

MANAGEMENT OF CHANGE IN ORGANIZATIONS

Enver ÇETINKAYA ¹

Abstract:


Today, all organizations are changing rapidly. Organizations that are closed to change can never reach their goals and disappear. The only reason for change in organizations is for the organization to work more effectively and efficiently. The aim of this study is to examine the concept of change, which has a great importance in organizational developments and advancements, with its various aspects. A detailed study has been made on the subject and the concepts of change management and resistance to change have been examined, the causes of resistance and prevention methods have been tried to be detailed. Change is one of the common problems of almost all organizations. An unchanging organization cannot be successful. In the process of realizing the change, employees in the organization sometimes resist this change. In this study, the reasons for resistance to change are also explained in detail.

Keywords: Change, Change Management, Change In Organizations.

Istanbul / Türkiye
p. 581-600

Received: 11/09/2022
Accepted: 14/10/2022
Published: 01/11/2022

This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.20.35>

¹  Researcher, Adiyaman, Türkiye, envercetinkaya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1938-8167>

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Enver ÇETINKAYA

Özet:

Günümüzde bütün örgütler hızlı bir şekilde değişmektedirler. Değişime kapalı örgütler hiçbir zaman hedefledikleri amaçlarına ulaşamazlar ve yok olurlar. Örgütlerdeki değişimin yegâne sebebi örgütün daha etkin ve verimli çalışması içindir. Bu çalışmada amaç; örgütsel gelişmelerde ve ilerlemelerde büyük bir paya sahip olan değişim kavramını çeşitli yönleriyle incelemektir. Konuyla ilgili detaylı inceleme yapılmış ve değişim yönetimi ile değişime direnme kavramları incelenmiş, direnmenin nedenleri ve önleme yöntemleri detaylandırılmaya çalışılmıştır. Değişim hemen hemen bütün örgütlerin ortak sorunlarından biridir. Değişmeyen bir örgütün başarıya ulaşması mümkün değildir. Değişimi gerçekleştirme aşamasında örgüt içerisinde çalışanlar bazen bu değişime direnç gösterirler bu çalışmada değişime direnç gösterme nedenleri de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler :Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütlerde Değişim

Giriş:

Hayatın temel kurallarından biri değişimin kaçınılmaz oluşudur. Günümüzde tüm örgütler istisnasız az ya da çok bir değişim içindedirler. Bu örgütler değişirken başarılı olmalarındaki en büyük pay insan kaynakları alanındaki başarılarıyla doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneten bir örgüt mutlaka başarıya ulaşacaktır. “İnsan kaynakları politikalarında etkinliği ve verimliliği sağlamak isteyen örgütler, tüm dünyada yaşanan yoğun rekabet ortamında, kendilerini hızlı değişim sürecine uydurmaya çalışmaktadırlar. Teknoloji ve ekonomi alanında görülen yoğun gelişmeler, örgütlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmakta bu durum nedeniyle bazı örgütler krize girerken bazıları da satışlarını ve karların artırma olanağı bulabilmektedirler. Dolayısıyla bu tür ortamlardan maksimum faydayı elde etmek isteyen örgütler, özellikle değişim yönetimi anlayışını gündeme getirerek, kendilerini değişen şartlara adapte etmeye çalışmaktadırlar.” (Özer, 2011). Bu değişim, gelişmiş ülkelerde varlığını devam ettiren tüm örgütlerde dünyadaki değişimleri yakından takip ederek mevcut sistemlerini yenilemeye çalışırlar (Aktan, 1998).

“Bugün gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm örgütlerde dünyadaki değişim trendi ve küreselleşme, bölgeselleşme, özelleştirme, serbestleşme, yerelleşme gibi değişim dinamiklerini yakından izleyerek ve mevcut örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettiklerini görüyoruz” (Aktan, 1998). Teknolojik gelişme her alanda örgütlerin ölçek ekonomilerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. “Küresel örgütler de performanslarını arttırabilmek için teknolojiye bel bağlamaktadırlar. Yani teknoloji hem küreselleşmenin bir sonucu, hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır. Sadece bilişim teknolojisi ve telekomünikasyon alanlarındaki gelişmelerin rekabet ortamına ne şekilde etkilediğini bireyler ve işletmelerin dünya genelinde iş yapma metotlarını nasıl kökten değiştirdiğine bakmak konunun önemini anlamak için yeterlidir.” (Özer, 2011).

