretildiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların tümü, kişilere planlama ve uygulama safhasında konuşma imkanı verildiğinde değişimin başarı şansının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Değişime direnişi azaltmak ve tepkileri frenlemek için bazı faktörlerin varlığı sözkonusudur.⁶⁰

- Değişime karşı insanları motive eden güçlü ihtiyacın, ortamın yaratılması. Bireyler birşeylerin ellerinden gitmediğini anlamak için böyle bir ortama ihtiyaç duyarlar.
- Değişimi sürdürecekt yeterli kaynakların sağlanması. Çünkü değişime direnişi ortaya çıkaran nedenler arasında kaynak yetersizliği de söz konusu olduğundan kaynakları yeterli derecede sağlanması oldukça önemlidir.
- Değişimi güçlendirmek ve direnişi en aza indirmek için etkili yollardan biri de itibar edilen bir suponsorun ve inanan, güvenilen bir değişim yönetmeninin bulunmasıdır. Personel başında güvenilir bir yönetmenin bulunduğunu ve bunun da güçlü bir şekilde desteklendiğini bildiğinde değişime bakış açısı olumlu olmaktadır..
- Değişimde genel amaçlardan, spesifik planlara ve hedeflere doğru bir eylem planı hazırlanmalıdır. İşgören açısından planları daha da basite indirgenmesi ve planların daha bölümlendirilmesi, departmanlara ait planların yapılması değişim ve katılım açısından iyi bir yol olmaktadır..
- Değişimde yer alan insanların kendi itibarlarını arttıracak bir eylem planı hazırlanmalıdır. Çünkü kişiler takdir edildikleri derecede bir işte başarı kaydedebilirler.
- Yeni sosyal ilişkilerde ortaya konacak veya yeni davranışlar ve tutumlar etrafında eski ilişkilerin yeniden formülasyonunu sağlayacak bir değişim planı hazırlanmalıdır. Bu plan her şeyin yeniden düzenlenerek yapıldığı bir plan olmalı ya da eski ilişkilerin düzenlediği bir plan olmalıdır.

⁶⁰ A.g.e., s.510-511

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde iş dünyası globalleşmeye doğru bir hareket içindedir. Bu çabalar rekabet oranını gittikçe arttırmakta, rekabet ortamı içinde rakipler, kendi üretimlerini, verimliliklerini geliştirmek için diğerleri üzerinde daha etkili olmakta ve buna bağlı olarak teknik değişim oranı çok yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Bu da işletmeleri, yeni ürün ve prosesler geliştirmeye yönelik bir güç odağı haline getirmiştir. Bu geliştirmeye paralel olarak ihtiyaç duyulan değişimin gereği sosyal, hukuki ve siyasal çevrelerde önemli değişiklikler sözkonusu olmakta ve bugünün gelişen teknolojik şartları içinde üretim sistemlerindeki eğilimler yöneticilerin, örgütlenme, yeniden yapılandırma ve esnek olma konularında sistemli bir performans gösterme yolunda çaba göstermeleri zorunluluğuna itmektedir. Bütün bu gelişmeler sonucu işletmeler açısından bir değişim gerekliliği doğmuş ve bu gerekliliğin bütün prosesler gözönüne alınarak sağlıklı bir şekilde getirilmesi gerekmiştir. Buna bağlı olarak değişim yönetimini; insan kaynaklarının başlangıcı ve gelişimi olarak, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve prosesleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlayabiliriz.⁶¹

Diğer bir tanım ise, değişim yönetiminin; stratejik, dolaysız değişim programları ve performans amaçları ile birbirini etkileyen proseslerden oluşan ve toplumsal perspektiflere ve karşılıklı faydalı amaçlara ulaşmaya ve bunların bütünleştirilmesine çalışan bir yönetim sistemi olduğudur. Örgüt liderleri, yeniden tanımlamaları, yeniden tasarımları, değişim ilişkilerini, dönüşümlü kültürleri ve değişim sürecindeki yeni rolleri, kadroyu, takım üyelerini ve işgörenlerin derin değişimle ilgili etkili tesirli yolları bulmaya çalışmalarıdır.⁶² Liderlerin değişim yönetimindeki rolü oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında liderler, değişim yönetimini yaratmak ve örgütlere etkili kuvvet vermek için belli aşamalarda süreci kolaylaştırıcı bir yol izlemek zorundadırlar. Yönetim bağlantılı kaynaklar performans ile gittikçe daha çok ilgili olmaya ve dinamik birbirine bağlı sistemler öğrenme destekli olmaya başlamıştır. Bu koordinasyon bir çok

⁶¹ ARMSTRONG, a.g.e., s. 83

⁶² Patricia K.FELKIS, B.J.CHAKİRİS, Kenneth N.CHAKİRİS, Change Management, A Model for Effective Organizational Performance, Quality Resources A Division of the Kraus Organization, Newyork, 1993, s.23-24

zorlukların altında gerçekleştirilmektedir. Değişimi yönetmenin önemi işte bu noktada bu zorlukları sistemli bir şekilde aşabilmekte ortaya çıkar.

Günümüzde gerek profesyonellerin gerekse yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konunun değişimin yönetimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü kuruluşun performansını olumlu yönde geliştiren büyük ölçüde değişimdir. Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi, ekonomi ve ticaretteki türbülanslı ortamın şirketlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmasıdır. Bu ortam nedeniyle kimi şirket krize girerken, kimi de satışlarını ve karlarını katlama imkanına kavuşmuştur. "Değişim Yönetimi", "Kriz Yönetimi" ve "Gelişmenin yönetimi" gibi kavramlar da bu ortamda kendine çıkış yolu arayan yöneticiler tarafından gündeme getirilmiştir.⁶³

II-DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖRLER

Bugün işletmelerin değişimi başarıyla sonuçlandırmaları büyük bir örgütsel verimlilikle ilişkilidir. Dünya çapındaki iş yaşamının globalleşmesi rekabeti arttırmış ve bütün işletmelerin global rekabetle yüz yüze gelmesine neden olmuştur. Bu durumda verimli olan işletmeler diğerlerine üretken olmaları için baskı yapmaktadırlar. Buna ek olarak teknolojiye de değişimin oranı da çok yüksektir. Bu da insanları yeni ürünler ve yeni prosesler oluşturmaya yöneltmektedir. Ayrıca işletmelerin politik ve hukuki çevrelerinde ve insan kaynaklarını sağladıkları çevrede de önemli değişimler olmaktadır. Üretim sistemlerindeki ve çevredeki bu değişimlerin örgütleri yeniden yapılandırmaya yöneltmesi sonucu oluşturulan değişim programını yönlendirecek bir yönetim sisteminin oluşturulması zorunluluğu doğmaktadır. Bu durumda kaçınılmaz olan sonuç, örgütlerin değişimin kaçınılmaz öncülleri olma zorunluluğudur.⁶⁴

Bununla birlikte değişim şartlarının incelenmesi, değişimin gerçekleştiği ortam, değişimin öğrenilmesi, değişimin benimsenmesi ve desteklenmesinin sağlanması, değişimdeki liderlik vasıflarının belirlenmesi ve uygulanması, değişime hazırlık safhalarında eğitim ve bilgilendirme aşamalarına önem verilmesi bir değişim yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken temel faktörlerdendir.

⁶³ İbrahim KAVRAKOĞLU, Sinerjik Yönetim, Kalder Yay.İst.,1994, s.9

⁶⁴ FELKİS, CHAKIRIŞ, CHAKIRIŞ, a.g.e., s.40

A-Değişim Prosesi

Bir değişim süreci uygulamaya karar verildiğinde atılacak ilk adım değişim prosesini oluşturmaktır. Değişimin özelliklerini belirlemek, eğitim ve uygulama programlarını oluşturmak, değişim koşullarını gerçekleştirmek ve katılım sağlamak en önemli aşamaları oluşturmaktadır. Kanter'in dediği gibi değişim, "Gelecek için gerekli olan, bugünkü aksiyonları sağlamak için geçmişin analiz prosesidir." Bu şimdiki durumdan, gelecekteki arzu edilen yönelişi, hareketi içerir ve proses bir değişikliğe olan ihtiyacın farkına varmakla başlar.⁶⁵ Bu durumdaki analiz ve ortaya çıkan durumlar yeni durumların ayırdedici karakteristiklerinin teşhisine yol göstermelidir. Böylelikle mümkün olan aşamalar, tanımlanabilir, değerlendirilir ve imtiyazlı bir hareket seçimine yardımcı olabilir.

Prosesler şimdiki durumdan yenisine nasıl geçilmesi gerektiğine karar verilme süresinde gereklidirler. Değişim yönetimi prosesi, değişim prosesinde önemli bir safha ve yönetimi gerçekleştiren değişimi tanımlayan problemlerdir. Bu problemler; değişime direniş, düşük denge, stresin yüksek düzeyde olması, yanlış yönlendirilmiş enerji, zıtlaşmak ve kaybedilen güçtür ve bu sebeplerden dolayı mümkün olabilecek her duruma tepkileri bekleyecek ve değişimin pürüzsüz olmasına engel olabilecek durumlardır. Bunun yanında değişim hedefleri ve değişim yolları da dikkate alınmalıdır. Tablo 2'de değişim işlemine yaklaşım gözükmektedir.⁶⁶ Tabloda görüldüğü gibi değişim baskısı bireye, gruba veya bir örgüte bağlı olabildiği gibi, değişim planlanmış ve sistematik veya informal ve reaktif yollardan olabilmektedir. Sistematik değişim genellikle danışmanlar tarafından tasarlanır ama informal ve reaktif değişimler yöneticilerin günlük iş yüklerini yerine getirme çabalarından oluşmaktadır. Bu tablo bireye, gruba ve örgüte uygun olan değişim prosesi ana safhaları gösterilmektedir. Buna bağlı olarak, durumlara göre değişim motivasyonunu yaratmak, uygun değişim metodunu uygulamak, ve değişimi desteklemek prosesin ana safhalarını oluşturmaktadır.

Değişim prosesindeki bu düzenleyici adımlar oldukça güç olabilir. Değişim planlandığı zaman insanlar arasında eğilim ve tamamen mantıklı ve doğrusal bir ilişki kurulmalıdır. Değişim prosesi gerçekleşirken, değişim alanının ve değişim prensiplerinin önemi oldukça büyüktür.

⁶⁵ ARMSTRONG, a.g.e. s.85

⁶⁶ TOSI, RIZZO, CARROL, a.g.e. s.541

Değişim Prosesi Ana Safhaları	Değişim Hedefleri		
	Birey	Grup	Örgüt
Değişim motivasyonu yaratma	<ul style="list-style-type: none"> •Değişim ihtiyacı analizi •Performans geribesleme 	<ul style="list-style-type: none"> •Model oluşturma •Gözlem 	<ul style="list-style-type: none"> •Eylem araştırması •Pilot çalışma analizi
Uygun değişim metodunu kullanma	<ul style="list-style-type: none"> •Bireylerin eğitim •Bireysel danışmanlık 	<ul style="list-style-type: none"> •Grup eğitimi •Takım oluşturma 	<ul style="list-style-type: none"> •Değişim görevleri •Sistem testikleri
Değişimi destekleme	<ul style="list-style-type: none"> •Pozitif reaksiyon •Danışman desteği •Performans beğenisi 	<ul style="list-style-type: none"> •Grup yüceltme •İşlevleri geliştirme •Performans başarısı 	<ul style="list-style-type: none"> •İşlevleri geliştirme •Diğer örgütleri övme •Performans başarısı

TABLO-2
TEMEL BİR DEĞİŞİM MODELİ

1-Değişim Arenası

Komplex değişimde ilk yapılacak şey değişime yol açan güçleri ve direnişi tanımlamaktır. Değişime direnişi daha önceki bölümde açıkladığımızı göre, değişim güçlerinin ne olduğuna bakmalıyız. Değişim güçleri üç şekilde ortaya çıkmaktadır.⁶⁷ Birincisi, sosyo-politik, ekonomik, teknolojik, rekabetçi ve örgütsel çevredeki eğilimlerdir ve bunlar dış faktörler olarak adlandırılır. İkincisi, bu eğilimlerin dönüm noktaları, (limitleri) yatırım, büyüme, kapasite, mevcut kaynaklar ve yeni eğilimleri harekete geçiren faktörlerdir ve bunlara örnek olarak yenileşme, hayat eğrisindeki değişimler örnek verilebilir. Üçüncüsü ise yeni yöneticilerin değişim ajanları biçiminde ortaya çıkan içsel değişim güçleridir.

⁶⁷ Paul STREBEL, "Choosing the Right Change Path" California Management Review, University California, Berkeley Vol:36, N:2 Winter, 1994, s.30

Değişime direniş güçleri ise bildiğimiz gibi, Örgütlerin katı yapıları ve sistemleri, teknoloji ve değişim güçleriyle uyumlu olmayan çıkar grupları kaynakları nedeniyle, değişim güçlerinin duyarsız olan işletme inançları ve stratejilerini yansıtan kapalı görürlükten, çevrede olup bitenlere ilgisiz kalmaktan ve değişim güçlerine adapte olamayan değerler davranışlar ve becerilerle ortaya çıkan sabit kültür nedeniyle ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

Değişim güçlerinin ne kadar güçlü olduğunu ve şirketin performansına etkilerinin ne olduğu, değişim konusunda cevaplandırılması gereken bir sorudur. Bu açıdan değişim şartlarını reaktif değişim şartları ve proaktif değişim şartları olarak ayırmak gerekmektedir.⁶⁹

DEĞİŞİM VE DİRENİŞ GÜÇLERİ	DEĞİŞİM YOLU	YOLUN YAPISI	DEĞİŞİME YÖNELİK MOTİVASYON
Değ. gücü kolay tanımlanabilir, örgüt değ. kapalı	Şirketin yeniden düzenlenmesi	Örgütsel zıtlık	Örgütsel tansiyonu çözme fırsatı
Değ. gücü kolay tanımlanabilir, örgüt değişime açık	Aşamalı Uygulama	Değ. güçlerinde aşamalı adaptasyon	Katılımcı bağlılık
Değ. gücü zor tanımlanabilir, örgüt değ. kapalı	Değişim Mühendisliği	Benchmarking, açık, yoğunlaşmış karşılaştırmalar	Benchmarking performansında gizli tehdit
Değ. gücü zor tanımlanabilir örgüt değ. açık	Tabandan Yukarı Uygulama	Başarılı içsel değ. örneklerinden yararlanma	Örneği karşılayan (uygun) yarış

TABLO 3- PROAKTİF DEĞİŞİM YOLLARI

Proaktif değişimde, değişim öncesi değişime hazırlıklı olmak sözkonusudur ve bu çalışmalar nedeniyle değişim yolunda şirket olumlu gelişmeler gösterebilir. Ancak performans üzerinde değişim güçlerinin etkisi muhtemeldir. (Tablo 3)⁷⁰

⁶⁸FELKİS, CHAKIRIŞ. CHAKIRIŞ, a.g.c., s.51

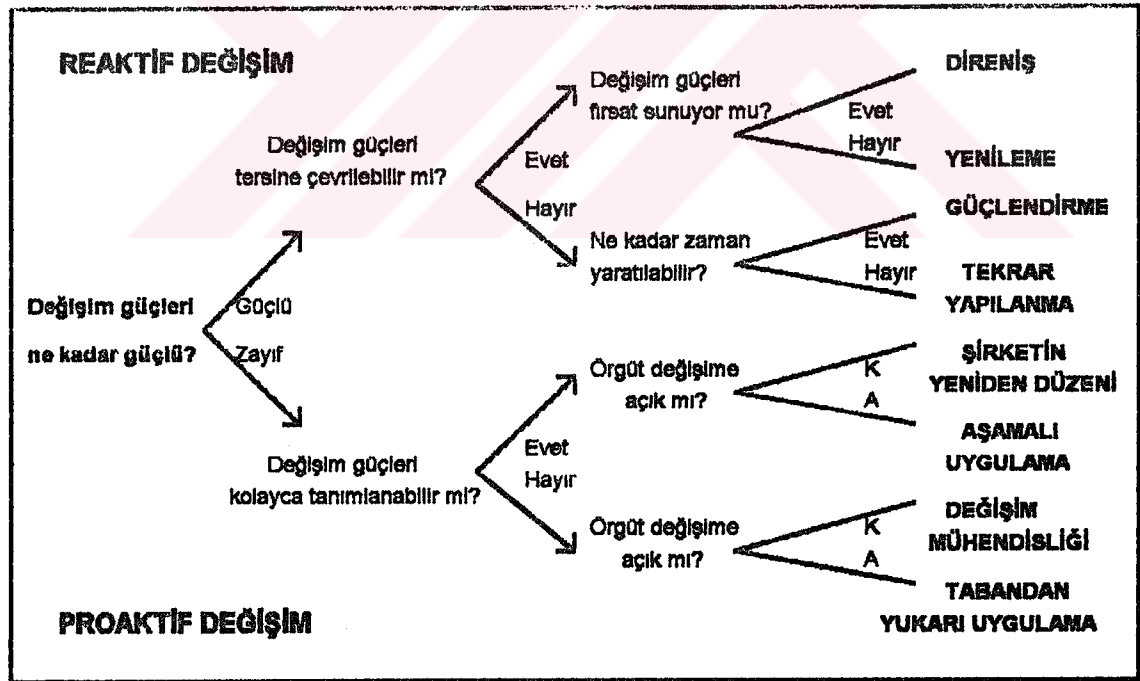
⁶⁹ A.g.m., s.35-45

⁷⁰ A.g.m., s.40

Reaktif değişim şartlarında ise şirket performansı üzerinde değişim güçlerinin negatif etkileri fazladır. Tanımlanması gerekirse, reaktif değişim; hazırlıksız bir değişimdir. Değişime uyum sağlamaya çalışan bir çalışma sözkonusudur. (Tablo 4)⁷¹

Değişim güçleri zayıf olduğu zaman proaktif değişim, güçlü olduğu zaman reaktif değişim ortaya çıkar. Çünkü proaktif değişimde güçlerin zayıf olması, proaktif değişimin uygulanması yüzündendir. Proaktif değişim uygulandığı için güçler azaltılabilmektedir.

Değişim yönetiminin sıkıntı çektiği (birbirleriyle yarışan) yaklaşımları vardır. Bir yanda becerileri ve davranışları değiştirmek için gerekli zamanı ve prosesi fazlaca önemsemeyen radikal yeniden yapılanma, öbür yanda ise şirketlerde köklü kültürel değişimi ele alan örgütsel davranış teorileri bulunmaktadır. Her ikisi de tek başına yeterli yaklaşım olmamakla birlikte, birincisinde yeniden yapılanma tamamlandığında değişim durmakta, ikincisinde ise dışsal değişim faktörlerinin etkisi devreye girmektedir.



ŞEKİL 2 - DEĞİŞİM YOLU TEŞHİSİ

Hem değişim güçlerinin güçlerinin hem de direnişin teşhisine dayalı bir değişim yolu seçmek daha doğrudur. 1940'larda değişim güçlerinin ve direnişin önemini Kurt Lewin belirtmiştir.

⁷¹ A.g.m., s.38

Şekil 2'de belirtildiği gibi değişim güçlerini güçlü ve zayıf olarak ayrıştırarak, direniş güçlerini de güçlü ve zayıf olarak ayrıştırarak ve bunlar arasında bir denge ile sekiz farklı değişim yolu tanımlanabilir.⁷²

Değişim ve direniş güçlerinin güçlülüğünü değerlendirme sekiz değişik değişim yolu arasında tercihin çerçevesini sunmaktadır. Değişim güçleri güçlü ise (reaktif değişim yolları) temel konu nerede ve ne zaman direnişin aşılabileceğidir. Değişim güçleri zayıf ise (proaktif değişim yolları) temel sorun değişim güçlerinin tamamlanıp tanımlanamayacağıdır. Tanımlandığı takdirde ise en uygun değişim yolunu örgütün değişime açık yada kapalı oluşu belirlemektedir.

Değişimi yönetmede başarılı olduğu ölçüde (öncelikle proaktif değişimde) lider şirketler endüstride değişim gücü niteliği kazanmaktadır. Gerek reaktif, gerekse proaktif olarak içsel dönüm noktaları ve kırılma noktalarının yönetimi becerisini geliştirerek, firmalar çevresel değişim ve rekabet avantajını elde etmeye çalışmaktadırlar.