Değişim Yönetimi**1.1. Değişim Kavramı**

Değişim Yönetimi, eğitim-öğretim çatısı önemle üzerinde durulan bir meseledir. Öncelikle ‘değişim’ kavramına değinmek gerekir. “Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür. Bir başka tanımlamaya göre ise bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen “temellilik” veya sürekliliğin karşıtıdır. Değişim, çevre koşullarında, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik yapıda oluşan değişimler sonucu gerçekleşir.” (Erdoğan, 2000). Değişim, sürekli gelişim şeklinde olabileceği gibi yeniden yapılanma şeklinde de olabilir. Sürekli gelişim evrimsel yeniden yapılanma devrimsel niteliktedir. Sürekli gelişim mevcut işlemlerin iyileştirilmesini amaçlarken yeniden yapılanma mevcut süreçler yerine yeni süreçler oluşturmayı amaçlamaktadır (Ordun, 1998).

Değişim “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumundan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu geçiş durumu bir dizi parametrelere sahiptir. “Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir.” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Planlanmamış değişim aniden ve rasgele gelişirken, değişim temsilcisinin de dikkati dışında gelişmektedir. “Bu tür değişimler işletme içerisindeki iki bölüm arasında iş akımının düzgün hale getirilmesinden emin olmak için yeni prosedür ve kuralların tesis edilmesinin sonucu olarak yaşanacak kişiler arası çatışmada olduğu gibi yararlı veya içinden çıkılmaz sonuçların yaşanacağı yararsız yönlere gidebilir. Amaç herhangi bir olası faydayı arttırmak veya olumsuz

sonuçları azaltmaktır. Planlanmış değişim ise bir değişim temsilcisi yardımıyla özel çabaların sonucu olarak yaratılır. Planlanmış değişim, performansa örgüt içerisindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Tepkide arzulanan ve mevcut ilişki arasındaki farkı yansıtır. Lider tarafından başlatılan planlanmış değişim çabası örgütün ve üyelerinin yararına, olumsuz değişim çabası, örgüt ve üyelerinin yararına olumsuz performans açıklığının kapatılması yönünde kullanılır.” (Alkan, 1999, s. 66)

Değişim örgütsel ve bireysel seviyesinde düşünülebilir. “Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapısı ve süreçlerinde değişim, organizasyonun tümü veya belirli departmanlarında değişim bu grupta yer alır. Bireysel değişim, örgütün etkinliğini artırmak için kişinin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler, bilgi, görgü, tutum, tecrübe, değer yargılan, dünya görüşü ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir. Bu tanımlamaya göre değişimin kendiliğinden oluşabileceği de söylenebilir.” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişimle İlgili kavramlar

Yenileşme

Değişimin diğer bir önemli kavramı Yenileşme kavramıdır. “Yenilik yapma; örgütlerde değişim ve gelişimle birlikte ortaya çıkan bir sorundur ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Basit bir ifadeyle, fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Genel anlamda yenilik yapma; sorun çözme, yapıcı düşünme, icat ve teknik buluşlar gibi çeşitli zihinsel süreçlerle yakından ilgilidir. Yenilik yapma, bir değişikliği gerektirir. Ancak, eğer değişiklik daha önce örgüt listesinde yer almayan yeni iş görme programlarının düzenlenmesini ve değerlendirilmesini gerektiriyorsa, yenilikten söz edilebilir” (Tokat, 1998).

“Yenileşme bir rastlantıdan çok istenmiş ve planlanmış bir harekettir. Yenilik planlı bir değişimdir. Değişim kendiliğinden oluşabilir, yenileşme ise amaçlı ve planlıdır. Değişim eski sisteme dönüş şeklinde görülebilir. Yenileşmenin yönü pozitif iken, değişim negatif yönde olabilir. Değişim bazen sadece niceliktir. Buna karşılık yenileşimde hem nicelik hem de nitelik vardır.” (Elma ve Demir,2000).

Büyüme

Büyüme; örgütlerin vücuda getirilmesindeki bazı karmaşık aşamalarını anlatan bir kavramdır. “Büyüme, amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlayacak örgüt içinden ve dışından teknik ve yönetimle ilgili gelişmeleri içerir.” (Tokat, 1998).

Reform

Reform kelimesi yeniden biçim verme, ıslah etme anlamına gelmektedir. Reformda; kötü halden iyi hale geçmek hedeflenmektedir. “Reform amaçlarından uzaklaşmış sistemin düzeltilmesini ve amaçlarına uygun şekilde yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir, Reformu yeniden yapılanmadan ayıran en önemli fark, reformun değer yargısı içermesidir. Yeniden yapılanma, sistemin yeni gerçekler doğrultusunda iyileştirilmesi, reform ise kötüye giden bir sistemin önceki amaçlarını daha iyi gerçekleştirecek şekilde ıslah edilmesi hareketidir.” (Erdoğan, 2002).

Gelişme

“Gelişme; serpilme ve büyüme anlamına gelmektedir. Dolayısıyla gelişme ilerleme ve olgunlaşma olarak da nitelenebilir. Gelişme, küçüklükten büyüklüğe, yalnlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik açısından bir değişimin olması sürecidir. Bu nitelermeye göre gelişme, olumlu bir süreçtir. Oysa değişim, olumsuz bir süreç olabilmektedir.” (Erdoğan, 2002). Gelişme, beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşmiş bilinçli harekettir. Dinçer'e göre örgüt geliştirme; "tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye; dolayısıyla da kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik, planlı bir değişiklik başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır (Elma ve Demir, 2000).

1.2.Değişimin Amacı

Değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın etkinlik ve verimliliği arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir yapı kurmaktır. Ancak değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin yönetim giderlerini azaltmak, daha iyi düzenleme olanaklarını sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve arttırmak, yetki devrini sağlamak, üst düzey yönetimi veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır (Tokat, 1998).

1.3.Değişim Teorileri

1.3.1.Karmaşıklık ve Kaos Teorisi

Otopoyiyez teorisine dayanan metaforik gelişimde örgüt ile çevre arasındaki sıkı bağlar önem teşkil ediyordu. Her ne kadar ikisi arasında ayırım yapmak yaygın olsa da örgüt ve çevreyi karşılıklı bağlantı içindeki aynı kalıbın öğeleri olarak görmenin sistematik bakımdan daha akıllıca olduğu söylenebilir. Evrim sürecinde evrilen şey kalıptır (Morgan, 1998).

Son yıllarda, bunun nasıl meydana geldiği konusunda, gelişimle ilgili birbirine yakın iki çizgi tarafından önemli kavrayışlar ortaya atılmıştır; bunlar Kaos ve Kendi Kendini Örgütleme Teorisi ile Karmaşıklık Teorisidir. Doğada olup bitenleri anlamak için fizik deneylerinden veya bilgisayar yapımlarından yararlanan bu teoriler, bütüncü bir değişim teorisine önemli unsular katmaktadır. Ortaya konan görüşün özü şudur (Morgan, 1998).

Ekolojiler ve örgütler gibi doğrusal olmayan karmaşık sistemlerin ayırt edici özelliği, hem düzenli hem de kaotik olan çok sayıda etkileşim sisteminin varlığıdır. Bu içsel karmaşıklık nedeniyle, rasgele arızalar bir sistem içinde çalkantıya yol açarak yeni değişim kalıpları yaratan öngörülmez olaylar ve ilişkiler doğurabilir. Bununla birlikte asıl şaşırtıcı olan, bütün öngörülmezliğe rağmen, rasgele gelişmelerden, ve yüzeydeki kaostan her zaman tutarlı bir düzenin ortaya çıkmasıdır (Morgan, 1998).

Bir sistemde içsel karmaşıklık yeterli bir düzeyde ise, rastlantısallık, çeşitlilik ve istikrarsızlık değişim için kaynaklar haline gelir. Yeni düzen doğal bir sonuçtur. Kaos teorisyenlerin yürüttükleri araştırmalarda sistem davranışlarının farklı çekici öğelerin etkisi altına girmeye eğilimli olmalarına özel bir dikkat göstermişlerdir (Morgan, 1998).