DİRENİŞ VE DEĞİŞİM GÜÇLERİ ARASINDAKİ ETKİ	DEĞİŞİM ADIMLARI	DEĞİŞİM HAREKETİ	DEĞİŞİM PROSESİ ADIMI
Değişim güçleri tehdit oluşturuyorsa	DİRENİŞ	İçsel Değişim yok	Değişim gücüne bağlı
Değişim güçleri fırsat oluşturuyorsa	YENİLEME	Kısmi Değişim	Periyodik Değişim
Değişim güçleri geri dönmiyorsa, zaman var ise	GÜÇLENME	Tüm Örgütte Süregiden Bir Değişim	Yavaş sürekli alıştirma
Değişim güçleri geri dönmiyorsa, zaman az ise	YENİDEN YAPILANMA	Bazı Boyutlarda Yoğun Değişim	Ani değişim atlaması

TABLO 4-REAKTİF DEĞİŞİM YOLLARI

2-Değişim Prensipleri

Bir çok yazının ortak fikirlerinden ve yazının bir danışman veya bir genel müdür olarak tecrübelerinden yararlanılarak değişim gücü için gerekli değişim prensipleri çıkarılmıştır.⁷³

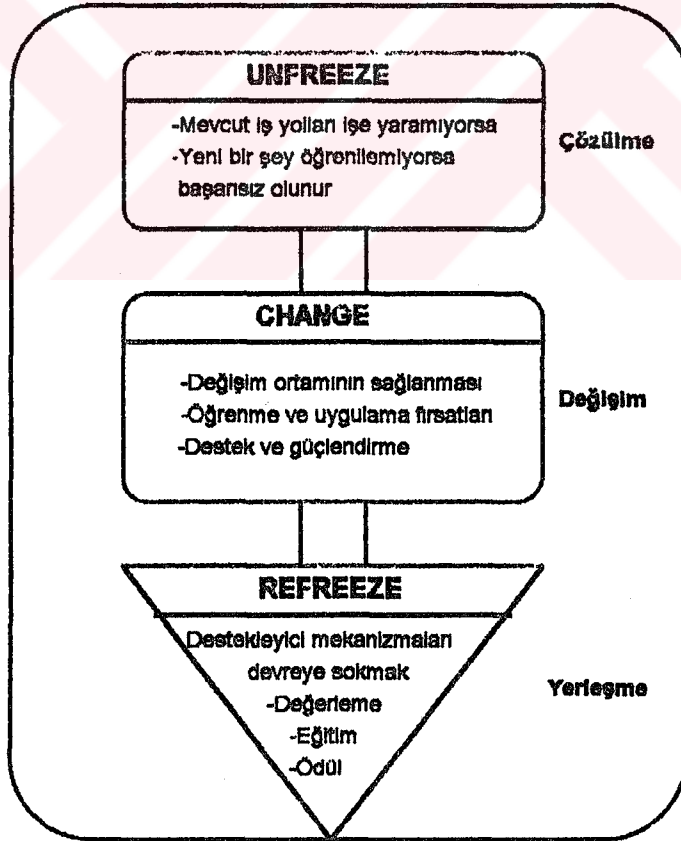
⁷²A.g.m., s.29-30

- Sürekli arzedan değişimlerin üstesinden gelebilmek yönetimin iyi liderliğini ve kararlılığını gerektirmektedir.
- Organizasyon kültürü ile bu kültür içindeki değişim için etkili olabilecek düzeylerin anlaşılması bir gerekliliktir.
- Tüm seviyelerdeki yönetim değişikliği ile ilgili olanlar değişim stratejilerini ve organizasyon şartlarına uygun liderlik ve ölçülülük becerilerine sahip olmalıdırlar.
- Değişime yardım eden bir çalışma ortamı yaratmak esastır. Bu şirketin "öğrenen organizasyon"olarak gelişmesidir.
- Ayrıntılı bir şirket stratejisini bütünleştiren bir parça olarak görülmesi değişimi daha etkili kılacaktır.
- Ayrıntılı bir değişim stratejisi olma olasılığına rağmen,en iyisi azar azar artmasıyla uğraşmaktır(kriz şartları hariç).Değişim programı kişilerin sorumlu tutulabileceği dava edilebilir parçalara bölünmelidir.
- Reward sistem yeniliği cesaretlendirmeli ve değişime ulaşmada başarıya önem vermelidir.
- Değişim zaman içinde faaliyet akımlarını ima eder ve boş yere yapılan çabaların tahammülüne veya kısa vadeli atılımların yer almasına izin veren bir gelişim safhasının kurulmasına gerek duyulabilir.
- Değişim sürekli "başarı" ve "başarısızlık" ile beraberdir.Başarısızlıklar beklenmeli ve bundan ders alınmalıdır.
- Ulaşılmasında en gerekli neslelerden birileri,veri ve kesin kamttır.fakat değişim ihtiyacını oluşturmak, onu nasıl sağlayacağımıza karar vermektan daha kolaydır.
- Organizasyonda değişimin sağladığı fırsatları ve riskleri iyi karşılayan insanlar vardır.Bunlar değişim temsilcileri olarak seçilenlerdir.
- Orta düzey yöneticiler değişimi idare etmekle en çok uğraşacak kişilerdir.Onları bunun bir gereklilik olduğuna inandırmalı onlara eğitim, yardım ve cesaret verilmelidir.
- Açıkça veya gizlice kötüyeye gidildiğine dair bir his meydana çıkarsa değişime dayanmak imkansızdır.Beceriksiz bir yönetim bu reaksiyonu sağlayacaktır.
- Global rekabetin, teknolojinin yenileşmesinin, devamsızlığın, kargaşanın hatta kaosun bulunduğu bir çağda değişim kaçınılmaz ve gereklidir.Organizasyon değişimin neden gerekli olduğunu ve her bir kişiyi nasıl etkileyebileceğini açıklayabilmek için herşeyi yapmalıdır.Buna ilaveten her çaba değişimden etkilenenlerin ilgilerini korumak için yapılmalıdır.
- Sadece değişim sebeplerini anlatmamak, aynı zamanda ilgili kişilere de kulak vermek reaksiyonlarına göre davranmak gerekir.

Yukarıdaki bu ayrıntılı maddelerin tümü başarılı bir değişim prosesinin içeriğini oluşturmaktadır.

B-Değişimi Öğrenme Modeli

Önemli organizasyonel ya da personel değişimine karşı personelin gösterdiği reaksiyonun aşamaları önceden tahmin edilebilmesi imkanı olsa, yöneticilere metodun uygulanmasında yardımcı olmak imkanı olurdu. Fakat değişim metodu asla doğrusal değildir. Fakat karmaşık ve tekrarlanan bir yapıdır. "Biz neredeydik? Neredeyiz? Nereye gidiyoruz?" soruları organizasyonların değişimindeki temel ilkelerdir. Bu nedenle eğer yönetim takımıyla modeli bölüşmek sözkonusu olursa, değişim metodunun bilinmesinde ve haberdar olunmasında büyük bir başlangıç yapma imkanı bulunur.



ŞEKİL 3- DEĞİŞİMİ ÖĞRENME

Değişimin yerleştirilmesinin ne kadar zor olduğu, geri çekilmenin ve bilinen geçmişe geri dönmeyenin ne kadar kolay olduğu kolayca görülebilir. İnsanlar geçmiş ve

gelecek arasındaki değişim tereddütü ile başağıkılmaktadırlar.Bu metodu en iyi tanımlayan sistem de Lewin'in tanımladığı üç temel prosese dayanan "Unfreeze-Change-Refreeze " dir.⁷⁴ Şekil 3'de görüldüğü gibi Çözölme-Değişim-Tekrar donma modeli pek çok karmaşık konuyu özetlemektedir.Bir organizasyon için değişim dengeli olmalı ve katı durumdan likit duruma dönüştürülebilir.Bu yüzden değişim her zaman akıcı, karmaşık ve belirsizdir.Eğer değişim her zaman endişe içerirse, çözümlenin anlamı daha büyük bir endişenin yaratılması demektir.Eğer insanlar yeni birşeyler öğrenmez iseler bir çok hatalar yaparlar.Bu metod diğer metodlar gibi bir beyin yıkama metodu değildir.Bu metod değişim için gözardı edilemeyecek, yönlendirici, destekleyici ve fiziksel güven verici bir metoddur.

1-Çözölme (Unfreezing)

Lewin'in öngördüğü bu birinci temel proses; bir değişim ihtiyacının görölmesi ve tespit edilmesi olarak kabul edilen ve tespit etme aşaması olarakta adlandırılabilen aşamadır.Ve değişim için yönetime ait olan sorumluluktur.Çevresel baskı, sarfedilen çabanın düşmesi, problemin tanıtılması ya da farkına varılmasıyla bu safhada kolaylık sağlanabilir.⁷⁵

Değişimin oluşması için, mevcut durağan dengenin, yine mevcut davranış ve tutumların desteği ile değişimden önce başkalaşması zorunludur.Zira Lewin, toplumsal durumları, yaklaşık durağan denge durumları olarak tanımlamaktadır.Bu kavram toplumsal yaşamdaki görünen koşulların değişime karşın toplumsal olayların düzenliliğini açıklamayı gerektirir. Lewin'in temel noktalarından birisi değişimlerin birçoğunun sorunların çözümünde unfrozen yani çözümlene ve problemleri yumuşatma eğilimi içinde olmadığı ve bu yüzden bu değişimlerin gerçekleşmeyeceğidir.Bu nedenle bu aşama değişime hareket kazandıran ve gözardı edilemeyecek bir basamaktır.

2- Değişim (Changing)

Değişim safhasında ise değişimin gerekliliği artık belirlenmiştir.Bu safhada yapılacak şey kişilere değişim ihtiyacına inadıktan sonra gerekli fiziksel güvenciyi, desteği ve eski durumdan yeni duruma geçişte kendilerinden ne istendiğini belirtecek bilgileri vermektir.Çünkü bilgisel olarak yeniden tanımlama sürecinin başlaması

⁷⁴ CLARKE, a.g.e. s.80-81

⁷⁵SCHERMERHORN,HUNT,OSBORN,a.g.e., s.271-272

sözkonusudur. Bireyler bu durumda kendilerine, başkalarına ve duruma ilişkin bilgileri yeniden tanımlar.⁷⁶

Bu süreçte bilgi sağlamamanın yansıma etkilemenin varlığı da söz konusudur.Çünkü yeni duruma geçişte gerekli bazı bilgilerin verilmesinin yanında bu bilgiler ışığında uygulamaya geçisi sağlamak için bazı etkileşimlerin olması gereklidir.Bu süreç bazı doğrulayıcı bilgilerin ya da bazı toplumsal pekiştirmelerin elde edilmesidir.Ve bu aşamada arzu edilen seviyeye ulaşmak üzere harekete geçme, eylem süreci gerçekleşir.Bu eylem aşamasında altı adım vardır:⁷⁷

- Çeşitli pozitif ve negatif güçleri tanımlamak.
- Her gücün göreceli ağırlığını değerlemek, etkisini ortaya koymak,
- Hangi güçlerin gerçekçi bir biçimde değiştirilebileceğine karar vermek,
- Bu teşvik edici güçleri arttırmak, sınırlayıcı güçleri azaltmak için strateji oluşturmak,
- Strateji uygulaması yapmak,
- Sonuçları değerlendirmek

3-Yerleşme (Refreezing)

Yeniden donmanın anlamı, insanların vazgeçemeyecekleri iş sorumluluklarının, yapıların prosedürlerin ve alt yapı sistemlerinin kullanımıdır.Ve değişimin dengede tutma, arzulan seviyede değişimi stabilize etme safhasıdır.⁷⁸ Yeni ödül sistemleri, eğitim programları, politika değişimi uygulanarak bu safhada değişim dengede tutulmaya çalışılır. Çoğu işletmeler bu değişim prosesine önem vermediklerinden değişimde başarısızlığa uğramaktadırlar.

Çözülme-değişim-yerleşme modeli pek çok karmaşık konuyu özetler. Bir organizasyon için değişim dengeli olmalıdır. Katı durumdan likit duruma çevrilmelidir. Bu yüzden değişim her zaman akıcı, karmaşık ve belirsizdir. Öğrenmeyi hızlandırmak için çözülmeyi hızlandırmak gerekir. Eğer değişim her zaman endişe içerirse, çözümlenmenin anlamı daha büyük bir endişenin yaratılması demektir. Eğer insanlar yeni bir şeyler öğrenmezlerse hata yapma oranları gittikçe artabilmektedir. Bu metod diğer ideolojilerde olduğu gibi bir beyin yıkama metodu değildir. Şekil 2'de görüldüğü gibi çözümlenme safhası değişim için hareket yaratır ve gözardı edilmeyecek bir basamaktır.Değişim safhasında insanlar fiziksel güvenceye, desteklenmeye,

⁷⁶CLARKE, a.g.e. s.81

⁷⁷.SCHERMERHORN,HUNT,OSBORN, a.g.e. s.272

⁷⁸ CLARKE, a.g.e. s.82

yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü yeni risklerle ve belirsizliklerle karşı karşıyadırlar. Yerleşmenin anlamı ise insanların vazgeçemeyecekleri iş sorumluluklarının, yapıların, prosedürlerin ve alt yapı sistemlerinin kullanımıdır.⁷⁹

C-Değişim Oluşumunu Gerçekleştirmek

Değişimi oluştururken belirtilen direktifler tek bir yönde toplanmıştır;değişimin neden gerekli olduğuna karar vermiş olmak, amaçların neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini ve en önemli nokta ise önerilen değişimle ilgili olanların oluru kazanmaktır.

Değişim için kabul stratejisi şu safhaları kapsamalıdır.⁸⁰

1-Hazırlık:

Bu birinci safhada, önerilen değişimden etkilenecek kişi ya da kişiler bir değişimin tasarlandığı gerçeğinin haberdar edilmesi amacıyla temas kurulacaktır.

2-Kabul:

İkinci safhada değişimin nasıl yürütüleceği ve bundan şirketin nasıl etkileneceği konularında değişimin amaçlarını açıklayan bilgiler sağlanacaktır.Amaç değişimin ne anlama geldiğini anlamak ve olumlu bir tepki elde etmektir.Bu daha çok şu şartlarda olmaktadır:

- Değişim, organizasyonun misyon ve değerleri ile tutarlı olarak kabul edilirse,
- Değişim tehdit edici olarak düşünülmezse
- Değişim şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ise,
- Bir baskı ve değişim için tam olarak anlaşılabilir bir sebep varsa,
- İnsanlar yarattıklarını destekleme prensibine dayanarak, bu şirketler değişim programının planlanması ve yürütülmesi ile ilgili olurlarsa,
- Değişimin zarar verebilecek etkilerini azaltmak için her türlü önlemin alınacağı anlaşılırsa.

⁷⁹ A.g.e. s.81

⁸⁰ ARMSTRONG a.g.c. s.93-94

Bu istekleri sağlamak belki zor belki de imkansız olacaktır.Bu değişim oluşumunun değerinin altında paha biçilmesindedir. Tepkilerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesi bu safhada olmaktadır.

Mantıklı kararların alınması için orjinal planların biraz değiştirilmesi bu basamakta olmaktadır.Pettigraw ve Whipp'in araştırmalarından elde ettikleri sonuca göre bir değişimi yürütmek, direnme ve cabillikten kurtulmak için yineleyici hareket gruplarının hareket gruplarını içerebilir.

3-Benimseme(Commitment):

Üçüncü safhada değişim tamamlanmış ve kullanılmaya hazır hale gelmiştir.Değişim süreci ve kişilerin ona olan tepkisi izlenmelidir.Kaçınılmaz olarak gecikmeler, engellemeler ve daha önce görülmeyen problemler değişimin gerçeği ile yüzyüze gelenlerin olumsuz tepkileri olacaktır.Doğru eleştirilerin değişim üzerine nasıl tesir edeceğini veya niye değişimin planlandığı gibi yürütülmesi gerektiğini açıklayacak şekilde bu tepkilere bir cevap verilmesi esastır.

Bu safhada verilecek karar, değişimin devam edip etmeyeceği veya değişiklik yapılması gerektiği mi yoksa iptal mi edileceğidir.Bu konuda ilgili kişilerin görüşleri de dikkate alınmalıdır.

Nihayetinde gerektiği gibi yapılan değişikliklerden sonra değişim kurumlaşmış ve organizasyonun kültürünün ve işleme tarzının parçası olmaktadır.

D-Değişimde Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımı

Liderlik, kavram olarak ortaya atılmasından itibaren, yönetici davranışı, iletişim ve etkileşim, izleyicileri ve astları yönlendirme, organizasyonun yapısını ve kültürünü etkileme ve benzeri konular açısından tanımlanmıştır.⁸¹Yapılan tanımların ortak noktası, liderliğin çevresini etkileme sürecidir. Çevrenin etkilenmesi sözkonusu değil ise liderlik süreci çalışmıyor demektir.

Liderlikte yeni bir model olarak düşünölen reformcu-değişimci liderlik kavramı esasında daha önceki dönemlerde ele alınmış, ancak önemi işletmelerin büyük teknolojik ve yönetsel değişimi ile birlikte anlaşılmıştır. Bu dönemin başlaması ile birlikte

⁸¹ Güneş N. BERBEROğLU, Yirmibirinci Yüzyılın Eşliğinde İşl.Bil.ve Uyg.Dokuz Eylül Ü.1991 s.123

reformcu liderlik ve reformist liderler yönetiminde teorik ve amprik çalışmaların ilginç bir alanını oluşturmuştur.⁸²

Değişim, organizasyonda enerji yaratan ve yöneten her safhada bir liderliğe ihtiyaç duyar, Kotter'in yazdığı gibi;⁸³

"İdarecilik karmaşıklıkla uğraşmaktır. Liderlik ise değişiklikle uğraşmaktır. Liderler görüş ve strateji yaratırlar. Bunlar, bir işi, teknoloji veya birleşmiş kültürün ne olması gerektiği yönünde açıklayan ve sonra bu amaçları elde etme yollarından birini tanımlar."

Yönetmeyi yürütecek birinin olması gerekmektedir. Öyle ki stratejik değişimlere ihtiyaç duyulduğunda organizasyonun başında biri bulunsun. Fakat liderler tek başlarına ilerleme gösteremeyeceklerinden ve yardım temin ettiklerinde başkaları tarafından yürütülmek üzere bir iş başlattıklarında liderlik süreci zaman içinde bir ilişkiler akımına içine alır. Şirketin her seviyesinde ve fonksiyonunda, organizasyonun her seviyesinde liderler olacaktır. Tepe yönetimi ise, görev harekete geçirmek, yönetmek ve değişimi elde etmek için çabaları koordine etmektir. Bu yinelenen bir süreçtir. Liderin görüşü ve stratejisi, zaman içinde yeni hedeflere ulaşmak ve diğer kişilerin görüşlerine cevap vermek için değişiklik gösterecektir.

Değişime olur kazanacak tek bir liderlik şekli yoktur. Bu açıdan dönüşümlü liderlik olmalı, fakat liderin dönüşümü nasıl etkileyeceği belirlenmeli ve etkili liderler değişim ihtiyaçlarına ulaşmak için stillerinde değişiklik yapmaya muktedir olmalıdırlar.

Reformcu-değişimci liderlikte astların yönlendirilmesi için aşağıdaki özelliklerden bir veya birden fazlasına gereksinme vardır:⁸⁴

- Karizma: Yeni bir bakış açısı ve görev bilinci kazandırır; saygı ve güven sembolüdür.
- Akılcı teşvik: Bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışlar desteklenir.
- Bireylere yönelme: astlara özel ilgi gösterilir, herbiri bireysel olarak yönlendirilir ve gelişimi sağlar.

Reformcu-değişimci liderlikle ilgili özellikler tanımlanabildiğine göre, bu özellikler işletmelerin yönetici sağlama, işe alma, yerleştirme ve yetiştirme programlarında devreye sokulabilir. Bu tür bir uygulamanın amacı yöneticilere işletmeye girişlerinden ve alt

⁸² A.g.m., s.127

⁸³ ARMSTRONG, a.g.e., s. 92

⁸⁴ .BERBEROĞLU, a.g.m., s.129-130

yönetim basamaklarından başlayarak, gereksinme duyulan liderlik niteliklerine sahip olabilmesidir.