1.3.2.Karşılıklı Nedensellik Teorisi

Otopoyiyez, kaos ve karmaşıklık teorileri bizi değişimin dairesel kalıplan aracılığıyla nasıl açığa çıktığını ve örgütlerin daha geniş bağlamda meydana gelen değişiklikler doğrultusunda nasıl evrim gösterdiğini ya da sahnedeki çekildiğini anlatmaya yönelir. Yöneticileri, bu bağlam

ve ait oldukları, evrim içindeki kalıp hakkında daha sistematik düşünmeye çağırır. Bu durum değişimin doğrulardan ziyade, halkalar çerçevesinde düşünülmesinin ve A B'ye neden olur türünden mekanik nedensellik fikirlerinin yerine, A ile B'nin aynı dairesel ilişkiler sistemine dahil olmanın sonucu olarak birlikte tanımlanabilirliğin öngören karşılıklı nedensellik fikrinin olmasını gerektirir (Alkan, 1999).

1.3.3. Teorilerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Değişim çoğu zaman kaçınılmaz bir şey sayılır, etraftaki dünyayı dönüştüren ve her türden yeni sorunla karşı karşıya getiren bağımsız bir kuvvet olarak görülür. İrdelenen bu fikir dizisi böyle bir işe soyunmak için alternatif, ama tamamlayıcı araçlar sağlamaktadır (Alkan, 1999).

Otopoyiyez teorisi değişimi görüp yönlendirme biçimimizin sonuçta kendimizi görüp düşünme, dolayısıyla çevreyle ilişkileri zihnimizde sahneleme biçimimizin bir ürünü olduğunu öngörür. Toplumsal dünyadaki çalkantının büyük bir bölümü bu sahneleme sürecinin ürünüdür (Alkan, 1999).

Kaos ve Karmaşıklık teorisinin merceğinden bakıldığında örgütlerin ve çevreyle ilişkilerinin bir çekici öge kalıbının parçası olduğunu öğrenilmeye başlanır. Yapı, kültür, enformasyon, kafa yapıları, inançlar ve algılanan kimliğin çeşitli yönlerine sinmiş olan kilit örgütlenme kuralları, örgüt-çevre ilişkilerini belirli bir görünüm içinde tutma eğilimi taşır. Kaos eşiği durumlara sürüklendiğinde, temel kalıp yeni biçimlere doğru savrulabilir. Yönetimin karşılaştığı güçlük, büyük etkiler yaratabilecek küçük değişiklikleri harekete geçirerek sistemleri istenen yörengelere doğru itmektir (Alkan, 1999).

Karşılıklı nedensellik teorisi bütünsel ilişki alanlarını tanımlayan olumlu ve olumsuz geri iletim halkaları çerçevesinde bu ekici öge kalıplarını ve değişim süreçlerini anlamaya yöneltir (Alkan, 1999).

Değişimle ilgili perspektiflerin hepsi değişimin kurallara bağlı olduğunu öngörmektedir; Düzen İster çekici öge kalıplarını, ister geri iletim halkalarını ve isterse açığa çıkan çelişkileri anlama yoluyla analiz edilsin Kaos'un içinde düzen vardır. Bununla beraber düzen ancak daha sonra geriye dönüp bakıldığında belirgin hale gelmektedir (Morgan, 1998)

1.4. Değişim Stratejileri

Örgütü iyileştirme ve yenileştirmenin vazgeçilmezliği karşısında "bunu kim ya da kimler yapsın?" sorusunun yanıtlanması gerekmektedir. "Örgüt geliştirme müdahale yöntemleri" olarak yazından bugüne değin gelen bu kavram ve önerilen yöntemler, bir anlamda dıştan birilerinin (bu konuda uzmanlar) yapması gerektiği şeklinde söylenebilir. Fakat gelişme yönetimlerinde, bir yandan, örgütün bir seviyesinde "çok yönlü yaklaşım" diğer yandan yapısal değişimden, bireysel değişime kayma, başka anlatımla, tüm iş görenlerin değişiminde, ağırlıklı iyileştirilmesi ve yenileştirilmesine doğru gidiş görülmektedir (Peker, 1995).

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir. Planlı değişim, "örgütlerde yönetimin arzusu doğrultusunda birey ya da grup davranışında önemli değişikliklere neden olan programlar" olarak ifade edilebilir. Burada değişim programlarının belirli değişim stratejileriyle uygulanmasından bahsedilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). "Genel anlamda planlı değişim; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır" (Elma ve Demir, 2000). "Planlı örgütsel değişim; işleri yoluna koymak için personelin, yöneticilerin, bölümlerin ya da bazı önemli noktalardaki örgüt mensuplarının amaçlı olarak problemler ve örgütün geleceği üzerinde düşünmesini hedeflemektedir. Bu yüzden planlı değişim, fazla üretim, yeni teknolojiyi işgörenlerin kabul etmesi, personelin daha fazla güdülenmesi, piyasa payının arttırılması vb. gibi özel amaçları

olan etkinlikleri içerir. Bununla birlikte, bu etkinlikler belli başlı iki temel amaca dayanmaktadır” (Özdemir, 1997).

Örgütün çevresindeki değişimler için, örgütün uyum yeteneğini ve kapasitesini düzenlemek Personelin davranış kalıplarını değiştirmek

Plansız değişim ise kendiliğimde ortaya çıkan bir değişimdir. Olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 208). Bu yüzden bu çalışmamızda planlı değişim ekseninde araştırma ve İnceleme yapılacaktır.

1.5.Değişimin Önemi Ve Amaçları

1.5.1.Değişimin Önemi

Dünya sürekli bir fiziksel değişim içindedir, üzerinde yaşayan insanlar da aynı şekilde sürekli bir değişme gösterir. Böylece değişme bir bakıma doğanın uyulması gereken temel kurallarından olmuştur.

Değişim, kaçınılmazdır. Dünyada canlı ve cansız her şey değişir. Toplum ve kurumlar da sürekli değişim içindedir. Değişim toplum ve bu örgütler için de kaçınılmaz bir zorunluluk olabilir. Onlar da sürekli bir dönüşüm süreci içerisindedirler. Örgütler, birer toplumsal kurumlardır ve değişime ayak uydurabildikleri seviyede devamlılıklarını sağlayabileceklerdir. Örgütlerin, bütün özelliklerinden, biçimsel ve doğal etkileşim boyutlarından vücuda gelen iç çevresine uygunluğu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğunu daha yüksek düzeyde olduğu bir sistemin unsurlarında, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşimlerinden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, daha da önem kazanmakta ve örgütsel etkinliklerin korunması ve arttırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.

Sınırların kalkması, duvarların çökmesi, eski rejimlerin çöküşü, haberleşme araçları ve bilgi işleme konusundaki gelişmelerin teknolojik yenilenme ve bundaki korkunç ilerlemelerin küreselleşme, uluslararası strateji, doymuş Pazar piyasalarından kaçış, gelişen çevre bilinci ve insan hakları ile insani değerler, insanların yaşam şekilleriyle insanların yaratıcılığında faydalanmanın artık gündemimize yerleşmesi ve benimsenmesiyle işletmelerin bu değişken ortamında yaşamların sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır.

1.5.1.1.Etkinliği Artırmak

Örgütlerde değişimi artırmak demek işi yapan ile iş ihtiyaçlarının aynileştirilmesi demektir. Bir işte yapılması gerekenlerle işi yapanlar arasında nitelik bakımından açık oluşmaya başladığı zaman etkinlik azalır ve değişime ihtiyaç artar. Etkinliği artırmak için işin gerekleri ile işi yapanlar arasında açık oluşmaması için her türlü tedbiri almak gerekir.

1.5.1.2.Verimliği Artırmak

Verimliği artırmak, organizasyonun iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan İşler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.5.1.3.Motivasyonu Artırmak

İnsanlar zamanla sürekli aynı işi yapmaktan dolayı sıkılır ve bu durum onların yaptıkları işten zevk almamalarına sebep olur. Bundan dolayı insanoğlu değişim ihtiyacı duyar, insanlardaki bu değişim motivasyonlarını artırır.

1.6.Değişimin Yararları

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Çünkü değişimle birlikte bir takım olumlu sonuçları görmek mümkündür. Değişimin sağlayacağı belli başlı yararlar şunlardır:

Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır, heyecan yaratır.

Kurumda çalışan kişileri ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.

Değişim birçok açıdan yeni fırsatlar yaratabilir.