Değişime bakış açısı konu alındığında üç tip liderin varlığından sözedilebilir:⁸⁵

- Birinci tip liderler, vizyon sahibi olan liderlerdir. Bu tip liderler değişim için faydalı liderlerdir. Onlar pozitif geleceğin sadece değişim ile sağlanabileceğini cazip bir şekilde anlatabilirler
- İkinci tip liderler ise işçilerin değişime direneceğini düşünürler fakat işçileri dikkate almazlar. Bunun sonucunda da kısa dönem kazanç , uzun dönemde zarar etmiş olurlar.
- Üçüncü tip liderler, değişimi yaratma alanında işgücü üzerine çok fazla enerji ve önem vermektedirler. Fakat bu da değişim yaratmadaki endişeyi aza indirmeye yetmemektedir.

Liderler değişimi gerçekleştirirken üç ayrı durumla karşı karşıya kalabilirler:⁸⁶

- Liderler daha yüksek bir otoriteye danışmadan işin gerektirdiği değişiklikleri yapmak durumunda kalabilirler. Bu fikirler kalite gruplarından, performans takımlarından ve kendiliğinden gelebilir. Sonuçta böyle bir değişim yapma kararı lidere kalmıştır.
- Daha yüksek otoritelerden onay alınarak, liderin yaptığı değişikliklerdir. Üst kademedeki gelen değişim isteği sözkonusudur. Bu durumda lider yüksek otoritelerle fikir birliğine ulaşmakta ve böyle bir değişimin gerekliliğini ilgili kişilere çekici bir şekilde anlatmaktadır.
- Son durumda dıştan gelen bir baskı sonucu değişim istenmesi ve liderin bu değişime hemfikir olmaması sözkonusudur. Bu durumda liderler, ayrılıp kendilerine başka bir pozisyon bulabilirler. Ya bu değişimi yaparlar fakat gereksiz olduğunu vurgularlar ya da bu fikrin yanlış olduğunu otoriteye bildirebilirler. Sözkonusu durumda çok iyi karar verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak söylenebilecek tek şey; diğer tüm örgütsel fonksiyonlarda olduğu gibi değişim çabalarında da başarı elde edebilmek için yönetici konumunda olan kişilerin iyi birer lider olma özelliklerini taşınması gerekmektedir. Ancak işletmelerde kuruculuk-yöneticilik arasındaki farkın önemini de çok iyi bilinmesi gerekmektedir. A.B.D.'de kuruculuk ve yöneticilik arasındaki farkın önemini anlatan örnekler bulunmaktadır. Örneğin, Amerika'da geniş kitleler için ilk arabayı yapan kuruluş Ford'dur. Fakat Ford "Kurucusu ben olduğuma göre yöneticisi de benim" fikrine sahip

⁸⁵ JOHNSON, a.g.e., s.224

⁸⁶ A.g.e., s.225

olduğu için kuruluşunu batmaya doğru sürüklemiştir.⁸⁷ Savaş sonrası devletin uçak yapma gibi olanaklar tanınmasından sonra Ford 'un kuruluşu ayağa kalkmıştır. Gelişim için bir çok değişimler yapma zorunluluğunun bilincine ulaşan ve bunun için etkili liderlik vasfı taşıyan yöneticilere yer veren Ford kuruluşu değişim yaratırken gerekli aşamaları gerçekleştirdiğinden başarıya ulaşmıştır. Bu nedenle yöneticiler yukarıda saydığımız aşamalar dışında değişikliğin sadece şu dört koşulda yapılabileceğini keşfetmelidirler.⁸⁸ Bir işte yeni olduğu zaman, yeni eğitimler aldıkları zaman, Yeni bir teknolojiye sahip olduğu zaman, İşgücü, hükümet, üst yönetim, yeni pazarlar ve çıkar gruplarından baskı geldiği zaman.

E-Değişimde İnsan Kaynakları Uzmanlarının Rolü

Finansman, pazarlama, üretim gibi pek çok sermaye varlıkları gruplar tarafından yürütülmesine rağmen, insan kaynakları yönetimi bu grupları, asiste eder ve insan kaynaklarının yönetiminde lider rolü oynayabilirler. Birlik içinde çalışan liderler de stratejik yönü belirlerler. Her bölüm kendi özel stratejisini belirlerken, şirketin genel stratejisini de destekler. Özetle, finansman ve insan kaynakları yönetimi bütün olarak işletmenin stratejisini destekleyecek şekilde stratejilerini geliştirebilirler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun temelidir ve bir organizasyonun başarısı için finansal kaynaklar çok önemli olmasına rağmen, insan tarafından yönetilmedikçe ve bir takım değişim kararlarının insanlar tarafından benimsenmesi sağlanmadıkça faydalı olamaz.⁸⁹

Bir değişim gerçekleşirken, insan kaynakları uzmanları özellikle tepe yönetiminden birileri ise ve yetkili şahıslar gibi olayları görebiliyorlarsa değişime büyük bir etki yapabilirler. İnsan kaynakları uzmanlarının, değişim belirleyicileri olan süreçleri, sistemleri, medyayı, engelleri ve ilişkileri anladıklarında ve bunu kültürle, anahtar işlerle ve örgütü etkileyen insan fikirleriyle bağdaştırdıklarında değişim üzerindeki etkileri en yüksek düzeyde olmaktadır.

İnsan Kaynakları uzmanları şu şartlarda değişim yönetimini kolaylaştırırlar:⁹⁰

- Değişime nerede ihtiyaç duyulduğunu göstermek için mücadele ederlerse,
- İnsanların değişime nasıl tepki gösterdiklerini analiz ederlerse,

⁸⁷ "1980 Koşulları Yönetim Konusu" Kapital Dergisi, 1987, Y:2, S.16 s.17

⁸⁸ JOHNSON, a.g.e., s.225

⁸⁹ HARDY, a.g.e., s.125

⁹⁰ ARMSTRONG, a.g.e., s.95-96

- Değişim için gündemde olan düşüncelerin açığa çıkmasına yardımcı olurlarsa,
- Değişime direnişi en aza indirmek için değişim gündeminin nasıl olması gerektiği konusunda tavsiyeler verir ve iletişimi sağlamaya çalışırlarsa,
- Değişim nedenlerinin analizinde kolayca anlaşılmayan konuları basitleştirir, değişim yeri ve uygulamaları için tartışma ortamı yaratırlarsa,
- Yeni sistemlerin uygulanmasında ve değişimin tamtilmasında işgörenin beceri ve bilgi sahibi olmasında eğitim programlarının uygulanması gerektiğini tavsiye ederlerse değişim sürecini kolaylaştırıcı bir rol oynarlar.

Günden güne her işletmede bir takım değişimler olur. Bunlar yeni bir türüle, yeni yüzlerle veya yeni sistemlerle tanışmayı gerektirir. Bu yeni sistemler de politik entrikaları, olay çıkarmaları, işi yavaşlatma eylemlerini, tansiyon stres veya sabotajı getirebilir. Bunlar küçük değişimlerdir. Kültürel değişim programları, işin tasfiyesi veya iki şirketin birleşmesi gibi büyük değişimlerin sözkonusu olduğu durumlarda daha önemli problemler çıkabilir.

Bir toplantıda ya da personel kantininde veya dinlenmek için gidilen bir kafede, insanları gözlediğinizde, insanoğlumun alışkanlıklar yarattığını görürsünüz. Aynı masa, aynı konuşma grubu v.b gibi. Pek çok insan değişimi sevmez, daha çok değişmeyen aynı kalan şeyleri severler. Bununla birlikte biz istesek de istemesek de sosyal, ekonomik, politik çevre gibi bir takım dışsal faktörler değişir. Burada yönetim için önemli bir çıkarım vardır. Çünkü bir değişim karşısında insanların iyi hissetmesini sağlamaya çalışmak bir bakıma meydan okumaktır. Örgütlerde yapılan yapılan en önemli ortak hata değişimin etkisini eksik hesaplamaktır. Değişimin başarıya ulaşmamasının ihtimalinin yüksekliğinden dolayı bu hata çok pahalıya patlayabilir. Ve günden güne verimliliği azaltıcı bir etken olur. Aslında personel değişimi ile örgütsel değişim arasında önemli bir fark yoktur. Metod aynıdır. Değişimler her zaman kayıpları içerir. Geçmişin kaybı, konforun kaybı, ilişkilerin kaybı, alışılmış iş programlarının kaybı gibi. Fakat eğer olmasına izin verilirse, yeni bir şeylerin başlangıcı da olabilir.⁹¹ Bu nedenle günümüzde başarılı değişimin örgütsel etkinlikle birleştiğinin bilincine varılması gerekmektedir. Zira globalleşmeye doğru hareket, rekabeti daha daha büyük oranda arttırmaya başlamıştır. Bugünün iş dünyası daha çok global hareketler içinde bulunduğundan rekabet ortamı daha da fazlaşmaktadır. Artık rakipler eskiye oranla

⁹¹ CLARKE a.g.c., s.72-73

daha çok etkilidirler ve kendi üretimleri, verimliliklerini geliştirmek için diğerleri üzerinde ürün geliştirmeye yönelik daha çok baskı yapmaktadırlar.

Bugün teknik değişim oranı çok yükseklerde olduğundan yeni ürünleri ve prosesleri geliştirmeye yönelik zorlayıcı bir rol oynamaktadırlar. Bu teknolojik gelişimler ve üretim sistemlerindeki eğilimler, yöneticileri örgütlenme, yeniden yapılandırma konularında daha esnek olmaya zorlamaktadır.

Örgütler başarılı değişimi gerçekleştirebilmek için, bir değişim uzmanı ve hakimi olmak zorundadırlar.A.B.D.'de yapılan araştırmalar değişim yönetimi prosesine hakim olan firmaların performanslarında oldukça iyi olduğunu göstermektedir.Değişim yönetimine hakim olan bazı firmalara örnek olarak; Eastman Kodak,Arthur Anderson,Whirlpool,British Petroleum ve Taco Bell verilebilir.Bu firmalar, çevresel değişikliklere kolayca yanıt verme olanağını sağlayan bir yönetim tarzını (Generatif Learning) benimsediklerinden başarıya ulaşmışlardır.⁹²

K-Değişimi Başarma Stratejileri

Değişimi başarmak yolunda örgütsel etkinliğe yeterince yer vermenin yanısıra yapılacak önemli şeyler mevcuttur. Bunlar arasında vizyon paylaşımı, bugün ve gelecek arasında denge kurabilme, takım çalışmasına gereken önemin verilmesi ve mevcut kaynaklardan örgüt ve işletme açısından gereği gibi faydalanabilme, sistem çözümlenmeye yönelme gibi adımlar sayılabilir.Nitekim, yapılan araştırmalara göre değişimi başarma stratejileri şu şekilde belirlenmiştir:⁹³

1-Vizyon Paylaşımı

Vizyon paylaşımı, tüm temel fonksiyonlarda birimler arasında ve tüm işgören gruplarında vizyonun yaratılması ve iletilmesidir.

2-Global Takım Çalışması

Bu aşama eski kültürü inceleme ve test etmek aşamasıdır.Bütün ekip kültürü başarılı proses yönetimi için gerekli ve değişim prosesine ilgili grupların katılımı sözkonusudur.Değişim bir ekibin biraraya getirilmesi ve motive edilmesinin bir sonucudur. Arzulanan hedefe ulaşmayı başarmak üzere ortak bir gaye ile birarada çalışan

⁹²TOSSİ,RIZZO,CARROL,a.g.e., s.540

⁹³Graham M.PALMER,"Revolutionizing the Business: Strategies For Succeeding With Change" The Human Resource Planning Society, March 1992 s.78-79-80-81

çeşitli yetenekleri ifade eder. Ekip yaklaşımı organizasyonun en üstünde ,tepe yönetiminde başlamalıdır. Fakat bu ekip yaklaşımı organizasyonun bütün seviyelerine aktarılmalıdır. Bir işletme kendi amaçlarını başarabilmesi için her bir çalışanın kişisel olarak proseste yer aldığı hissetmesi ve çabalarından sorumlu olması gerekmektedir.⁹⁴

3-Bugün ve Gelecek Arasında Dengenin Kurulması

Bir değişim sürecinde, bireylerin kendi fonksiyonel gruplarından alınarak, çapraz fonksiyonel (Cross Functional) ekiplere katılmasıdır

4-Proses Konseyi

İş proses konseyleri çapraz fonksiyonel organizasyonları beraraya getirme anlamını yaratırlar.Ve yöneticilere hızlı çapraz proses değişimini anlama, yönetme ve etkileme gücünü verirler.

5-Prosesi Başaranlar

Prosesi yürütmeyi başaranlar üç seviyede ortaya çıkar, birincisi üst yönetimin değişim başlatıcısı olarak rol oynamasıdır. Diğerleri değişim yetkilisi olarak üst idareci ve değişim şampiyonları olarak ekip liderleri-ekip üyeleri olarak belirlenir.

6-Sistem Çözümleme

Mevcut bilgi teknoloji sistemlerinin bir tarafa atılıp, yeni prosesten sonra teknoloji sistemlerinin tasarlanması ve araçların yaratılmasıdır.

7-Müşteriyi Yanına Çekme (Customer Partnering)

Müşteriler ve üreticiler vizyonları paylaşırlar ve ortak davranırlarsa mükemmel bir sinerji ortaya çıkar ve yeniden yapılanma sürecine bu insanların katılımı sağlar.

8-Kaynaklar

Değişim Yönetimi prosesi belli kaynaklar gerektirir; yetenekli işgörenler, teknolojik çözümler için nakit, zaman, plan ve uygulama bunlardan bir kaçıdır.

Bütün bu aşamalar başarılı değişimi sağlamada önemli birer noktayı oluşturmaktadır. Fakat yöneticiler, öncelikleri belirlemede ve iletmede çabuk olmalı ve çapraz fonksiyonel enerjilerin bozulmaması için çaba sarf etmelidirler.Eğer bir değişim

⁹⁴ A.W.CLAUSEN,"Strategic Issues in Managing Change",California Management Review, Vol:33 Winter 1990, University of California, s.103

yaratılıyorsa, yeni değişimi gerçekleştirebilecek ekip, lider, çalışanlar seçiliyorsa çapraz fonksiyonlar ortaya çıkar. Bu her zaman olmayabilir, fakat değişimi başarmak için böyle bir itici gücün varlığı zorunludur.

G-Değişim Yönetiminde Stratejinin Önemi

Geçtiğimiz on yıl içinde, bir çok profesör, yönetim danışmanları, gazeteciler ve gelecek bilimciler, devamlı değişim, yeniden canlandırma ve dönüşüm hakkında araştırma yaparak, orta kademe yöneticilerine ağır yürüten işbölümünü nasıl dinamik bir işbölümüne dönüştürebileceklerini öğretmeye çalışmışlardır. Ancak bütün çabalara rağmen statükoyu engelleyememişlerdir ve bunca çabanın boşuna olduğunu anlamışlardır. Bu konuda sadece birtakım kişiler suçlanarak bir yerlere gelinemez. İş başarısı için en büyük sorumluluğu orta kademe yöneticilerinin de üstlenmesi doğru değildir. Sorun, anahtar konumundaki yöneticilerin nasıl olup da daha yetkin birer değişim lideri olacağıdır. Günümüzün liderleri globalleşme, kaynak yoksunluğu ve acımasız ekonomik baskılar arasından geçerek zorlukla da olsa yollarını bulmaları gerekmektedir. Bu dev boyutlu değişim sorunları karşısında, liderlerin gelişim ve yaşama için gerekli bir takım özellikleri nasıl olup da en çabuk ve en geniş kapsamlı olarak uygulayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Gelecek yüzyılın gerektirdiği bu gelişim ve yaşam prensipleri şunlardır:⁹⁵

- Uzun vadeli vizyon belirleme
- Pazar ve ürünlere global bir yaklaşımla bakabilme
- Müşteri üzerine odaklanma
- Daha iniş-çıkışsız, daha gevşek ve değişime müsait organizasyonel yapılar oluşturma.
- İletişim destekli teknoloji
- Değer katkılı yaklaşım
- Öğrenmeye açık çalışanlar edinebilme
- Eğitimsiz, çalışan kadrosu yönetme konusunda gösterilecek duyarlılık.
- Çok yönlü düşünme ve davranabilme
- Sonuca ulaştıracak fikir ve aksiyonlarda bulunabilme
- Uygun sistem, yapı ve insanlar edinebilme

Bunların dışında stratejik açıdan değişimi irdelersek bir takım karşılaştırmalar yapmak ve anlamlarını açıklamak durumunda kalırız. Nitekim, stratejinin bir ürün

⁹⁵ William A. SCHIEMAN "Organizational Change Starts With A Strategic Focus" Journal of Business Strategy Vol:34 N:1 San-Feb 1993 s.43

olarak ve bir proses olarak karşılaştırılması, sorumlulukların belirlenmesi, sıralama, zorlukları ölçme ve takım anlayışı bunun bir gereğidir.⁹⁶

1-Stratejinin Bir Ürün ve Bir Proses Olarak Değerlendirilmesi:

Başarılı değişim ilk önce stratejinin yönünün belirlenmesiyle başlar.Bundan evvel ilk önce strateji nedir onu bilmek gerekir. Şirketin orta kademe yöneticilerini tasfiye edip yenileşmeye karar veren bir yayınevi, önemli noktalarda görev yapacak 13 kişi belirliyorlar.Fakat bu kişiler arasında organizasyonsuzluk olduğu için, şirketin içinde değişik ünitelerde de iletişim kopukluğu oluyor.Bu kişiler şirketin belli başlı bir stratejisi olduğunu düşünerek görevlerini yapıyorlar.Fakat bu şirketin dökümanları sadece üst yönetimin elinde olan dökümanlar çalışanlara bu konuda herhangi bir bilgi verilmiyor. İşletme önemli bir geçiş döneminde stratejiyi sadece bir süreç olarak düşündüğü için işletme içi olumsuzluklar yaşamıyor. Sistemli bir strateji olmadığı için , bir strateji insanları doğru bir yöne götüremiyor.

Sonuç olarak böyle bir yönetim stratejiyi kendi malları gibi görüp bunun bir ürün bir mal olduğunu düşünen bir yönetim ve böyle olması nedeniyle değişik kaynaklardan oluşan verileri birleştirip bir fikir birliğine ulaşamayan bir yönetim.

Diğer bir şirkette ise, bir yönetici yukarıdaki uygulamanın tam tersine dinlemek, sorgulamak ve anlamak amacıyla direkt olarak müşterilerin ve çalışanların aralarına giriyor. Ve sorunların çözümünde başarılabilecek noktalar nelerdir sorusunun cevabını arıyor.Ve bu soruların cevabını bulmak ve kendine strateji belirlemek için yetkili kişilerden takımlar oluşturuyor.Bu tarz bir sistem, stratejinin bir proses olarak görülebilmesine örnek olabilecek bir sistem çünkü bu şekilde, gerçek anlamda fikir toplantılarının yapıldığı, herkese kendi fikrini söyleme fırsatının verildiği görülmektedir.

2-Sorumlulukların Belirlenmesi:

80'lerden itibaren kazanmak ve birtakım şeyleri gerçekleştirmek için gerekli olan en önemli şeyin belirgin ve net strateji amaçlarının belirlenmesi ve kaynakların bunlara göre yönlendirilmesi olduğu düşünülmüştür.Ancak birçok pazarın bulunduğu bir ortamda bu yönlendirmenin ne kadar güçlü olabileceği düşünülmelidir. Bu stratejik odaklanma, orta

⁹⁶ A.g.m., s.44-47

düzey yöneticilerinin daha alt kademedekilere stratejinin ne olduğunu iyi bir şekilde dikte ettirmesiyle sağlanabilir. Örneğin bir işletmede bir grev düşüncesinin ortaya çıkmasıyla orta kademe yöneticileri ilk önce ne yapacaklarını şaşırabilirler. Fakat daha sonra strateji planları uygulamaya başlarlar. Bütün planlar değişerek kısa vadede neler yapılabilineceği düşünülür. Böylelikle değişime açık olan insanlar sayesinde ve stratejinin belirlenmesiyle ve daha da önemlisi kısa vadeli planı birbirlerinin eksik taraflarını tamamlamaya yönelik hazırlanması, sorumlulukların buna göre belirlenmesiyle değişimi başarmak yolunda olumlu adımlar atılabiliyor.