Çalışanların mesleki açıdan güdülenmeleri için güdüleyici olabilir.

1.7.Değişim Türleri

Değişim türleri oldukça fazladır. Ancak değişim faaliyetlerini birbirinden ayırmak güçtür. Basit bir ayrımla genel ve özel anlamda değişim olmak üzere değişimi ikiye ayırabiliriz

1.7.1.Geneİ Anlamda Değişim Türleri**1.7.1.1.Toplumsal Değişim**

Toplumsal değişim, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin değişmesidir. Bir başka ifade ile toplumsal değişim, insanların toplumsal ilişkilerde farklılaşmasıdır. “Toplumsal değişim toplumdaki bireyler arası, gruplar arası, toplum ile doğa arası ilişkilerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bir toplumsal yapıdan başka bir toplumsal yapıya geçmedir.” (Tokat, 1998).

Toplumsal değişimi açıklayan birçok kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. Bu kuramları; büyük, orta, küçük boy kuramlar olarak sınıflandırabiliriz. (Tokat; 1998)

1.7.1.2.Teknolojik Değişim

Teknoloji, insanların üretim ve tüketim faaliyetlerinde kullandıkları modern yöntemlerdir; İnsanın değişim için “sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir. Teknolojik değişim ise; teknolojiye ilişkinin bilginin artmasıdır. Böyle bir artış genellikle, mevcut mallarda yeni üretim yöntemleri, yeni tasarımlar, yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Böylece teknolojik değişimin temelini teknolojik gelişmeler oluşturur. Teknolojik gelişme, kullanılmakta olan teknolojiye meydana gelen olumlu değişimler olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle teknolojik gelişme, mevcut üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, örgütün teçhizat ve yeni mamullerinin iyileştirilmesi, mamul maliyetlerinde artırım (tasarruf) sağlanması gibi örgütün gereksinim ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişmedir.” (Tokat, 1998).

Teknolojik değişim günümüzde sosyal hayatı en çok etkileyen faktörlerden birisidir. Teknolojik gelişim özellikle II. Dünya Savaşı sonra hız kazanmıştır. Bu hızlı gelişme sonucu her yıl bir çok işletme, bütçelerinin önemli bir bölümünü Ar-ge çalışmalarına ayırmaktadırlar. Bunun nedeni işletmenin pazardaki yerini yitirmeme arzusu ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararları bağlanabilir. (Tokat, 1998).

Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli etkidir. Daha çok makineleşme ve elektronik bilgi işleme aygıtlarının iş hayatına girişi ile bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır (Tokat, 1998).

1.7.1.3.Ekonomik Değişim

“Bütün İşletmeler için ekonomik baskılar önem taşır. Nitekim bu baskılar örgütü ve örgütün büyümesini etkiler. Özellikle geri kalmış ülkelerde ekonomik manzara geniş bir küçük işletme yaygınlığı şeklindedir. Bu ülkelerde kalkınma faaliyeti geniş çapta yığın üretime gidilmesi ve böylece artan talebi karşılamakla olur. Bu durum hem işletmelerin büyümesi, hem de yeni büyük İşletmelerin kurulması ile olur. Diğer taraftan ekonomik değişimler, dalgalanmalar işletmenin büyümesini etkileyen faktörlerdendir. 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 üzerine önemli etkiler yapar. Ayrıca ekonomik büyüme ve uluslararası ekonominin bu etmenler anında dikkate alınmasında büyük yararlar vardır” (Tokat, 1998).

1.7.2.Özel Anlamda Değişim Türleri

1.7.2.1.Teknolojik Değişiklikler:

“Teknolojik değişiklik örgütlerin üretim süreci ile ilgilidir. Organizasyonun ürün ya da hizmetini daha verimli hale getirmek için teknolojik değişiklik yapılır.” (Ordun, 1998).