3-Sıralama (Alignment):

Değişimin gerçekleşebilmesi için bir sıralamanın bulunması gerekmektedir. Fakat stratejik bir sıralamanın bulunmadığı bir ortamda performans alınamamaktadır. Amaçları ürünü pazara daha çabuk iletmeye çalışan bir organizasyonda aralarında değişim fikrini en iyi şekilde uygulayabilecek kişiler varken bunları yani tek tek başarılı olan kişileri biraraya getiremediklerinden değişimi meydana getiremeyebilme olasılığı daha fazladır.⁹⁷ Bu nedenle bir işletmede organizasyonsuzluk bulunduğu ve belli yetenekleri olan kişileri bir ümede biraraya getiremediklerinden, yetenekleri sıralayamadıklarından stratejiyi oluşturan kişilerin yaratıcılık ve yenileştirici vasıflarını birleştiremediklerinden değişim oluşumunu sağlayamamaktadırlar.

Hizmet sektöründe çalışan bir şirkette, müşteriler gitgide değişmekte ve buna paralel olarak stratejilerde değişmek zorunda kalmaktadır. Bunun farkına varan yönetim, tek başlarına fonksiyonları olan çekirdek kadrolar oluşturmakta fakat bütün sorunlar ortada olduğu halde üst düzeydeki yöneticiler çekirdek kadroları yönlendirmedi ve yeni bir sistem ve amaç belirlemede başarısız olmaktadır. Ancak alt kadroları oluşturdukları için, buradaki kişisel başarılar nedeniyle değişimi gerçekleştirebilmektedirler. Çünkü bu alt kadrodaki insanlar baskı olmadığı için iyi bir takım çalışması gerçekleştirmişler ve amaçlara daha iyi ulaşmayı başarmışlardır.

4-Zorlukları Ölçme

Başarıyı yakalamaya çalışanların çoğu, kişisel görevlerinin hep zorluklarla uğraşmanın ilk adımı olduğunu düşünmektedirler. Küçük sorunlar aslında görüldüğü kadar küçük değildir ve hatta bazı konularda önemli basamakları oluştururlar. Bu

⁹⁷A.g.m., s.75

nedenle konuların çok iyi ölçülmesi ve üst düzey yöneticiler tarafından bu küçük sorunların nasıl bir yer teşkil ettiği görülmesi gerekmektedir.

Örneğin 3 M isimli bir şirket pazara yeni ürünleri rakiplerinden daha önce sunuyor. Bunu gerçekleştirirken de o anda bir strateji bulması gerekiyor ve bunun için bir sistem geliştirebiliyor ve bütün kadrolarla iletişimi devam ettirebiliyor. Bu nedenle şirketlerin dikkat etmesi gereken nokta, küçük-büyük ayrımı gözetmeden bir ölçüm bulmalarıdır. Aksi halde bazı olanakları geri tepmiş olurlar. Bunu yaparken önemli olan diğer bir nokta da kurallara saplampa kalınmaması, müşteri beklentisi ve kalite konusunun gereklerine önem verilmesi gerekmektedir.

5-Takım-Bütünlük Anlayışı

Bölgelere ayrılmış bir firmada, bölgesel sorumluluk gözardı edilip, firmanın bütününtün çıkarları temel amaç edinilmelidir. Asıl amaç belirlenip, bölgesel küçük çıkarlar bir adım olarak değerlendirilmelidir. Örnek olarak bir bölgede ürünün eritilmesi için gerekli olanaklar kısıtlı ise bu ürünün pazara sunulması bir engel değildir. Sadece satış yoğunluklarının azaltılıp, çoğaltılmasıyla ilgili bir olaydır. Pazarda önemli olan müşteri kimse, ona yönelmelidir.

H-Değişim Yönetimi Açısından Katılımcı Planlama

Bir değişim sürecini başlatmadan evvel üzerinde iyi düşünülmüş bir planlamanın yapılması gereklidir. Bütün süreci etkileyecek olan bu planlamada süreçte kullanılacak tüm fonksiyonlar iyice analiz edilip, etkili yöntemlerin kullanılması gereklidir. Katılımcı planlama örgütün tüm üyelerinin yer aldığı bir planlama sistemidir. Bu planlama prosesinde yer alan üyeler (örgütün tüm üyeleri) yalnızca süregiden bir prosese bağlı kalmayıp, kendi arzuları başkalarının arzuları(örgütteki) ve dış çevredekilerin arzularını ve bu arzuları başarmalarının yollarını öğrenirler. Bu planlamada örgüt üyelerinin katılımı zorunludur. Ve bir çok işletmede planlama sistemi örgüt üyeleri üzerinde etkili öğrenme sistemi olarak da kullanılmaktadır. Planlama sisteminde esas olarak kullanılan iki sistem vardır.⁹⁸

⁹⁸S.G.GOLDSTEİN, "A Structure for Change" Human Relations. Vol:31, Number:11, 1978, s.965-967

1-Kaynak Değiştirme Sistemi (Resource Conversion System)

Bu sistemde devam eden sonuçlar ve araçlar incelenmektedir. Gelecek yönlü değişimi içeren bu sistemin bir parçası; takvime bağlama, programlama anlamına gelen Scheduling safhasıdır. Bu safha süregiden sistemin fonksiyonlarını belirlemek için süregiden sonuçlar ve araçlarla ilgilenmektedir.

2-Öğrenme Sistemi (Learning System)

Katılımcı planlamada amaç olarak örgüt üyelerinin katılımının sağlanması ve bu katılım sonucu örgütsel etkinliği geliştirici uygulamaların yapılması sözkonusudur. Öğrenme sistemi iki şekilde ortaya çıkmaktadır.⁹⁹

a-Temel Öğrenme :

Burada amaç herkesin ne istediğini öğrenebilmektir. Herkesin ne istediği ve değişimden neler beklediği de izleme ve kaydetme yoluyla öğrenilmeye çalışılmaktadır.

b-Yaratıcı Öğrenme:

Bu aşamada bireylerin neyi arzuladığı öğrenildikten sonra , bu arzulara ve isteklere nasıl ulaşılabilineceği araştırılır. Bu araştırma da sonuçlara ulaşmayı ve yolları bulmayı keşfetme ve geliştirme ile yapılmaktadır. Temel öğrenme ile arasındaki fark ise, temel öğrenmenin sadece insanların istek ve arzuları ile ilgilenmesi, yaratıcı öğrenmenin ise bu istek ve arzulara ulaşma yolunu bulmasıdır.¹⁰⁰

Sonuç olarak, bir örgütte iki proses kümesinden sözedilebilir. Birincisi sürekli (süregiden) prosesler kümesi ya da programlamanın (scheduling) parçası olan kaynak-değiştirme sistemleri (resource-conversion systems) kümesidir. İkincisi ise lanlama ve programlama diye ele alınabilecek sözkonusu prosesesinden planlama; arzulanan sonuçlar ve araçlarla (değişim) ile ilgili iken, programlama prosesi sürekli sonuçlar ve araçlarla ilgilenmektedir. Planlama (öğrenme) sistemleri ile süregiden (kaynak-değiştirme) sistemleri arasındaki sınırlar ve özellikleri Tablo 5'de gösterilmiştir.¹⁰¹

⁹⁹A.g.m. ,s.965

¹⁰⁰A.g.m. ,s.967

¹⁰¹A.g.m. ,s.971

KOŞULLAR	KAYNAK DEĞİŞTİRME SİSTEMİ	PLANLAMA SİSTEMİ
Duyarlılık (Şuur)	Yüksek	Düşük
Bilgiye ulaşma	Yüksek veya düşük	Yüksek
Programlama görevleri	Çok	Az
Planlama görevleri	Az	Çok
Çatışma çözümüleme mek.	Çok	Az
Üyelik	Sabit, yarı profesyonel ya da profesyonel	Tüm kaynak-değişirme sistemlerindengeri dögünlü
Üyelik homojenliği	Yüksek	Düşük
Geçici özellik	Sınırlar içinde sürekli	Daimi (belirli toplantılar)
Yasalılık (meşruluk)	Yüksek	Yüksek
Kontrol	Yüksek	Yüksek
Rol düzenliliği (istikrarı)	Yüksek	Yüksek
Dayanıklılık (direnc)	Yüksek veya düşük	Yüksek
Otoriteye uyum	Yüksek veya düşük	Düşük
Kültür	Sosyoteknik	Yaratıcı, tatbiki
Ödüller	İlk olarak maddi, ikinci olarak psikososyal	İlk olarak psikososyal ikinci olarak maddi
Örgütün tarzı	Otoriter veya katılımcı	Katılımcı
İlişkiler	Dayanışmacı, işbirlikçi	İddiacı

TABLO 5- KAYNAK DEĞİŞTİRME VE PLANLAMA(ÖĞRENME) SİSTEMİ ARASINDAKİ FARK

Buradan hareketle planlama sürecinin sürekli olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü sözkonusu olan arzu ve istekler devamlı bir değişme gösterebilir ve bu arzulara ulaşmak güçleşebilir. Ayrıca sonuçlar toplum ya da birey açısından tatmin olmayabilir. Bütün bu sebeplerden dolayı planlama sürekli olmalıdır.

İnsanlar öğrenme sistemlerine örgütleri ve çevreleri hakkındaki istekleri ve bilgilerini getirmektedirler. Bu anlamda öğrenme sistemlerinin görev aşamalarından bahsedilebilir. Dört safha sözkonusudur:¹⁰²

¹⁰²A.g.m, s.974-976

- 1-Öğrenme sistemlerinin ilk görevi bireysel istekleri tanımlamak.
- 2-Bu isteklerin örgütün bütünü ve çevresi için iyi olup olmadığına bakmak.
- 3-Eğer iyi ve yararlı ise, bu isteklerin nasıl uygulanabileceğini belirlemek.
- 4-Seçilen isteklerin uygulanması safhası.

Bu dört safhanın otoriter örgüt açısından anlamı şudur; iletişim görüşlerden eyleme doğru olduğundan, sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve fikir geliştirme imkanı verir ve fikirlerin uygulanması için sorumluluk getirir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PLANLI DEĞİŞİM

I-PLANLI DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütlerde bir değişimin gereği mevcut ise bunun nasıl gerçekleştirileceği sorusu karşımıza çıkmaktadır. Değişim sürekli vardır fakat evrimsel ve devrimsel olması sözkonusudur. Bu da geleneksel ve planlı değişimi ifade eder. Buna bağlı olarak evrimsel olarak nitelendirilen geleneksel değişim, bilimin gücünü ve kuramsallığını ön planda tutan kendiliğinden değişimi anlatmaktadır. Bu değişim yönteminde sürenin uzaması, değişime direnen örgüt içi kadroların bunu bilerek uzatmasına neden olur. Hatta bu yöntemle beklenen değişim örgütün tümünü kapsamama gibi bir sonuç yaratabilir. Planlı Değişim ise, değişimin devrimci niteliğini taşıyan, müdahaleci bir yöntemdir. İşletmenin bütününe ve kökten değişime yönelir. Bilimin gücünü uygulama ile pekiştiren bu yöntem ele alınan toplumsal gruptan ya da grubun bir bölümünden gelen bilinçli bir değişim sistemini ifade eder.¹⁰³ Konu olarak bizi planlı değişim ilgilendirdiği için kavram olarak ve etkileşimleri açısından planlı değişimin kuramlarını incelememiz ve açıklamamız gerekmektedir.

Genel anlamda planlı değişim, bir kişinin, grubun, örgütün, veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.¹⁰⁴ Planlı değişimde sanayi örgütleri ön plandadır. Ve bu tür örgütlerde belirleyici olan ve karşılıklı ilişki içerisinde en az dört değişken vardır. Bunlar; görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir.¹⁰⁵ (Şekil 4)

- Görev ya da iş, sanayi örgütlerinin varoluş nedeni olan mal ve hizmet üretimidir.
- Yapı ve iletişim, yetki ve iş akış sistemlerini ifade eder.
- Teknolojik değişkenler, iş ölçüm teknikleri veya bilgisayarlarla ilişkin sorunların çözümleriyle doğrudan bağlantılı değişkenlerdir.
- İnsan değişkeni halktır ve aktör deyimleriyle de dile getirilir.

¹⁰³ CELEBİOĞLU, a.g.e., s.104

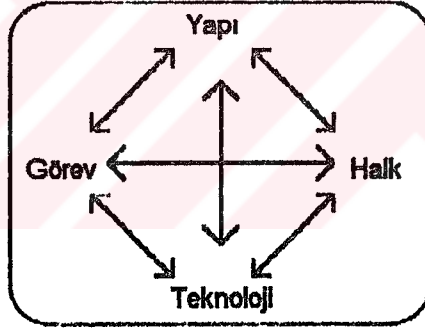
¹⁰⁴ Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler, 1992, s.32

¹⁰⁵ CELEBİOĞLU, a.g.e., s.108

Somut değişiklikler organizasyonun tüm seviyelerinden gelen verilerin dikkatli planlanmasını gerektirir. Dikkatli, zamanlanmış aksiyon planları, planlı değişimin uygulanmasını destekler. Bu planların hazırlanması için bir takım soruların cevaplandırılması gerekmektedir¹⁰⁶

- Örgütsel yapı planlı değişime hazır mı?
- Örgütsel yapı değişiklikleri destekleyecek şekilde mi?
- Takım üyeleri gerekli değişiklikleri yapmak üzere gerekli yeteneklere sahip mi?
- Değişim ekibi işlenin işlemin uygulanmasında başarı sağlanılacağından emin mi?
- Organizasyonun liderliği değişim çabalarına liderlik etmeye hazır mı?
- Örgüt planlanan değişiklik hakkında fikir birliğine sahip mi?
- Kaynaklar değişiklik için yeterli mi?

gibi sorular planlı değişimin uygulamaya konmasından evvel sorulması gereken bazı sorulardır.



ŞEKİL 4-PLANLI DEğİŞİM DEğİŞKENLERİ

Yeni olmayan planlı değişim kavramı, Kurt Lewin'in çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Ve Lewin'in çalışmaları planlı değişime bir temel oluşturmuştur. Planlı değişim konusunda hemen bütün sosyal bilimcilerin yaptığı tanımlamalarda fikir birliği bulunmaktadır. Bütün tanımlardan hareketle planlı değişimin özellikleri şöyle belirlenebilir:¹⁰⁷

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.
- Problem çözüme ve gelişme programları için şuurlu, amaçlı açık bir karar içerir.

¹⁰⁶ JOHNSON, a.g.e., s.220-221

¹⁰⁷ DİNÇER, Örgüt Geliştirme, s.33

- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişim uzmanı veya profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşımı ve işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

A-Planlı Değişim Yaklaşımları

Örgütlerde birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olan insan, yapı, görev ve teknoloji değişkenlerine bağlı olarak planlı değişimin dört yaklaşımına ele alınması sözkonusudur. Bunlar; yapısal, teknoloji, güç-denkleştirme ve halk yaklaşımlarıdır. 108

1-Yapısal Yaklaşımlar

Planlı değişimin gereği olarak yapısal yaklaşım ele alan üç yaklaşım vardır. Klasik örgüt kuramının mekanizmasından ibaret olup, bürokratik yönetimde ortaya konulan düzen, disiplin, sistem ve otoritenin kabullenilmesini anlatır.

İkinci yaklaşım klasik örgüt kuramının bir alt bölümü olan merkezkaçlaştırma sürecidir. Merkezkaççı yönetim, kar merkezleri kurarak, yerel yöneticilerin güdülenmesini ve amaca yönelik davranışları arttırmayı, küçük karar, güç ve bilgi merkezleri yaratılarak teknolojik değişimlerin uygulanmasını sağlar.

Üçüncü yaklaşım ise mühendislik yaklaşımıdır. Gouldner yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşıma göre amaç, işte başarıyı arttırmak için halkın davranışını değiştirmektir. Açık bir anlatımla belirtilirse, iş akışının planlanması ve uzmanlıkların kümelendirilmesi işgörenlerin moralini, davranışını ve ürettiklerini doğrudan doğruya etkiler.

2-Teknolojik Yaklaşımlar

Bilgisayar programlaması, Taylor'un bilimsel yöntemi, çevre büyümesi ve yayılması gibi değişimleri içermektedir. Taylor'un bilimsel iş ölçümünü, kol gücüne dayalı

durumlar ise parmak ustabği testlerini öne çıkarmıştır. İkinci dünya savaşından sonra, yöncylem araştırma teknikleri, insan mühendisliği, bilgi işlem ve doğrusal programlama yöntemleri sonucunda uzanan kurmay sınıfı olarak ortaya çıkmıştır.Özetle zaman ve hareket etüdlerinin yerini doğrusal programlama almış ve bilgisayarlarla zaman kaybını önlemiştir.

3-Halk Yaklaşımları

Halk yaklaşımları örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirerek buradan örgütü değiştirmeye yönelir. Bu yaklaşımlardan en önemlisi Dale Carnegie'nin değişim modelidir. Değiştiren-değiştirilen ilişkisi içinde değişimin ön koşullarının duygu ve tutumlardaki değişimde bulunduğunu ileri sürer. Carnegie, bir kişinin bir diğerini, önce bu kişiyle değerli bir ilişkiyi geliştirecek ve bu ilişkiyi değişimi sağlamada kullanarak değiştirmesini önerir. Örneğin X, Y'yi hoşnut eder bir atmosfer yaratır. Sonra Y'yi istediği yönde değişime yönelir. Fakat Coch ve French davranışın ustalıklı yapılan bir katılımıla değiştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu duruma örnek olarak, X, Y'nin davranışında önceden belirlediği değişimi aktarmıştır. Coch ve French, önceden planlanan değişim yöntemlerini saat başına çalışan işçilere benimsetmeye çalışmışlardır.Bu yöntemlerde büyük ölçüde dolaylılık sözkonusudur. Onlara göre güç veya erk değişmez bir veridir. Ne varki diğer yaklaşımlar iki yaklaşım da da göremediğimiz gücü ya da erki ihmal etmişlerdir.

4-Güç -Denkleştirme Yaklaşımları

Bireylerle ve küçük gruplarla yapılan çalışmalara dayanır. Bu anlayışta iki itici güç vardır; müşteri merkezli tedavi merkezi ve grup dinamiği. Bu yaklaşımlara göre örgütsel değişme ya halkı değiştirerek, ya da halkın değişmesine destek olunarak, ya da değiştirici-değiştirilen arasında işbirliği geliştirilerek ulaşılabılır.Bu ise Carl Roger'in yönergesiz psikoterapisini öne çıkarır.Burada danışman bir hakem görevi görerek, iki grubun kendi aralarında tartışmasını ister. İki tür güç-denkleştirme modeli vardır:

a-Müşteri-merkezli danışma:Lipitt,Watson, Wesley,Bennis, Benne ve Chin bu modeli önermektedir.

b-Katılımacı yönetim: Grup düzeyi ve örgüt düzeyi olarak ikiye ayrılır.Grup düzeyinde, T grubu adı verilen eğitim grubunun yol göstericileri edilgin bir tutum içinde kaynak kişi olarak grupları belli bir yöne götürür. Örgüt düzeyinde, Mc.Gregorotoriter X kuramı

yerine ileri sürdüğü katılımcı Y kuramı , Likert'in karşılıklı ilişki ve etkileme kuramı başlıca kuramlardır.