Organizasyonların temel amaçlarından birisi, daha az işgücü ile daha çok ve kaliteli verim elde etmektir. Böylece ürünün daha ucuza çıkması sağlanır. Maliyetleri düşürmek ancak modern makine ve teknolojilerin uygulanması ile mümkün olur. Teknolojik değişiklikler genellikle aşağıdaki konularda yer alır: “Makinelerin geliştirilmesi yolu ile ya insan emeğinin yerini tamamen makineler alır ya da insanların o anda kullandığı makineler daha gelişmiş olanlarla değiştirilir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.7.2.2.Personelde Değişiklikler

İşletmelerde en önemli değişiklik çalışan üzerinde yapılacak değişikliklerdir. “Çünkü çalışanlar değişime en çok direnç gösteren unsurlardan birisidir. Uygulanacak yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikleri beraber getirecektir. Tüm değişiklik uygulamalarında insan unsurunun da bu doğrultuda değişim göstermesi gerekecektir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

8.Değişimi Gerekli Kılan Faktörler

Yaşadığımız dünyada her şey değişir. Örgütler önemli toplumsal kurumlar olduğu için bu kurumlar da değişimden nasibini alırlar. Çünkü örgütler önemli toplumsal kurum oldukları için değişebildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. “Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlarından , biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeyde olduğu bir sistemin unsurlarında, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşimlerinden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.” (Tokat, 1998).

Organizasyonlarda değişime ayak uyduramayanlar yok olurlar. Bugün başarılı bir şirket hızlı değişime ayak uyduramayarak aynı hızla yok olabilir. Bu nedenle organizasyonlar son yirmi yılda hızlı değişime ayak uydurabilecek şekilde yapılandırılmalıdır (Uludağ, 1998). “İşletmeleri

değişime zorlayan güçler, işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi güçler olmak üzere iki grupta yer alır. İç ve dış etkenlerin ne olduğu değişimin niteliğine ve nerede gerçekleştiğine göre değişebilir. Yani, değişimin türüne göre incelenmesi gereken iç ve dış güçler değişebilir. Örneğin, eğitimde gerçekleşecek olan değişim için ve sağlıkta gerçekleştirilecek olan değişim için yapılacak iç ve dış çevre incelemesi farklı olacaktır.” (Erdoğan, 2002).

1.8.1. Değişime Zorlayan Dış Güçler

Teknolojik, ekonomik, siyasal, kültürel, yasal, doğal ve benzeri gelişmeler değişimi gerekli kılan dış etkenler arasında sayılabilir. İşletme bu değişim faktörlerine uymak zorundadır (Erdoğan, 2002). “Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar, değişmeyi, örgüt-çevre ilişkisi yönünden ele almaktadırlar. Örgüt, çevresi ve üst sistemleri ile ilişki ve etkileşim içinde olmak zorundadır. Varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Başka bir anlatımla; örgütün dahil olduğu çevrenin öğelerinde, parçalarında ve bunların etkileşim biçimlerinde meydana gelen herhangi bir değişmeye ve örgütün uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle; dış etkenlerdeki değişimler sonucu örgütte meydana gelen değişimler, örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir” (Elma ve Demir, 2000).

1.8.1.1. Yasal koşullar

Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). “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” (Tokat, 1998).

Ülkemizde Borçlar kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu bu alanda başta gelen yasalardır. Ayrıca İşletmeler birtakım yönetmelik ve tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İşletmeler bu yasalar yanında birtakım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş yaşamına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Keza, ekonomik gelişme veya toplumsal amaçlarla bazı iş konuları ve sanayi kolları daha az vergiye bağlı tutulur. Tarım kesimi bizde buna örnek olmaktadır. Vergilerin düşük olduğu bölge ve kesimlere yatırımlar kaydırmak da ayrıca gösterilecek bir çabadır (Tokat, 1998).

Toplum ve ekonomi düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre değiştikçe örgütsel değişim gerekliliği ortaya çıkar. İşletmeler yasa ve tüzüklerle düzenlenen iş hayatına katılma yönünde değişimlere katılma ve iyileştirme zorunluluğundadır (Alkan, 1999).

İşletmeler, kendilerini ilgilendiren yasalar ve tüzüklerle düzenlenen iş yaşamına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları bir değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve ekonomik değişim, yasal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur (Tokat, 1998).