B-Planlı Değişim Stratejileri

Yöneticiler ve değişim ajanları bireylerin planlı değişim çabalarını desteklemeleri için bazı değişim stratejilerini ve güç seferberliğinin etkilerini kullanırlar.Yöneticiler tarafından kullanılan en yaygın değişim stratejileri ; baskı yoluyla etkileme stratejisi (force-coercion), mantık ve bilgi yoluyla etkileme (rational persuasion), iştirak ve katılılı sağlama stratejisi (shared power)dir.¹⁰⁹

1-Kuvvet Baskısı(Force-Coercion) ve Planlı Değişim

Yöneticiler, değişim direktiflerini uygulayabilmek için kendi otoritelerinin etkilerini baskı yoluyla ve zorlama yoluyla kabul ettirmeye çalışırlar. Bu direktifler, organizasyondaki üst düzeydeki statülerinin yasal gücünü ve değişim emirlerinin taraflı çabalarını harekete geçirmek için kullanılır.Bunlar en belirgin olarak, özel ödülleri ve ceza tehditlerini içerebilir.Cezadan kaçınmak veya ödüllendirme sisteminde çıkar sağlamak amacıyla düşük statüde olan işgörenler yöneticinin isteklerine cevap verebilirler. Değişim ajanlarının direktifleri genellikle geçicidir.Onların etkileri otorite ilişkilerinin net olması ve veya ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin varlığı sözkonusu olduğu sürece vardır.Bu strateji bir değişim durumu için iyi bir çözülme sahası olabilir fakat uzun dönemli problem çözümleyici sistem olması mümkün değildir.

2-Mantık - İkna (Rational Persuasion) ve Planlı Değişim

Planlı değişimin kabul edilmesinde mantıkla ikna etme yolunu kullanan yöneticiler bunu değişim için yeni fikirler almak, özel bilgi iletimini sağlamak, deneysel sonuçlar elde etmek ve mantıklı görüş bildirilecek tartışma ortamlarını sağlayabilmek için yaparlar.Bu yöntem kişileri değişim direktifleri için bir ikna etmek yoludur.Değişimin gerekliliği, değişim sonuçlarının örgüt için verimliliği artırıcı bir etmen oluşu bu strateji yoluyla anlatılmaya çalışılır.Bu stratejinin temel fikri insanların mantıkla sebeplerden dolayı bir değişim fikrini destekleyebilecekleridir.Kendi konularında güçlü olan yöneticiler, çalışanları inandırıcı sözler söyleyerek ve kişisel çıkarların varlığından da söz

¹⁰⁹ SCHARMERHON,HUNT,OSBORN, a.g.e., s.272-273

ederek başarmaya çalışırlar.Bu strateji uzun dönem başarıların gerçekleşebileceği bir sistemdir ve yöneticiler için olumlu becerilerin de kullanılabilceği bir ortamın yaratılması sağlanabilir.

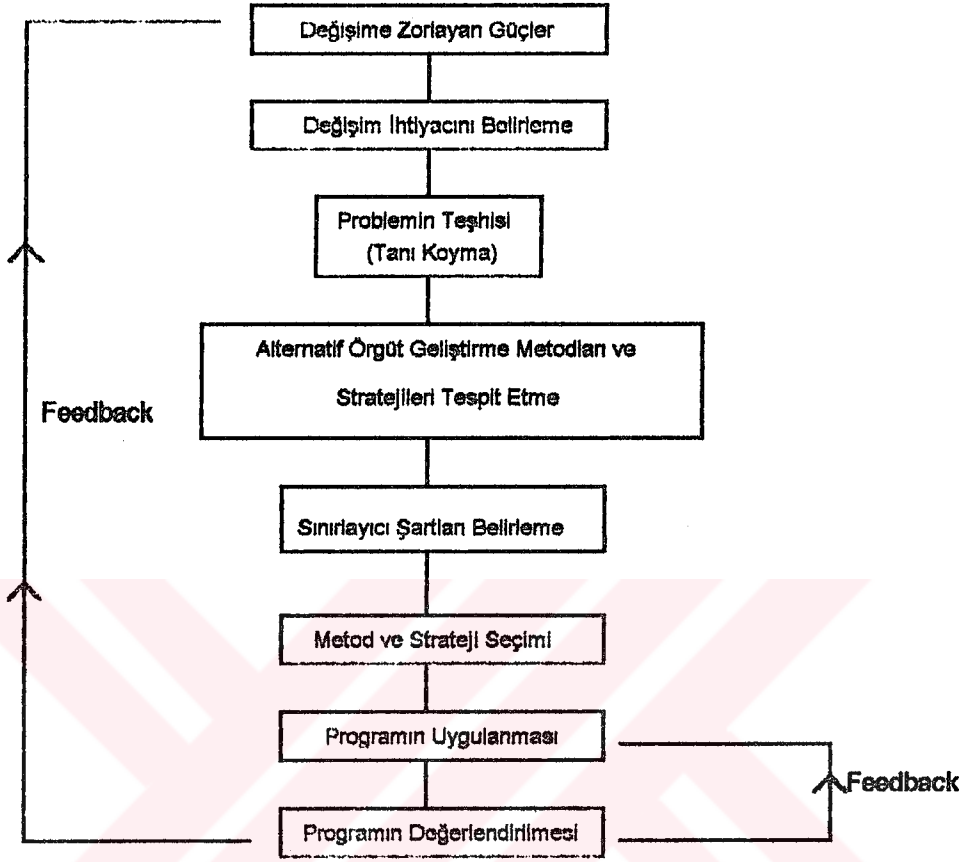
3-Güç Paylaşımı (Shared Power) ve Planlı Değişim

Yöneticiler bu stratejiyi aktif ve içten katılmayı sağlamak ve herhangi bir değişimde kişileri etkileyecek anahtar kararları alarak buna göre planlama yapmak için uygularlar.(Normative-Reeducative Strategy) olarak da adlandırılan bu strateji, güç paylaşımında değişim desteği ve sağlam yapıları kurabilmek için bireyler üzerinde araştırma yapmaktadır.Bu açıdan kişisel değerler, grup normları ve amaç paylaşımının incelenmesi doğal değişim önerilerinin getirilmesinde temelleri inşa etmesi için önemlidir.Bu yaklaşımda bir takım güçlere başvurulduğu ve değişimi gerçekleştirirken , planlama safhası için bireylerin durumlarının da hesaba katıldığı vurgulanmaktadır.Bu strateji yüksek düzeylerde katılımı sağlamakta ve diğerlerine göre daha uzun dönemde başarı elde edilebilmektedir.

II-PLANLI DEĞİŞİM MODELLERİ

Planlı değişim süreçleri oluştururken her işletme kendi sistem ve koşullarına göre bir program oluşturmalıdır.Başka bir örgütün değişim programını alıp uygulamak değişimden beklenen faydayı sağlamaz.Bu nedenle mevcut değişim modelleri incelenmeli işletmelerin örgüt yapıları derinlemesine analiz edilerek uygun olanı seçilmelidir. Bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulamak, örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmek, değişim yararı sağlamaz.Genellikle kaynak tasarrufu amacıyla başvurulan bu yöntem, bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşıması sözkonusu olmayacağı için istenen sonucu vermez ve hatta örgütün sona ermesine neden olabilir.¹¹⁰

¹¹⁰Melek VERGİLİEL TÖZ, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi,Fkin Kitabevi,Bursa,1996,s.27



ŞEKİL 5
DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ

A-Kurt Lewin'in Planlı Değişim Modeli

İlk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılan planlı değişim süreci dört aşamadan oluşur:¹¹¹Teşhis (tanı) koyma, değişim programını geliştirme, programı uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme.

1-Teşhis (Tanı) Koyma

Bir değişim programı oluşturmadan evvel değişimin tanısını doğru koymak önemlidir. Değişim hedeflerinden kaynaklanan değişimin gerekliliği konusunda kesin bilgi edinmenin zorunluluğu vardır. Değişimin gerekliliğini kanıtlayacak veriler, işletmelerin günlük sorunları, çeşitli ipuçları ve trendler gözlemler, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarıdır. Bu verilerle tüm örgüt problem sahalarını ve sebeplerini teşhis etmek için iş birliğine gider ve tepe yönetimi böyle bir değişime gidildiğini tüm

¹¹¹SABUNCUOĞLU, TÜZ. a.g.e. s.168-170

kademelere anlatarak değişimin kabullenmesi için çalışmalara ve değişim programını geliştirme safhasına geçilir.

2-Değişim Programını Geliştirme

Bir değişim programının amacı belirlendikten sonra değişimi uygulayacak kişilerin belirlenmesi ve görev dağılımı yapılması gereklidir.Bunun yanında değişimi kimin başlatacağı önemlidir.Değişim örgüt içinden etkin bir lider tarafından başlatılacağı gibi, örgüt dışından bir danışmanın desteği ile yürütülebilir. Bu açıdan bir değişim liderinde, saygınlık, güven unsuru,astlara ilgi gösterme ve bilimsel etkinlik özelliklerinin bulunması gerekmektedir.

Değişim programının hazırlanmasında son olarak eğişim için ön görülen süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmelidir. Değişikliğin psikolojik bir gereksinim olarak arzulandığı zamanlar kollanmalıdır.¹¹² Değişimin süresinin, başlangıç ve bitiş arası zamanın belirlenmesi de programın sağlıklı uygulanmasının gereklerinden biridir.Değişime karar verme safhası ve uygulama safhası ardarda gelmelidir. Örgütün değişime hazır olduğunu anlamak ve örgüt ikliminin uygun olduğu amı değerlendirmek gereklidir. Çünkü örgüt üyelerinin psikolojik durumlarının uygun olmadığı bir ortamda en basit değişim programının uygulanması bile oldukça zordur.

3-Değişim Programını Uygulama

Bu aşama, şimdiye kadar tasarlanan durumların uygulamaya konma, düğmeye basma aşamasıdır.Mevcut durum, mevcut tutum ve inançlar, davranışlar bozulur veya dondurulur.Artık eski durumun geçersizliği ve yeni duruma geçiş önemlidir.Değişim sağlandıktan sonra bu değişimi benimsetme, yerleştirme çabaları sözkonusu olacaktır.Yeni durumu yerleştirme çabalarından sonra eski duruma dönmek değişimin başarısızlığını gösterecektir.Uygulama safhasında örgüt üyelerinin katılımını sağlamak için hazırlık çalışmalarında başvuru olan eğitim, katılım sağlama,toplantı ve haberleşme tekniklerinden faydalanma yolunun terkedilmemesi gerekir.

4-Program Sonuçlarını Değerlendirme

Bir değişim programı sonucunda değişim hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı araştırılmalıdır. Değişim sonucunda maliyetlerin düşüşü, müşteri-işgören tatmini, verimlilik artışı, kaliteli üretimin sağlanması, daha az şikayet, direnişin kırılması, daha fazla üretim imkanının yaratılması gibi sonuçlara ulaşılanamadıysa programın uygulanışında bir eksiklik, başarısızlık sözkonusudur. Şekil 5'de görüldüğü gibi süreç yeniden ele alınmalı, başa dönmelidir.¹¹³

B-Greiner'in Altı Aşamalı Değişim Modeli

Greiner 18 organizasyon içerisindeki önemli değişiklikleri araştırırken bulduğu olumlu adaptasyondan daha fazlasını açıklayan bir değişim modeli geliştirmiş ve ilgili bulunduğu bu değişim çeşitlerini yönetmenin ortak özelliklerini 6 safha şeklinde açıklamıştır.¹¹⁴

1-Baskı ve Değişim İhtiyacı (Arousal)

Tepe yönetimi, değişimin kendilerinde ve personelde olacağını hissetmekle değişime başlar. Bu duruma genellikle sadece halk baskısı, birdenbire düşen fiyatlar, rekabetin zararı, çıkarıcı grupların hoşnutsuzluğu gibi dıştan gelen baskılarla, iç anlaşmazlıklar, düşük moral, iç organizasyon çatışması, yüksek maliyetler, düşük üretim gibi içsel baskılar sebep olur. Tepe yönetim bu durumun kendi becerisini yansıttığını hisseder ve dışardan bir yardımcı uzman arayışına girer.

2-Müdahale ve Uyarılma

Bir gruba dahil olmayan ve seçilen kişi tepe yöneticisi tarafından eşit olarak kabul edilmeli ve organizasyonel işlevi geliştirmedeki yardımı ve becerisi önemle izlenmelidir. Özel problemlere çareler yaratmaktan ziyade, bu değişim temsilcisi, tepe yönetimini geçmiş tecrübelerini sınamaya ve problemlerin teşhisine cesaretlendirmektedir. Buradaki anahtar süreç, problemin altında yatan samların ve geleneksel tecrübelerin tekrar araştırılmasıdır.

¹¹³SABUNCUOĞLU, TÖZ, a.g.e., s. 167

¹¹⁴ Henry WILKINSON, *Influencing People in Organizations Concepts and Cases*, The Dreyden Press Harcourt Brace Collage Publishers, Rice University 1993 s.157-158

3) Teşhis ve Tanıma

Tekrar araştırma süreci tüm organizasyona yayılmaya başlar, bilgi toplanır. Bireyler problem sahalarını ve sebeplerini teşhis etmek için işbirliğine giderler. Güç paylaşımı, danışman, tepe yönetimi ve organizasyonun geri kalan kısmı ile olmakta, eskiden tabu olarak görülen konular tartışılmaya başlanmaktadır. Eğer bu aşama başarıya ulaşırsa, üst yönetimin değişime istekli olduğu tüm astlara gösterilecek, daha önce görmezlikten gelinen problem sahaları açıklanacak ve ele alınacak, alt çalışanların fikirleri kabul edilecek ve bunlar değerlendirilecek, sonuçta gelişim yolları açılacaktır. Eğer bu aşamada tepe yönetimi problemlerin tanımlanmasında iradesini kullanamaz ve tek taraflı davranırsa ve kalabalığı azaltmak için delegeler vasıtasıyla mesuliyetini üzerinden atarsa, süreçteki organizasyonel güven kaybolacak ve değişim çabaları başarısızlığa uğrayacaktır.¹¹⁵

4) Çözüm Yollarını Arama:

Geleneksel tecrübeleri bırakarak ve problem sahalarını teşhis ederek organizasyona uygun yeni çözümler aranmalıdır. Eğer daha önceki aşamalar başarıya ulaştıysa, grupla problem çözümünde bir işbirliği sağlanacaktır. Grup dinamiği içinde karşılıklı yaratıcılık alışverişinde bulunmak için organizasyon üyelerine gösterilebilecek bir çok çeşit geliştirilmiş teknikler mevcuttur.

5) Deneme ve İzleme:

Deneme yanılmaya ait çözümler büyük ölçekli bir yerde uygulanmadan önce test edilmelidirler. Burada hem özel çözümlerin hem de paylaşılmış güç (Shared Power) fikrinin geçerliliği dikkatlice incelenmelidir. Organizasyonun her seviyesinde küçük değişiklikler yapılmakta ve sonuçlar kayıt edilmektedir. Değişimler sadece deneysel olarak kabul edilmekte, olumlu neticeler aranmaktadır.

6) Güçlendirme ve Kabul:

Eğer seçilen çözümler adapte edilebilirse, bu birleşme safhasını oluşturmaktadır. Burada organizasyonel amaçlara ulaşılmasında bir gelişme vardır. Bu olumlu sonuçlar, organizasyonun her seviyesinden değişim için destek

¹¹⁵A.g.e.,s.157

getirmektedir.Buna ek olarak paylaşılan güç pratiği ile birlikte daha geniş bir alanda kabul görecektir.Sürecin daha fazla problem alanını ortaya çıkaracağı ve yaratıcı çözümler getireceği umulmaktadır. Zorluğuna karşı bu tanıma ve tepke modeli kabul edilir ve organizasyonun düzenli işlerini yapmakta kullanılır.Böyle durumda organizasyon kendi kendine ilerlemeye başlar ve danışmana olan ihtiyaç eskisine oranla azalmaya başlar.

1967 yılında ortaya koyulan bu basamaklar Kouzes ve Posner'in organizasyonel seviyede uyguladıkları ve 1987 yılında ileri sürdükleri süreci kolaylaştırmak amacıyla dışarıdan bir uzman kullanılması sistemine benzediği dikkate alınmalıdır.1967'deki sabit (linear) düşünceye yönelik eğilimler ve sabit olmayan (nonlinear) düşünce ile metinsel (contextual) düşüncenin iyi liderlerde olduğu gerçeğinin reddi, dış yardımcıların sabit olmaya ve metinsel becerilerinin eksikliğini veya bastırılmışlığını gidermek için gerekli olduğu noktasına varmıştır.¹¹⁶

Greiner'in modeline esas olan düşünce paylaşılan güç (Shared Power) düşüncesidir.Greiner'e göre problem çözme görevi organizasyonun tüm seviyeleri arasında işbirliğine gidilmesini öngörür.

III-PLANLI DEĞİŞİMDE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yaşadığımız dünyada elementler aynı olmasına karşın değerler,yaşama biçimleri ve değişimler önceden edinilen tecrübelerle yerine getirilmektedir.Bugün çeşitli işletmelerde görülen değişimler sadece pazar imkanları, üretim kapasiteleri , finansal özellikler ve teknik kaynaklar ile tanımlanamaz. Bilgi ve iletişimdeki teknoloji patlaması insanlar arası ilişkilerde bir dünya yaratmıştır.Dünya çapındaki değişimler,çevresel bağlantılar, sosyal yaşamda kadının rolü, organizasyonlarda sağlığın önemi gibi konuların hepsi örgütsel fonksiyonlardaki çevre ve yönetim fonksiyonları ile tanımlanabilir Söz konusu çevre, bu kişilerin ve örgütlerin fonksiyonlarına karar verebilme yeteneklerini idare edebilen, sorumlulukları ve görevleri olan örgütsel liderlere muhtaçtır.Eskiden organizasyonların durumları ve yönetimi konusunda yapılan tahminler iki durumda açıklanmaya çalışılıyordu.Birincisi organizasyonların kontrollerinin kendi kaderine bırakıldığı diğeri ise değişim uygulamalarının eskiye nispeten daha sabit ve sonuçlar konusunda iddia edilmesi mümkün bir çevrede gerçekleşebilmesiydi.¹¹⁷

¹¹⁶A.g.c., s.158

¹¹⁷Richard BECHARD,Wendy PRITCHARD,Changing the Essence,Jossey-Bass Publishers S.Francisco,1991 s.3

Bunun yanında organizasyonların hangi biçimlerde değiştiği konusu da araştırılmış ve buna göre bir yönetim tarzı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu konuda başlıca üç metod üzerinde durulmuştur:¹¹⁸ Birincisi örgütlerdeki değişimin değişim çevreleri ile olan ilişkilerinden kaynaklanabildiğidir. Bu da, ortaklıkların, kazancın, anlaşmaların ve çeşitli olanakların yoksunluğundan doğan sınırlamalarla, yeniden yapılanma, yeniden yapılanma ile güçlü çıkar gruplarının pazarlarla doğal olan bağlarından kaynaklanmaktadır.

İkincisi ise örgütlerin ünitelerinin ve çizdikleri yönlerin birbirleriyle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu örgütlerin kültür ve yapısının iç koordinasyonlarındaki değişiklikler sayesinde, iş dışı saatlerdeki organik ilişkilerine bağlıdır. Planlı değişimde en çok dikkate alınan biçim bu biçimdir. Çünkü örgütlerin değişimi kabul etme eğilimleri ve gelişimleri örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerine ve büyük oranda örgüt yapısı ve kültürüne bağlıdır.

Üçüncüsü ise örgütlerin yapısal kontrollerinin doğasına bağlı olarak gerçekleşen değişimlerdir. Bu safhada kontrol yapılarının özelliğini değiştirme sözkonusudur. Örgütlü yöneten hakim grubun çıkarlarını içeren taraflar ve çıkarların dağılım biçimine göre değişim yapılmaktadır.

A-Planlı Değişimde Tepe Yönetimi Fonksiyonları

Yeni teknolojiler ve bilgi işleme sistemleri tüm şirketler için operasyonların yönlerini değiştirmektedir ve değişiklikler, çeşitli baskılar, işgücü, yönetim, hükümet ve değişik özel kar gruplarından gelen baskılar sonucu oluşmaktadır. Bu konuda tepe yönetiminin çabalarını ve etkili yönetim fonksiyonlarını devreye sokmaları gerekmektedir. Yönetim alanında çok temel olarak iki doktrinden söz etmek mümkündür.¹¹⁹

¹¹⁸ Rosabeth Moss KANTER, B.A. STEIN, Todd D. JICK, The Challenge of Organizational Change, The Free Press A Division of Macmillan Inc. New York, 1992, s.211-212

¹¹⁹ Sumantra GHOSHAL, C.A. BARTLETT, "Changing the Role of Top Management" Harvard Business Review, Jan-Feb. 1995 s.87-91

1- Yapı-Sistem ve Strateji Doktrini

Bu doktrin, yöneticilerin kaynakları dağıtım, sorumlulukların belirlenmesi ve etkili yönetim kontrolü gibi unsurları içermektedir. Klasik hiyerarşik yapının dikey ilişkileri üzerine yoğunlaşmış bir doktrindir. Bu dikey kaynaklı, finansal temelli, otorite kaynaklı doktrin bilgi ve kapitalin örgütün tepesine çekildiği, kaynak, sorumluluklar ve üstten aşağı kontrolü sağlayan kararlar vermek için şirket yöneticisine imkan sağlayan bir özelliğindedir.

Bu doktrin dikey bir özellik gösterdiğinden, çapraz örgütsel sınırları aşmayan bir model sayılabilir.

2- Maksat-Proses-İnsan Doktrini

Bu doktrine göre amaç, görevi organize etmek, insanların davranışlarını şekillendirmek ve inisiyatif olarak işbirliği yapmak ve öğrenmek imkanı sağlayan bir çevre yaratmaktır. Bu doktrin üç grupta ele alınabilir. Diğer bir deyişle yeni organizasyon ve yönetim felsefesinin motivasyon ve davranışa ilişkin farklı öngörüler (assumption) üzerine inşa edilir. Dikey yapı yerine yatay (horizontal) proseslerin ön plana geçtiği ve böylece örgütsel sınırların aşıldığı bu yeni yaklaşım yöneticilerin gözdesi olmuştur. Toplam kalite yönetimi böylesi bir süreçtir. Üç örgütsel proses ile başarılabilen bu Maksat-Proses-İnsan doktrini iş organizasyonunu (görevin organize edilmesini) insanların davranışlarını şekillendirmek ve onların inisiyatif alacakları, işbirliği yapacakları ve öğrenecekleri bir çevre yaratmak olarak görmektedir. Bu üç proses; girişimci proses, ustalık oluşturma ve yenileme prosesleridir.¹²⁰

a- Girişim-Prosesi (Entrepreneurial Process):

Bu bireylerin inisiyatif alabilmelerini öngörür ve insanların inisiyatif almalarını desteklemek için gerekli mekanizmaları ve ortamı yaratır. ABB, 3M, BE, Komatsu gibi dev şirketlerin büyürken başarılı olarak kullandıkları bu prosesin ortaya çıkması, üst yöneticilerin tepeden aşağıya direktifler ve delegasyon modeli ile organizasyonlarını gerçekleştiremeyeceklerini anlamalarıyla başlar. Bu noktada tepe yöneticileri alttan-yukarı fikirler ve inisiyatifleri geliştirme, destekleme yaklaşımına yönelirler. Bu alttan yukarı girişimci proses alt yönetimin (frontline management) rolü uygulayıcılıktan inisiyatif

¹²⁰. GHOSHAL, BARTLETT, a.g.m., s.89-90

kazanma (initiallar) biçimine dönüşürse, ve tepe yönetiminin rolü girişimcilik oluşturacak bir ortam sağlama biçimine bürünürse ancak meydana çıkabilir.

b-Ustalık Oluşturma Prosesi (Competence-Building)

Bu işbirlikçi davranış yönünde bir çevre öngörür ve şekillendirir. İşgörenlerin yeteneklerinden ve bilgilerinden yararlanmayı ve böylece rekabet arenasında avantaj elde etmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu proses de küçük alt birimlerin (frontline unit) becerilerini bilgilerini avantaja dönüştürmeye (girişimci proste olduğu gibi) çalışır. Üst yönetim işletim birimlerine (operating units) güveni geliştirmeli ve onların lokal fırsatları yakalamaları için gerekli ustalıkların yaratılması fırsatlarını dikkate almalıdır. KAO şirketi bu yaklaşımdan hareketle oluşturduğu (üst yönetimin oluşturduğu) iletişim kanallarını, karar verme forumlarını yaygın laboratuvarlarına, satış ve yönetim bürolarına fabrikalarına bağlayarak; böylesi bir network oluşturarak birkaç yılda Japonya'nın öncü sabun ve deterjan şirketi ve iki numaralı kozmetik şirketi olmuştur.

c-Yenileme Prosesi(Renewal Process)

Bu insanların ihtiyaç duyduğu aletleri araçları ve kaynakları yaratarak öğrenmek üzere doğa, insan motivasyonundan faydalanır. Bu davranışları besleyen bir örgüt geliştirmek tek başına yapının yapamayacağı bir şeydir. Organizasyonun özünde temelden yeni örgütsel proses yaratmak üst yönetim, yapı-sistemler ve kültür olarak bütün araçlarının kullanılmasını gerektirir.

Bu proses bir şirketin stratejilerini ve öngörülerini (assumptions) fırsata dönüştürmek, bunlardan yararlanmak üzere tasarlanır. Bu proses sistemler-destekli proses tersine çeviren, verileri enformasyona , enformasyonu bilgiye değiştirerek bu bilgileri örgütsel politika ve uygulamaları formüle etmekte kullanan bir prosesdir. Üst yönetimin doğrudan rolünün bulunduğu bir örgütsel prosesdir. Çünkü birilerinin örgüt içindeki sağlıklı çalışmaları ve fırsatları çözümlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla yönetimin (üst) bir rol üstlenmesi gereklidir. Bu yön gösterme ve birleştiricilik (coherence) tir.

Sonuç olarak, insan unsuru gözönüne alınmadan, sadece yapının değiştirilmesi başarıya ulaşmada söz konusu olmamaktadır. İnsan davranışları, istekleri, performansı ve verimliliği gözönüne alınmalıdır

B-Değişim Görevlisi (Change Agent)

Bir örgütsel gelişme stratejisinin planlanmasında ve uygulanmasında önemli olan kişilerden biri örgütsel gelişme danışmanı yada değişim görevlisidir. Etkili bir değişim görevlisi, örgütsel davranış bilimi teorilerinde ve metodlarında donanımlı olmalı ve bu bilgiyi yöneticilerinin kendi sorunlarını çözümlenmesinde yardım amacıyla kullanmalıdır. Değişim görevlisinin temel rolü, örgütün kendisini teşhis etmesine yardımcı olmak, ikincisi planlı değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan öğrenme proseslerinde ve tekniklerinde örgüt üyelerine yardımcı olmaktır.¹²¹ Her şeyden önce meslek sahibi olan kişilerden oluşan değişim görevlileri, örgütsel etkinliğin artışı, geliştirilmesinde ve ölçümünde önemli rol oynarlar. Ayrıca halk yaklaşımı ve karşılıklı insan ilişkileriyle ilgilenirler. İlişkilerin, kişisel alguların ve mevcut personel değerinin değişimi de bunların başlıca uğraş alanlarıdır.

Değişim görevlileri örgüt içinden veya bir danışmanlık firmasından olabilir. Fakat örgütün içinden olması, bir danışmanlık firmasından veya üniversiteden olması değişim görevlisinin işini değiştirmez, aynı işi yapar. Danışman, değişim yapmaz ya da çözümler sunmaz, sadece teşhiste bulunur ve örgütün mevcut durumunu değerleyecek dataları toplar. Bu datalar tablo 6'da verilmiştir. Değişim görevlisi bazı soruların cevaplarını bulabilmek için bu datalardan faydalanmaktadır. Bunlar:¹²²

- Biz şimdi nerdeyiz ve ulaşmayı amaçladığımız yer neresi?
- Önemli örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen olumsuzluklar nelerdir?
- Bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için neler yapılabilir?
- Sahip olduğumuz güçler nelerdir?
- Bu güçleri daha etkin kılabilmemiz için nasıl kullanabiliriz?

Değişim sorumlusu değişimde cezalandırma veya teşhis etme konularında kişisel performans göstermez, sadece bireylere prosesleri teşhis etmeleri ve kendilerini yenilemeleri için yol gösterir.

¹²¹ WHITE, BEDNARR, a.g.e., s.513

¹²² A.g.e., s.514

METOD	TANIMLAMA	OLUMLU YÖNLERİ	OLUMSUZ YÖNLERİ
Mülakat	Bir toplantı veya söyleşi sırasında bireylerin fikirlerini öğrenme	Anında sonuç, belirsiz soruları açıklama ve adaptasyon sağlama	Zaman ve masraf
Anket	Bireylere cevaplayacakları sorular hazırlama	Diğerlerine oranla daha düşük maliyet	Anket hazırlama ve değerlemek için uzman gerekliliği, net sonuçlar alamama
Test	Bireylerin özellik ve alışkanlıklarını belirleyebilmek için sorular yöneltme	Bireylerarası kıyaslama (kolay öğrenme kabiliyeti v.b) olanağı verir.	Test uygulanacak kişilerin yeterliliğine göre (zeka ve dil özellikleri) sorular hazırlayacak uzman gerekliliği
Davranış Gözlemi	Kişisel davranışları izleme ve rapor etme yöntemi	İsteksiz davranışları belirleme ve etkileme yolunda bilgi verme	Bir takım önyargularla kişiler etkilenmeye çalışılır, pahalı ve zaman alıcı bir yöntemdir.

TABLO 6-BİLGİ TOPLAMA METODLARI

Değişim görevlisinin uzmanlık yönü vardır.Çünkü konusunu çok iyi bilmektedir.Ama değişim görevlisinin esas gücü, görünüşte başvuru özdeşleştirme gücünden ve batı sisteminin değer yargılarına bağlı bir değer gücünden ibarettir.Bu güçlere dayanan değişim görevlisi iki yönde işe karışabilir:¹²³

Doğrudan doğruya veya dolaylı işe karışma ve yönergesel veya yönergesel olmayan işe karışma.Doğrudan doğruya veya dolaylı işe karışmada üç düzey sözkonusudur.Görev düzeyinde, yalnızca yapı ve iletişimler düzeyinde ve ve yalnızca iletişimler düzeyinde.

Bu işe karışmada değişim görevlisi, amaçlara erk gücünün dağılımına, üyelerin statüsüne, yaptırımlara, iş yöntemlerine ilişkin değişimleri zorunlu kılar veya önerirse grup yapısına ilişkin bir işe karışma sözkonusu olur.

C-Planlı Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi

Günümüzde örgütler hızlı bir değişim ortamı içinde yer almaktadırlar.Bu hızlı değişim şartlarında başarısız olan işletmelerin cevaplandırması gereken en önemli soru, onları başarısız kılan sebebin ne olduğu değil, kurtuluş yolunun ne olacağıdır.Bunun için en iyi cevap, değişen çevrenin karmaşıklığı içinde firmamın kendisini çabuk ve etkili bir şekilde yeniden yapılandırabilme kabiliyetidir.Bu çabuk ve etkin yapılanmayı sağlamada teşhise dayalı araç, istenen sonuca ulaşmada etkili bir yöntem olarak önerilmektedir.¹²⁴ "Teşhise Dayalı Araç" yöntemi, karmaşık organizasyonlarda başarılı bir örgütsel değişim çalışmasının nasıl gerçekleştirileceğini izah etmektedir

Teşhise dayalı araç üç ana değişkenden oluşmaktadır; müşteri organizasyonunun karakteristikleri, danışmanın karakteristikleri, çevrenin karakteristikleri bu değişkenlerdir.

1-Organizasyonel Karakteristikler:

Müşteri organizasyonun karakteristiklerinde bir takım gerekler sözkonusudur.Bunlardan ilki tepe yönetiminin değişimi gerçekleştireceklerine dair garanti vermeleridir.Bu değişimin gerçekleştirilmesi ve süreçte birarada bulunacak danışmanlarla çalışılmasını ifade etmektedir.Tepe yönetimi değişim konusunda öncelikle kendi içlerinde bir isteğe sahip olmalıdırlar.Çünkü böyle bir değişimin, kendileri, organizasyon, işgörenler ve dış çevre açısından oldukça önemli olduğunun bilincinde olmaları gerekmektedir.Böyle bir isteğin varlığını anlayabilmek için bir çok yol vardır.Birincisi, Personelin zamanını, enerjisini ve kaynakları tepe yönetimin değişim sürecine uygun olarak yönlendirmeye çalışmasıdır.İkincisi, tepe yönetimin bir önceki

¹²⁴Sema DÜNDAR, "Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi" Yönetim İ.Ü.İşl.İk.Ens. Dergisi, Yıl 4, sayı 16 1993, s.42-45

planlı değişim çalışmalarındaki söz ve hareketleri arasındaki tutarlılığı analiz etmek üzere iç hissedar gruplarından elde edilen verilerin toplanmasını içerir.Üçüncüsü, planlı değişim süreci boyunca müşterinin ortak çalışacağı danışmanlarla, çalışma kapsamını ifade etmektedir.Diğeri ise tepe yöneticilerinin problemlerin çözümlenmesi konusunda sadece kendi tanımlamalarına bağlı kalmayarak diğer alternatifleri de değerlendirmelcridir.¹²⁵

Organizasyonel karakteristiklerin sağlanması gerekli olan diğer bir durum ise; değişime gerçekten inanan, güce, saygınlığa, liderlik özelliğine ve kişilerarası etkili ilişkilere sahip ve değişim amaçlarını gerçekleştirmede kendisini kişisel olarak sorumlu hisseden bir tepe yöneticisinin organizasyon ve danışmanlar arasında bir aracı gibi hissetmesidir.Değişim sürecinde danışmanlarla yapılan ortak bir çalışma ve danışmanlara gösterilen yardım, danışmanların bu konuda daha istekli olmalarını sağlayacaktır.

Bir diğeri ise organizasyon kültürünün, inançların ve davranış şekillerinin , değişim sürecinde bir takım normlarla çatışmaya düşmesini önlemektir. Çünkü bu durum değişim aşamalarının başarısız sonuçlanmasına neden olabilir.Kültür oręanizasyonlarda oldukça önemli bir etkidir ve değişimler için zaman zaman sınırlamalar getirebilir.Bu nedenle uyum sağlandığı oranda, güçlü bir kültür yapısı oluşturulabilir.Kültürün dışında organizasyonun ne kadar esnek olduğunun, risklerle ne kadar başa çıkabileceği konusunun iyi analiz edilmesi gerekmektedir.Çünkü bürokratik ve otokratik bir yapı varsa değişim gerçekleştirmek o derecede güçtür.Esnek organizasyonlarda daha yatay bir hiyerarşi, yenilikçi çözümleri araştırmaya daha açık, bütün yönlerle akan bir haberleşme; genel görev tanımlamaları, yetkinin devredilmesi ve çevresel beklentilere karşı daha fazla bir duyarlılık vardır, Bütün bu özellikler değişim için gerekli özelliklerdir.Ayrıca işgörenin tatmin düzeyi ve değişime gerekli mantıklı açıklamalarla hazırlanması da dikkat edilmesi gereken konular arasındadır.

2- Danışman Karakteristikleri

Müşteri ve danışman arasında bir uyum zorunluluğu bulunmaktadır. Ve danışmanlar müşterilerin beklentilerini incelemek zorundadırlar.Bu inceleme değer yargıları, amaçlar, metodoloji ve danışman rekabeti açılarından incelenebilmektedir.Değer yargularıyla ifade edilmek istenen, kişiler için neyin

¹²⁵A.g.m.,s.43

önemsiz,neyin önemli, neyin arzulanır, neyin arzulanmaz olduğuna ilişkin inanışlardır.Müşterinin değer yargıları danışmanın değer yargularıyla uyumlaştırılmaya çalışılmalıdır.

İkinci koşul, amaçlar ise; müşteri ve danışmanların inançlarında, bu amaçlara ulaşmak için yardımcı olabilecek ne tür aktivitelerin işletmelerin başarı anahtarını teşkil edeceğinin belirlenmesidir.

Üçüncü koşulda ise müşteri ve danışmanların kullandıkları metodolojinin , araç ve tekniklerin farklılaşmaması sözkonusudur. Çünkü eğer müşteri ve danışmanlar, farklı metodolojileri onaylarsa, örneğin işbirlikçi rahat bir çalışma ortamı yerine, sıkı ve katı kuralları olan bir çalışma ortamında doğal olarak işbirliği uygulanamaz.Bunun yanında eğer aynı metodolojiyi kabul etmekle beraber farklı araç ve teknikler uygulama yoluna giderlerse, işbirlikçi düzen yine de sağlanamamıştır demektir.

Son uyum koşulu ise, danışmanların bilgisi, deneyimi, eğitimi ve disiplini konusunda müşterinin algılamasıdır.Müşteri açısından danışmanın disiplini önem taşımaktadır.

3-Çevresel Karakteristikler

Çevre genellikle, dış hissedarları, sendikaları, endüstrinin yapısını, rakipleri teknolojiyi, kültürü, demografik yapıyı ve ekonomik, sosyal ve politik koşulları kapsamaktadır.Planlı değişim çalışmalarında çevreye dayalı amaçlar sözkonusudur. Bunlardan birincisi, organizasyon ve çevresi arasındaki uyumun geliştirilmesi konusudur.Buna bağlı olarak danışmanlar, öncelikle, dış hissedarların varolan ihtiyaçlarını karşılama yeteneği konusundaki algulamaları anlamak zorundadırlar.İkincisi ise, danışman grubun, dış hissedarların gelecekteki ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarına ilişkin algulamalarıdır.Dış hissedarların gelecekteki ihtiyaçları ve organizasyonların bunları nasıl gidereceğine ilişkin algulamalarına göre planlı değişim çabası da başarıya uğrayacaktır.

Bir diğeri, iç hissedarların, dış hissedarların nispi gücüyle ilgili olarak bir uzlaşma veya zıtlığın varlığını içerir.İç hissedarlar organizasyonun yaşaması için sadece dış hissedarların en önemli olduğu inancı içinde olabilirler. Bu durumda iç hissedarlar kendi

pozisyonlarını değiştirirlerse ve danışmanlar tarafından toplanan veriler konusunda anlaşılabilirlerse değişim çalışması fizibilitesi gerekleēebilir.

Son durumda ise, danışman grubunun, organizasyonun rekabet durumunu, dış hissedarların nispi gücünü ve tepe yönetimin bu konudaki takdirini ve baştan sona kadar tüm sonuçları bağımsız ve objektif olarak belirlemesi sözkonusudur. Tepe yönetimiyle danışmanlar arasında bu takdire ilişkin fark büyüdükçe, planlı değişim çabasına daha çok ihtiyaç duyulmakta ve değişim de güçleşmektedir. Burada organizasyonel hatalardan birtanesi, hissedarların g ve beklentilerinin uygunsuz şekilde değerlendirilmesidir. Tepe yönetimi değerlendirmesi genellikle danışman grubunkinden farklılık gösterir; o yüzden danışman grubun tyeleri, dış hissedarların tatmininin düzeyi konusunda kendilerini sınırlamamalı fakat onların nispi güçleri konusunda iyi bir değerlendirme yapmalıdırlar.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse teşhise dayalı araç , değerlendirmenin yapılması amacıyla; organizasyon, danışman ve evre ile ilgili t boyut ve on karakteristiktен oluşmaktadır. Bu karakteristiğin var olup olmadığını anlamak tzere her bir karakteristik, bir test veya test grubuna sahiptir; daha da ötesi her test belirtilerden ziyade organizasyonun başa çıkması gereken gerçek problemler için kullanılabilir. Daha sonra danışmanlar gerçekçi olarak organizasyonun problemlerinin çözümünde ve i hissedarlardan almaları gereken tyeliğin belirlenmesinde yardımcı olup olmayacağını belirlerler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE PLANLI DEĞİŞİM KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

I-ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A-Araştırmanın Amacı

Ülkemizde bir çok işletme günümüzdeki rekabet şartlarına ayak uydurabilmek ve kendilerini gelişen şartlara hazırlayabilmek için belli amaçlar çerçevesinde bir takım çabalar göstermek zorunluluğu hissetmiştir. Değişim Yönetimi adı altında toplanan bu çabalar, sistemli planlı bir süreci ifade etmektedir. Değişim yönetimi sürecini başlatmış işletmelerin çoğu değişim güçlerinin zorlamasıyla bu sürece gerek duymuşlar, çoğu da öngörülen gelişmeler doğrultusunda sadece gelişen dinamikler karşısında kendilerini kamutlayabilmek için değişim sürecine girmişlerdir.

Değişim sürecine girme sebebi ne olursa olsun, bir değişim programı geliştirmek kadar, bu süreci başarıyla gerçekleştirmek de o ölçüde önemlidir. Bu araştırmanın amacı değişimi başarıyla gerçekleştirebilmenin yollarını ortaya koyabilmek ve değişimi uygulamış işletmelerin hangi zorluklarla karşılaştıklarını belirleyerek, ne gibi önlemler aldıklarını ortaya çıkarabilmektir. Bunun yanında değişim süreçlerini belirlerken kullanılan yöntemlerin ve prosedürlerin önemini saptayarak, değişimde rol oynayan unsurların özelliklerini belirleyebilmektir.

Şirketlerin çoğunun teknolojiye bakış açılarında yaptıkları hata, teknolojiyi mevcut iş süreçleri çerçevesinde değerlendirmeleridir. Değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilecek kadar esnek, tüm rakiplerinin fiyatlarını bastırarak kadar çevik, ürünlerini ve hizmetlerini teknolojik açıdan taze tutacak kadar yenilikçi ve en üst düzeyde kalite ve müşteri hizmeti sunacak kadar kendini adanmış bir organizasyon istemeyen tek bir şirket yoktur. Önemli olan bu faktörler gözönüne alınarak, değişim rüzgarları karşısında direnen değil, değişimi seven, kabullenen ve yöneten kültüre sahip olabilmektir. Bu çalışmanın amacı da örgütlerde değişim kültürünün ve değişim prosesi kriterlerinin varlığını ortaya çıkarabilmek ve etkin yönetim sistemlerini belirleyebilmektir.

B-Araştırmanın Kapsamı

Araştırma değişim programını uygulayan ve uygulamakta olan beş firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin ilki otomotiv sanayinde belirli bir yeri olan Tofaş, ikincisi hizmet sektöründe köklü işletmelerden Hilton Oteli diğerleri ise yine hizmet sektöründeki belli isimlerden İnterbank, Bilgi işlem firması İntertech ve Çamaşır Makinası üretiminde hizmet veren Arçelik'tir. Bu işletmeler kendi sistemlerine göre birer değişim yönetimi uygulamışlar ve başarılı olmaya çalışmışlardır. Araştırma kapsamı içinde, yöneticilere yöneltilen sorularla, mevcut durumu tespit etmek ve değişimi ne oranda dikkate aldıkları ve nasıl uyguladıklarını belirlemek bu çalışmanın temel amacıdır.

Araştırma kapsamı içerisinde işletmelerde görüşülen kişiler bizzat değişim faaliyetleriyle ilgilenmiş üst ve orta düzey yöneticilerdir. (Tablo 7)

GÖRÜŞÜLEN FİRMA	GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN KONUMU
TOFAŞ	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı
HILTON OTELI	Personel Müdür Yardımcısı
İNTERTECH	Genel Müdür Yardımcısı
İNTERBANK	Eğitim Yönetmeni
ARÇELİK	İnsan Kaynakları Uzmanı

TABLO 7-ARAŞTIRMA YAPILAN FİRMALARDA
GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERİN KONUMLARI

C-Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu araştırmada anket yoluyla teoride ve uygulamada esas alınan soruları cevaplama yöntemi kullanılmıştır. (Bkz. Ek-1) Bazı durumlarda anket soruları kapsamı dışında görüşme yöntemi kullanıldığından ayrıntılı bilgiler alma yoluna gidilmiştir.

D-Araştırma Bulguları

1-Araştırma Yapılan İşletmelerin Değişim Programını Uygulama Nedenleri:

Araştırma yapılan şirketler % 80 oranında yeni pazar eğilimleri nedeniyle, % 60 oranında yönetiminin değişime bakış açısı ve gerek duyması nedeniyle, % 20 oranında ise yeni teknolojilere ayak uydurmak ve yenilikleri takip etmek amacıyla bir değişim

programını uygulama kararı aldığı ortaya çıkmıştır. Tablo 8'de görüldüğü gibi hangi nedenlerden değişime gidildiğini belirlemek için yöneltilen soruya tek seçenekli bir cevap verilmemiş; çoğu, birden fazla nedenden dolayı böyle bir sürece girdiklerini ifade etmişlerdir. Ağırlıklı olarak belirlenen nedenin yeni pazar eğilimleri olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO-8

İŞLETMELERİN DEĞİŞİM PROGRAMINI UYGULAMA NEDENLERİ

Konu	1	2	3	4	5	6
Firma						
Tofaş			x			
Hilton	x		x	x		
İntertech			x	x		
İnterbank				x		
Arçelik			x	x		
Toplam			4	3		
Oran(%)	20	-	80	60	-	-

(1)Yeni Teknolojiler

(4)Yönetim Anlayışı

(2)Yeni Rakipler

(5)Hükümet Düzenlemeleri

(3)Yeni Pazar Eğilimleri

(6) Diğer

2-İşletmelerin Değişim Hedefleri ve Değişim Programı Sonucunda Hedeflere Ulaşma Oranı

Araştırma yapılan işletmeler arasında hedef belirlenmesi yapıldığında, Tofaş'ın birinci derecede hedefinin müşteri mutluluğunu sağlamak için süreçlere göre konulmuş olan yalın organizasyonu gerçekleştirmek olduğu ortaya çıkmıştır. Bir hizmet işletmesi olan Hilton Oteli'nin ise ilk hedefi kalite oranını yükseltmek ve daha sonra şubeler ile eşgüdüm ve teknoloji yenileme hedeflerini amaçladığı, yine bir hizmet işletmesi olan İnterbank'ın ise ilk olarak çalışanların motivasyon ve tatmininin artırılması daha sonra müşteri tatmininin sağlanması, çalışanların devir oranının azaltılması ve kalite bilincinin yerleştirilmesi hedeflerinin benimsendiği belirlenmiştir. Çamaşır makinası üretimi yapan Arçelik'te ise hedefler sıralandığında; kademelerin azaltılması birinci sırada alınarak, çalışanlar arasındaki iletişim problemini çözmek, kademelerin azaltılması amacıyla yalın organizasyonu gerçekleştirebilmek, motivasyon artışı, yetki ve sorumluluk dağılımının sağlanması hedeflendiği ortaya çıkmaktadır.

Son olarak bir bilgi işlem şirketi olan İntertech'te ise hedefler şöyle sıralanmaktadır: iş süreçlerinin doğru çalışmasını sağlamak için iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek, organizasyon yapısını yeni süreçlere uygun düzenlemek, iletişim kopuklarını düzeltmek, müşteri ve çalışan memnuniyetini sağlamak.(Tablo 9)

Değişim programı uygulaması safhasında ve sonrasında amaçlanan hedeflerden hangilerine ulaşıldığı araştırılınca, Tofaş'ta üretim ile ilgili alanların süreçlere göre organize olduğu ve buna bağlı olarak kalite ve verimliliğin artışı sağlandığı belirlenmiştir. Hilton'da ise yeni kalite ve verimlilik artışının sağlandığı ortaya çıkmış, İnterbank'ta ise değişim uzun bir döneme yayıldığından her sonuç tekrar tekrar incelenip, daha iyi sonuçlara ulaşmak için yeniden ele alınmakta olduğu ve şimdiye kadar hedeflediklerinden çoğuna ulaştıkları gözlemlenmiştir.(Tablo 10)

Arçelik firmasında belirlenen hedeflerden, iletişimin hızlanması, kademelerin azalması, sorumluluk ve yetki dağılımının astlara indirgenmesi ve motivasyon artışının sağlanması noktalarına ulaşıldığı ortaya çıkmıştır. İntertech'te ise organizasyon yapısının değiştiği, iş süreçlerinin düzenlendiği, ve iletişim sorunlarının azaldığı belirlenmiştir.

Konu	1	2	3	4	5
Firma					
Tofaş	Yalın or- ganizasyon				
Hilton	Kaliteyi Yükseltme	Şubeler ile eşgüdüm	Teknoloji yenileme		
İntertech	İş süreçleri iyileştirme	Org.yapısı düzenleme	İletişim	Müşteri mutluluğu	
İnterbank	Motivasyo n artışı	Müşteri tatmini	İşgören devri	Kalite bilinci	
Arçelik	Kademe azaltılması	İletişim	Yalın Org.	Motivasyo n artışı	Yetki dağılımı

TABLO-9
DEĞİŞİM HEDEFLERİ

Konu	1	2	3	4
Firma				
Tofaş	Üretim süreci yenilendi	Kalite ve verimlilik		
Hilton	Kalite ve verimlilik			
İntertech	Organizasyon yapısı değişti	İş süreçleri düzenlendi	İletişim hızlandı	
İnterbank	Kalite ve verimlilik			
Arçelik	İletişim hızlandı	Kademeler azaldı	Sorumluluk ve yetki dağılımı	Motivasyon artışı sağlandı

TABLO-10 HEDEFLERE ULAŞMA ORANI

Tablo 9 ve tablo 10' u konu alan sorular önem sırasına göre belirlenmesi istenmiş açık uçlu sorulardır.

3-Örgütsel Değişim Kararı Alındığında İşletmelerin Amaçları Açısından Ağırlık Verdikleri Konular

Tablo 11'de görüldüğü gibi, işletmelerin %60 ağırlıklı olarak birinci sıraya yerleştirerek belirledikleri, hiyerarşi zincirini kısaltmak amacını güttükleri ortaya çıkmıştır.İletişim sorunlarının giderilmesi ve daha iyi koordinasyon olanaklarının sağlanmasının önemi ise ağırlıklı olarak ikinci sırada konumlanmıştır.

Aynı şekilde işletmelerin değişime bakış açıları boyutunda sorumlulukların belirlenmesi ve artırılması konusunun % 40 oranında da olsa üçüncü sırada belirlendiği görülmektedir.Bununla birlikte bu konunun birinci ve ikinci derecede önemsendiği yapılan sıralamadan anlaşılmaktadır.Bu da önem derecesine göre ilk üç sırayı, hiyerarşi zincirini kısaltmak, koordinasyon olanaklarını geliştirmek ve sorumlulukların belirlenmesi unsurlarının aldığı ortaya çıkarmaktadır.

Yine tabloll'de görüldüğü gibi merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak konusunun %80 ağırlıkla önem sırasında dördüncülüğü, yine %80 oranında üst düzey yönetiminin iş yükünü azaltmak konusunun beşinciliği aldığı belirlenmekle beraber,tüm

işletmelerin ortak olarak % 100 oranıyla belirledikleri yönetim giderleri azaltma amacının en son amaç olabileceği ortaya çıkmıştır.

Konu Firma	1	2	3	4	5	6
Tofaş	6	3	2	4	5	1
Hilton	6	4	3	2	5	1
İntertech	6	4	3	1	5	2
İnterbank	6	4	5	3	2	1
Arçelik	6	4	1	2	5	3
Önem Sırası ve Oranı	6 % 100	4 % 80	3 % 40	2 % 40	5 % 80	1 % 60

TABLO -11 AMAÇ BELİRLEME AĞIRLIKLARI

- (1)Yönetim giderlerini azaltmak
- (2)Merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak
- (3)Sorumlulukları belirlemek ve arttırmak
- (4)Daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak
- (5)Üst düzey yönetimi veya mevkiler içerisindeki iş yükünü azaltmak
- (6)Hiyerarşi zincirini kısaltmak

4-Değişim Öncesi, Değişim Kavramını Benimsetmek ve Kişileri Hazırlamak İçin Yapılan Çalışmalar

Yapılan araştırmada, değişim öncesinde, değişim olgusunu öğretmek ve benimsetmek için yapılan çalışmaların, Eğitim, toplantı ve bilgilendirme ağırlıklı olduğu saptanmıştır. Araştırma yapılan şirketlerin % 80 oranında bilgilendirme ve yine aynı ağırlıkta toplantı yöntemine başvurdukları, % 60 oranında eğitime ağırlık verdikleri, % 20 oranında ise ödül sistemini kullandıkları belirlenmiştir.(Tablo 12) Araştırma yapılan şirketlerin hepsi eğitim, toplantı ve bilgilendirme yöntemlerinin üçüne birden başvurmakta sadece birinin (Hilton Otel) ödül yöntemine de başvurmakta olduğu ortaya çıkmıştır

Konu	1	2	3	4	5
Firma					
Tofaş	x	x		x	
Hilton	x	x	x	x	
İntertech		x		x	
İnterbank					
Arçelik	x	x		x	
Toplam	3	4	1	4	
Oran(%)	60	80	20	80	

TABLO 12-DEĞİŞİME HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

- (1)Eğitim (4)Bilgilendirme
(2)Toplantılar (5)Diğer

5-İşletmelerin Karşılaştıkları Değişime Direniş Noktaları ve Değişime Direnişi Azaltma Yolları

Değişime direnişin hangi noktalarda kendini gösterdiğini anlamak için sorulan soruda, direniş noktalarının % 40'ının işgörenlerde, % 20'sinin orta kademe yönetiminde, % 20'sinin tüm kademelerde ortaya çıktığı belirlenmiştir.(Tablo13) Bu sonuçlara göre en kuvvetli direniş noktalarının işgörenler olduğu, en az tepkinin ise tepe yönetiminde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konu	1	2	3	4
Firma				
Tofaş				x
Hilton			x	
İntertech			x	
İnterbank				x
Arçelik		x		
TOPLAM		1	2	2
ORAN	----	% 20	% 40	% 40

TABLO 13-DEĞİŞİME DİRENİŞ NOKTALARI

- (1)Tepe Yönetimi (3)İşgörenler
(2)Orta Kademe Yönetimi (4)Diğer

Değişime direnişin varlığını hissetmeye neden olan durumlar araştırıldığında, işletmelerin direnişin varlığını % 60'ının yönetim-hizmet performansındaki düşüşlerden, % 40'ının ise çalışanlardan gelen şikayetler ve bölüm değiştirme isteklerinden anladığı ortaya çıkmaktadır.(Tablo 14)

Yapılan araştırmada değişime direnişi engelleme yollarının belirlenmesi safhasında bütün işletmelerin temel olarak, eğitim, haberleşme, katılım sağlama ve fikir alma yöntemlerinin hepsine başvurdukları % 100'lük bir oranla ortaya çıkmıştır. İşletmelerin hepsi sadece bir yola başvurmakla kalmamış, tehdit ve baskı uygulama dışında bütün yöntemlere eşit ağırlıklı olarak başvurdukları belirlenmiştir.(Tablo 15)

Konu	1	2	3	4	5	6
Firma						
Tofaş		x		x		
Hilton		x				
İntertech		x				
İnterbank						
Arçelik				x		
Toplam	-	3	-	2	-	-
Oran(%)	-	60	-	40	-	-

TABLO-14

DEĞİŞİME DİRENİŞ BELİRTİLERİ

- (1) İş veriminin düşüşü ve iş kurallarının uygulanışında bir takım huzursuzluklar
- (2) Yönetim-hizmet performansındaki düşüşler
- (3) Örgütsel ve grupsal çatışmalar
- (4) İş yavaşlatma, grev eylemleri ve işten ayrılmalar
- (5) Diğer

Konu	1	2	3	4	5
Firma					
Tofaş	x	x	x		
Hilton	x	x	x		
İntertech	x	x	x		
İnterbank	x	x	x		
Arçelik	x	x	x		
Toplam	5	5	5		
Oran(%)	100	100	100	-	-

TABLO 15-DEĞİŞİME DİRENİŞİ ENGELLEME YOLLARI

- (1)Haberleşme ve bilgi verme
- (2)Eğitim
- (3)Katılım sağlama
- (4)Tehdit ve baskı
- (5)Diğer

6-Değişim Programının Uygulandığı Değişim Arenasındaki Değişim Yolları

Tablo 16'da görüldüğü gibi, araştırmada işletmelerin % 60'ının değişim güçlerinin herhangi bir zorlaması olmadan sadece öngörülen değişimler doğrultusunda Proaktif değişim yolunu seçtiği, % 40'ının ise değişim güçlerinin zorlamasıyla, çeşitli zorunluluklardan ötürü Reaktif değişim yolunu seçtiği ortaya çıkmıştır.

KONU	Reaktif Değişim	Proaktif Değişim
FİRMA		
Tofaş	x	
Hilton		x
İntertech	x	
İnterbank		x
Arçelik		x
Toplam	2	3
Oran (%)	40	60

TABLO 16-DEĞİŞİM YOLLARI

7-Bir Değişim Programında Değişim Liderinin Özellikleri

Araştırma yapılan beş şirketten üçü bir değişim liderinde bulunması gereken özelliklerden en önemlisinin karizma olduğunu, saygı ve güven olgusunu yansıtmayı gerektiğini savunmuştur. Bu işletmelerden sadece biri karizmatik özelliği ikinci derecede önemli bulmuş, biri ise üçüncü sıraya yerleştirmiştir. Sonuç olarak karizmatik özellik % 60 oranında birinci derecede önemli bulunmuştur. (Tablo 17)

Bir liderin Akılcı teşvik yönünü birinci derecede önemli bulan sadece iki işletmedir ve % 40 oranında bir liderde bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışların varlığı birinci derecede önemli bulunmuştur.

Bir liderin bireylere yönelme, astlara özel ilgi ve bilgilendirme özellikleri hiçbir işletme tarafından birinci derecede önemli bulunmamış, bununla birlikte % 20 oranında ikinci sıraya yerleştirilmiş ve % 60 oranında üçüncü sırada değerlendirilmiştir.

Konu	1	2	3
Firma			
Tofaş	1	3	2
Hilton	3	1	2
İntertech	2	1	3
İnterbank	1	2	3
Arçelik	1	3	2
Önem Sırası	1	3	2
Oran	% 60	% 40	%60

TABLO -17
DEĞİŞİM LİDERİ ÖZELLİKLERİ

- (1) Karizma; saygı ve güven sembolü
- (2) Akıllı teşvik; bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışlar
- (3) Bireylere yönelme, astlara özel ilgi ve bilgilendirme

8-İşletmelerin Değişim Sürecinde Faydalandıkları Değişim Görevlisinin Özellikleri ve Konumu

Yapılan araştırmada değerlendirmeye tabi tutulan Tofaş'ta değişim görevlisi sorumluluğunun Genel Müdür konumunda olan kişi tarafından , İnterbank'ta ise bu görevin Genel Müdür yardımcısı tarafından yürütüldüğü belirlenmiştir.Arçelik'te ise bu görev lider özelliklerin tümüne sahip işletme içinden bir uzman tarafından gerçekleştirilmektedir. Hilton'da ise bu görevi yürütecek tek bir sorumlunun bulunmadığı, değişim konusunda görev dağılımının bulunduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya tabi tutulan beş işletmenin sadece bir tanesinde; İntertech'te işletme dışından bir uzmandan faydalandığı belirlenmiştir.(Tablo 18)

FİRMA	DEĞİŞİM GÖREVLİSİ
Tofaş	Genel Müdür
Hilton	Tek bir yetkili yok, görev dağılımı var
İntertech	Şirket dışı uzman bir danışman
İnterbank	Genel Md.Yrd. İnsan kaynaklarından ve eğitim fonksiyonlarından sorumlu
Arçelik	İşletme içinden lider özelliklerinin tümüne sahip bir uzman

TABLO-18 DEĞİŞİM GÖREVLİSİ

9-Değişim Programının Süresi

Araştırma yapılan şirketlerden sadece bir tanesi süreci tamamlamış ve değişim programının uygulaması 4 ay sürmüştür. Bu işletmelerin % 80'inde değişim programı devam etmekte ve uygulama ,bitiş süresi ortalama olarak % 60'ında 5 yıl, % 20'sinde ise 1 yıl olarak belirlendiği ortaya çıkmıştır.(Tablo 19)

Konu	Hedeflenen Süre	Süresinde Gerçekleşti	Süresinde Gerçekleşmedi (Sapma oranı)	Uygulama Safhası Devam ediyor
Firma				
Tofaş	4/5 Yıl			x
Hilton	5 Yıl			x
İntertech	1 Yıl			x
İnterbank	5 Yıl			x
Arçelik	4 Ay	x		
Toplam	-	1	-	4
Oran(%)	-	20	-	80

TABLO-19 DEĞİŞİM SÜRESİ

10-İşletmelerin Değişim Başarıları

Değişimi uygulayan ve uygulamakta olan beş işletmeden sadece bir tanesi Arçelik, bu süreci tamamlamış ve sonucu başarılı olarak nitelendirmiştir. Diğer dört işletme yani % 80'i bu programı uygulama safhasını bitirmemiş olmakla beraber, program süreçlerinden gerçekleştiren bölümleri başarılı olarak belirtmişlerdir. (Tablo 20)

Konu	1	2	3	4
Firma				
Tofaş				x
Hilton				x
İntertech				x
İnterbank	x			
Arçelik	x			
Toplam	2	-	-	3
Oran (%)	40	-	-	60

TABLO-20 DEĞİŞİM BAŞARI ORANI

(1)Başarısız

(2)Başarılı

(3)% 50 Başarılı

(4) Diğer (Devam Ediyor)

11-Değişim Sonuçları

Araştırmada esas alınan beş işletmenin % 80'i değişim çabaları sonucunda kalite ve verimliliğin arttığını yine % 80'i işletme içi huzursuzlukların azaldığını, % 60'ı maliyetleri düşürme çabalarının işe yaradığını, % 40'ı ise iş kazalarındaki oranın düştüğünü belirlemişlerdir.(Tablo 21) Bu konuda bütün işletmelerde birden fazla sonuç ortaya çıktığı saptanmıştır.

Konu	1	2	3	4
Firma				
Tofaş	x	x	x	x
Hilton	x			
İntertech				x
İnterbank	x	x		x
Arçelik	x	x	x	x
Toplam	4	3	2	4
Oran(%)	80	60	40	80

TABLO-21 DEĞİŞİM SONUÇLARI

- (1)Kalite ve verimlilik artışı
- (2)Maliyetler düştü
- (3)İş kazaları azaldı
- (4)İşletme içi huzursuzluklar azaldı
- (5)Diğer

12-Değişim Başarı Kriterleri

Tablo 22'de görüldüğü gibi, uygulanan değişim çabalarında başarıya ulaşmaya neden olan faktörlerden en önemlisinin % 80 oranla hedeflere gelinen nokta olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte değişim kültürünün varlığının bulunması da % 60 oranında değerlendirilerek ikinci önemli faktör olduğu ve % 40 oranla kaynakların rasyonel kullanımında önem derecesine girdiği ve % 20 oranında performans kriterlerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Konu	1	2	3	4
Firma				
Tofaş		x		
Hilton	x			
Intertech	x			
Interbank	x	x		x
Arçelik	x	x	x	x
Toplam	4	3	1	2
Oran (%)	80	60	20	40

TABLO-22 DEĞİŞİM BAŞARI KRİTERLERİ

- (1)Hedeflere Ulaşma Oranı ve Geline Noka
- (2)Değişim Kültürünün Varlığı
- (3)Performans Kriterleri
- (4)Kaynakların Rasyonel Kullanımı
- (5)Diğer

E-Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Değişim programını gerçekleştiren işletmeler üzerinde yapılan araştırmada, gürültüde işletmelerin değişimi uygulama yöntemlerine, yapı ve sistemlerine, değişim ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ağırlık verilmiştir. Değişim yönetimi organizasyonların stratejik görünümüne göre konumlandığından işletmelerin başarı kriterlerini belirlemek, izledikleri yöntemleri ve sonuçlarını incelemek bir zorunluluktur.

Araştırma gereği yöneltilen sorulara verilen cevaplara göre işletmelerin çoğunda değişim programının sistemli bir çalışma sonucu gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak işletmelerin değişime karar verme nedenleri araştırıldığında, çoğunun yeni pazar eğilimleri nedeniyle böyle bir karar aldıkları belirlenmiş ve ikinci bir neden olarak yönetim anlayışından dolayı böyle bir karar mekanizması oluşturulduğu ileri sürülmüştür. Bununla birlikte işletmelerin değişim programlarındaki birincil hedeflerin ağırlıklı olarak, yalnız organizasyon, maliyeti yükseltme, iş süreçlerini iyileştirme, motivasyon artışı ve kademelerin azaltılması olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan bütün işletmelerin temel olarak hiyerarşi zincirini kısaltmak amacıyla benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Değişim yönetimi konusunda karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi değişime direniş ve direnişi azaltma çabalarıdır. Bu nedenle gerçekleştirilmesi gereken ilk adım, çalışanların değişimi tammalarını ve kabullenmelerini sağlamaktır. Bu adımın gerçekleştirilmesinde temel adım eğitim olmakla beraber işletmeler, toplantı ve bilgilendirme yöntemlerini de değişim konusunu benimsetmek ve tamtmak için kullanmaktadırlar. Eğitim yönteminin ağırlıklı olarak uygulanmasının bir nedeni de işletmelerdeki direniş noktalarının çoğunlukla eğitim düzeyi düşük işgörenler olmasındandır.

Değişime direnişin ortaya çıkmasına neden olan unsurlardan biri örgütsel kültür ve güce bağlı engellerin ortaya çıkmasıdır. Çünkü örgütsel kültür ve örgütlerin güç yapısı, örgütlerdeki kalıcı ve sağlam davranış şekillerinin sürdürülmesine yardımcı olur. Bu nedendir ki araştırma sonucunda değişime direniş belirtileri yönetim hizmet performansındaki düşüşlerle kendini hissettirmiştir. İş yavaşlatma ve işten ayrılmalarda diğer belirtiler olmuştur. Buna bağlı olarak işletmelerin değişime direnişi engelleme

yolları araştırıldığında, haberleşme, bilgi verme, eğitim, katılım sağlama yöntemlerinin eşit ağırlıklı olarak kullanıldığı, hiç bir işletmenin tehdit ve baskı yöntemine başvurmadığı gözlemlenmiştir.

Günümüz yoğun rekabet şartlarında, işletmelerin değişim güçlerini tanımlamaları ve zorunluluktan doğan bir reaktif değişimden çok, gelişen koşullara göre kendini geliştirme zorunluluğu düşüncesiyle proaktif bir değişimi uygulamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin çoğunun bu mantıkla değişimi ele aldıkları, proaktif bir değişim uyguladıkları ortaya çıkmaktadır.

Değişim yönetimi açısından gözönünde bulundurulması gerekli konulardan birisi de liderlik yaklaşımıdır, çünkü bir değişim programının başarısı ardında astları yönlendirme, organizasyon yapısını ve kültürünü etkileme yönünden reformcu-değişimci bir liderin varlığı sözkonusudur. İşletmeler bir değişim liderini karizmatik özelliklere sahip olması gerektiğini savunmuşlardır.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, değişim başarısının temelinde örgütsel verimliliğe verilen önem yatmaktadır. Günümüzde, iş yaşamının globalleşmesi sonucu teknolojiadaki değişim oranının ne kadar yüksek olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin yeni ürünler ve yeni prosesler üretmek için sistemli çabalara girmeleri ve değişim gereği örgütleri yeniden yapılandırmaya yöneltmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler kişilerarası eğilim ve mantıksal bir dizge ile değişim prensiplerini ve bir takım kriterleri oluşturduklarını savunmuşlardır. Bu nedenledir ki, araştırmaya konu olan işletmelerin hepsi uyguladıkları değişim programını yönetmede kendilerini başarılı bulmuşlardır, ve bu başarı kriterlerini büyük bir oranla hedeflere ulaşma oranı ve gelinen nokta ile nitelendirmişlerdir.

Bu çalışmanın teorik bölümünde çeşitli kaynaklara dayanılarak, bir takım sistemler ve değişim yönetimi programları ortaya konulmuştur. Uygulama safhasında ortaya çıkan sonuçlarla ülkemizde uygulanan değişim programlarının bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Aynı şekilde, örgütlerin kültürleri, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve gerçekleştiren değişim yönetimi programlarının örgüt açısından çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Yaşadığımız dünya hergün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği son derece dinamik bir ortamdır. Gerek insanlar, gerek örgüt ve toplumlar yaşamlarını sürdürebilmek için bu yenilik ve değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Özellikle işletmeler, giderek globalleşen iş dünyası ortamında yoğun rekabet şartlarında kendilerini kamtlamalıdır.

İşletmelerin böyle bir yapıya sahip olabilmeleri, bir değişim bilincinin yerleştirilmesine bağlıdır. Bu değişim içsel ve dışsal bazı güçlerin zorlamasıyla değil, gelişmelerin gerisinde kalmamak amacıyla ve her koşulun mükemmel olduğu dönemlerde bile öngörülen değişiklikleri sağlamak amacıyla, yüksek performans çabalarıyla olmalıdır.

Bu nedenle bir değişim programı sözkonusu olduğunda, değişim sürecinin kriterlerinin en ince noktasına kadar belirlenmiş olması gerekmektedir. Ülkemizde değişimi uygulamış işletmelere baktığımızda; bu işletmelerin değişimin anlaşılması ve kabul edilmesi için değişim öncesi bilinçlendirme çalışmalarını gerçekleştirdiğini ve bu çalışmaların eğitim ağırlıklı olduğunu görmekteyiz. Çünkü değişime tepki verilmesi ve direnişle karşılaşılması değişim proseslerinin gerçekleştirilmesinin ve yönetim kademelerinin önünde en büyük engellerden birini teşkil etmektedir. Bu durumun önüne geçmenin en iyi yolu de örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin neden olduğu engelleri iyi analiz edip, sorunların çözümüne inandırıcı ve mantuksal bir dizgeyle yaklaşabilmektir.

Günümüzde yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konu değişim yönetimidir. Çünkü işletmelerin performansını büyük ölçüde geliştiren değişimdir. Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi, ekonomi ve ticarettaki türbülanslı ortamın şirketlere hem bir tehdit hem de fırsat ortamı yaratmasıdır. İşletmeleri yeni ürün ve prosesler geliştirmeye yönelik bir güç odağı haline getiren rekabet ortamları, değişim yönetimi olgusunun gerekliliğini göstermektedir. Bu bağlamda değişim yönetimi kavramını stratejik, dolaysız değişim programları ve performans amaçları ile birbirini etkileyen proseslerden oluşan, toplumsal perspektiflere

ve karşılıklı faydalı amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir yönetim sistemi olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda değişim yönetimi, örgütleri yeniden yapılandırmaya yönelten, oluşturulan değişim programını yönlendiren bir yönetim sistemi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çağdaş anlayışlarda kendiliğinden değişime yer yoktur. Bu nedenle örgütlerde bir değişim gereği mevcut ise bunun nasıl sisteme oturtulacağı söz konusudur. Bu noktada, örgütsel değişimlerde ana yaklaşım olarak nitelendirilen "planlı değişim" kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, değişimin devrimci niteliğini taşıyan, işletmenin bütünü kökten değişime yönelten, müdahaleci bir yöntem olarak bilinçli bir değişim sistemini ifade eder.

Planlı değişimlerde en önemli unsurlar örgütsel etkinlik, bilimsel, yetkin liderler ve değişimin gerçekleşmesinde örgüt üyelerine yardımcı olan değişim ajanlarıdır. Araştırma konusu gereği, değişimi uygulamış ve uygulamakta olan beş işletmenin genelinde, değişim oluşumunu gerçekleştirirken üstleri yönlendirme, organizasyon yapısını ve kültürünü etkileme konusunda etkili olan bir değişim liderinin varlığının gerekliliği ortaya çıkmış, aynı şekilde, işletmelerde örgütün kendisini teşhis etmesine yardımcı olmada, öğrenme proseslerinde ve tekniklerinde örgütü yönlendirmede değişim görevlisinin öneminin büyük olduğu savunulmuştur.

Değişim sürecine başlarken, işletmelerin çoğunun hedefleri arasında bulunan, motivasyon sağlanması, iş süreçlerinin ve organizasyon yapısının düzenlenmesi, kalite bilincinin artırılması konuları, değişim programı sonucunda değişim kültürünün varlığı ve performans kriterleri sayesinde büyük bir oranda gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerin yüksek doyum sağlamalarına, gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmak için bilimsel yönetim teknikleri ile planlı değişim programlarının oluşturulması ve değişim yönetimi kriterleriyle biçimlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

EK-1.ANKET

ANKET SORULARI

1-Hangi sebeplerden dolayı bir değişim sürecine girmeye karar verdiniz?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| a-Yeni teknolojiler | d-Yönetim anlayışı |
| b-Yeni rakipler | e-Hükümet düzenlemeleri |
| c-Yeni pazar ve müşteri eğilimleri | f-Diğer (Lütfen belirtiniz) |

2-Değişimden beklediğiniz hedefler nelerdi ?

- a-.....
b-.....
c-.....
d-.....

3-Değişimin çeşitli sebepleri olmasına rağmen en önemli nokta değişimi başlatma sürecini örgüt yapısına kabullendirmek ve desteğini sağlayabilmektir. Bu açıdan değişime hazırlık çalışmalarında hangi konuya ağırlık verdiniz?

- a-Eğitim
b-Toplantılar
c-Ödüller (Türü:.....)
d-Bilgilendirme
e-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

4-Uyguladığımız değişim;

- a-Değişim güçlerinin zorlamasıyla gerçekleştirilen, kısa vadeli uzun adımlardan oluşan değişimdir.
b-Öngörülen gelişmeler doğrultusunda önceden gerçekleştirilen, uzun vadeli ve kısa adımlardan oluşan değişimdir.

5-Örgütsel değişim kararı alındığında, amaçlar açısından aşağıdaki durumlardan hangisine sırasıyla ağırlık verilmelidir?

- () Yönetim giderlerini azaltmak
() Merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak
() Sorumlulukları belirlemek ve arttırmak
() Daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak
() Üst düzey yönetimi veya mevkiler içerisindeki iş yükünü azaltmak
() Hiyerarşi zincirini kısaltmak

6-Değişime direniş hangi noktalarda kendini göstermiştir?

- a-Tepe yönetiminde
- b-Orta kademe yönetiminde
- c-İşgörenlerde

7-Değişime direnişini varlığını anlamanıza yarayan unsurlar neler olmuştur?

- a-İş veriminin düşüşü ve iş kurallarının uygulanışında bir takım huzursuzluklar
- b-Yönetim-hizmet performansındaki düşüşler
- c-Örgütsel ve grupsal çatışmalar
- d-Çalışanlardan gelen şikayetler ve bölüm değiştirme istekleri
- e-İş yavaşlatma, grev eylemleri ve işten ayrılmalar
- f-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

8-Değişime direniş engelleme konusunda hangi yöntemlere başvurduunuz?

- a-Haberleşme-bilgi verme
- b-Eğitim
- c-Katılım sağlama, fikir alma
- d-Tehdit ve baskı
- e-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

9-Bir değişim sürecinde, astları yönlendirebilmesi açısından bir değişim liderinde bulunması gereken özelliklerden hangisi sırasıyla daha önemlidir?

- a-Karizma; saygı ve güven sembolü
- b-Akılca teşvik; bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışlar
- c-Bireylere yönelme; astlara özel ilgi ve bilgilendirme

10-Değişim sürecinde amaçladığımız hedeflerden hangileri gerçekleşti?

- a-.....
- b-.....
- c-.....
- d-.....

11-Değişim programında aşağıdaki sonuçlardan hangisine ulaştınız?

- a-Kalite ve verimlilik arttı
- b-Maliyetler düştü
- c-İş kazaları azaldı
- d-İşletme içi huzursuzluklar azaldı
- e-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

12-Değişimi planladığımız sürede gerçekleştirebildiniz mi?

a-Evet

b-Hayır

13-Yukarıdaki soruda cevabınız hayır ise, ne kadar sürelik bir sapma oldu?

Lütfen belirtiniz.

.....

14-Uyguladığımız değişim programının süresi nedir?

(Başlama-bitiş arası zaman süresi)

.....

15-Değişim sürecinde faydalandığımız değişim görevlisinin konumu, özellikleri ve değişim sürecine katkıları nelerdir?

.....

16-Değişim hedeflerine ulaşmada başarı oranınız ne oldu?

a-Başarısız

b-Başarılı

c-% 50 başarılı

d-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

17-Uyguladığımız değişim süreci sonucunda değişimin başarısı aşağıdaki faktörlerden hangisine bağlı olmuştur?

a-Hedeflere ulaşma oranı ve geline nokta

b-Değişim kültürünün varlığı

c-Performans kriterleri

d-Kaynakların rasyonel kullanımı

e-Diğeri (Lütfen belirtiniz)

KURULUŞUN ADI :

YÖNETİCİNİN GÖREVİ :

YÖNETİCİNİN ADI-SOYADI :

-----YARARLANILAN KAYNAKLAR-----

- ARMSTRONG Michael Human Resourca Management; Strategy and Action, Kogan Page Ltd.,London,1992
- BECKHARD Richard Changing the Essence, Jossey-Bass Publishers
PRITCHARD Wendy SanFrancisco, 1991
- CLARKE Liz The Essence of Change, Prentice Hall International (UK) Ltd.1994
- ÇELEBİOĞLU Fuat Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü.İşletme Fak.Yay.,İstanbul , 1982
- DAWSON Patrick Organizational Change, A Processual Approach The University Adelaide, Paul Chapman Publishing Ltd. USA 1994
- DİNÇER Ömer Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım Tic. İstanbul 1991
- DİNÇER Ömer Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikleri, T Timaş Basım Tic. İstanbul, 1992
- EFİL İsmail İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1994
- EREN Erol Yönetim Psikolojisi, İşletme İkt.Es Yay.İst.1982
- FELKİNSK.Patricia Change Management Model For Effective Performance, A Division the Kraus Organization Pains, 1993
CHAKİRİS B.
CHAKİRİS N.Kenneth

- HANÇERLİOĞLU Orhan Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitabevi, 6.B.İstanbul, 1982
- HARDY Cynthia Managing Strategic Action Mobilizing Change, C Sage Publications London, 1994
- HICKS G.Herbert Organizasyonlar, Teori ve Davranış,(Çev.Besim a GULLET C.Ray Baykal) İstanbul.1982
- JOHNSON Richard T.Q.M. management Processes for Quality A.S.Q.C 1993
- JOSSEY--BASS Change Work, Publishers, San Francisco 1993
- KANTER R.Moss The Challenge of Organizational Change, Free P. STEİN B.A. Division of Macmillan Inc. New York 1992
- KAVRAKOĞLU İbrahim Sinerjik Yönetim, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994
- SABUNCUOĞLU Zeyyat Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Bursa, 1995 TÜZ Melek
- SCHARMERHORN R.John Basic Organizational Behavior, John Willey and HUNT G. James Sons Inc. USA 1995 OSBORN N. Richard
- TOSİ L. Henry Managing Organizational Behavior, Blackwell Business RIZZO R. JOHN Cambridge USA 1986 CARROL J. Stephan
- VERGİLİEL TÜZ Melek Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996

- ERKUT Haluk Tebliğ, Yönetim, Orhim Yayınları, istanbul, 1990
- GERSICK J.G. Connie "Pacing Strategic Change" Academy of Man. Journal Vol:37, N:1 Ohio Northern University February 1994
- GOLDSTEIN S.G. "A Structure for Change", Human Relations, Vol:31, N:1 1978
- GREEN WOOD R. "Understanding Strategic Change" The Academy of Management Journal, Vol:36 N:5 Oc.1993
- HININGS G.R.
- HOSHAL Sumantra "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure Process" Harvard Business Review, Jan-Feb, 1995
- BARTLETT A. Christopher
- SAGLAM Mehmet "Örgütsel Değişme", TODAİE Yay. Ankara 1979
- SCHICMANN A. William "Organizational Change Starts With a Strategic Focus" Journal Of Business Strategy Jan-Feb Vol:34 N:1, 1993
- SCHNEIDER B. "Creating the Climate and Culture of Success" Organizational Dynamics, Summer, 1994
- GUNNARSON K. Sarah
- NILES-JOLLY K.
- STREBEL Paul "Choosing the Right Change Path" California Management Review, Vol:36 N: 2, Winter 1994
- "1980 Koşulları Yönetim Konusu" Kapital Dergisi Y.2, s.16, Şubat, Ankara, 1987