1.8.1.2. Toplumsal Koşullar

“Sosyal baskılar da örgütlerde değişimin nedeni olabilir. Örneğin İşletmenin toplum açısından ilişkileri birkaç açıdan incelenebilir. Bunlardan birisi, İşletmenin dengeli bir işgören istihdam (işe alma) etmesidir. İşletmenin aşırı otomasyona giderek işgörenlere yol vermesi, toplumca

pek hoş karşılanmaz. Diğer taraftan toplum işletme tarafından havasının, suyunun, göl ve denizinin, yolunun ya da çevresinin kirletilmesini, hor kullanılmasını, çirkinleştirilmesini istemez. Tersine, işletmenin yollar, parklar, kütüphaneler, okullar, vakıflar ya da topluma yararlı bazı parasız mal ve hizmetler ortaya koymasını bekler. Yoksa, toplum, kendisine devamlı zarar veren işletmeyi korumaz, onu şu veya bu biçimde cezalandıracak fırsatlar aramaya başlar” (Tokat, 1998).

“Bu değişim faktörlerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Özellikle son yıllarda önemli bir sorun haline gelen kentleşme süreci, toplumsal koşulları değiştiren en önemli faktördür. Toplumsal ve kültürel değişim, işletmelerde, ortakların yanı sıra, müşterilere aracı kuruluşlara, devlete ve rakip işletmelere vb. çeşitli baskı gruplarına karşı da sorumluluk yüklemektedir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Belirli bir kültür alanında bulunan bir örgüt öteki kültür alanında değişimi izler ve bu değişim o kuruma veya örgüte aktarılabilir. Verici grupta gözlenen bir örgütsel değişim alıcı grupta da kendini gösterir ve karşılıklı etkileşime bu alanda etkin bir rol oynar. Toplumsal ve kültürel değişim yalnız işletme yöneticilerini değil, işgörelere, müşterilere ve devlete de çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar zaman zaman örgütsel değişimi zorunlu kılar (Alkan, 1999).

1.8.13. Teknolojik Koşullar

İnsanlar daima iyi yaşam koşullarını aramışlardır. “Günlük yaşantılarının en iyi şartlar altında sürdürülmesi ve yüksek yaşam standardına ulaşma isteği insanların temel amacıdır. Ancak bu durum hızlı bir teknolojik gelişme ile sağlanabilir. 40-50 yıl önce insanın elde ettiği hız 30-40 km iken bugün saatte yüzlerce km yapan araçların yer alması hızlı bir teknolojinin eseridir. Teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler şeklinde tanımlanabileceği gibi, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir” (Tokat, 1998).

Teknolojideki değişimler bugün toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi etkileyen en önemli faktördür. “Teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini artıran bir araç olmaktan çok kendini işletmeye zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur. Örneğin; bilgisayarların 8-10 yıl gibi kısa bir sürede kendilerini sürekli geliştirmeleri ve yenilemeleri sonucunda, işletmelerde bütçelerin bir kısmını bu konuya ayırmak durumunda kalmışlardır. Öte yandan 19. yüzyılda başlayan teknik değişimler, makineleşme ve otomasyon İşletmeleri etkilediği gibi, toplumsal yaşamı ve davranışları da etkilemiştir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bugün teknolojik değişim, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde o derece önem kazanmıştır ki çoğu kez örgütsel değişim ile eş anlamda kullanılmaktadır (Tokat, 1998).

“Örgütsel sorunların etkin bir biçimde çözümlenmesi ve örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi, ancak örgütte kullanılan eskimiş tekniklerin değiştirilerek, yerlerine daha yeni, etkin ve verimli olanlarının alınmasıyla mümkün olabilir. Söz konusu teknikler, örgütte kullanılan türlü yöntemler olabileceği gibi, türlü makineler, formlar ve malzemeler de olabilir. Gerçekten, bugün birçok örgütsel değişim programının amacı örgütlerde işlerin elektronik beyinlere ya da geliştirilmiş diğer geniş kapasiteli makinelere gördürülmesi olmaktadır” (Tokat, 1998).

1.8.1.4. Ekonomik Koşullar

“Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim, örgütleri çok etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim, sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, diğer taraftan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel

değişim üzerinde önemli etkiler yapar. Ayrıca ekonomik büyüme ve uluslararası ekonominin bu etmenler yanında dikkate alınmasında büyük yarar vardır” (Tokat, 1998).

İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri ve ülke ekonomisinin yapısı değişim üzerinde etkilidir. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler, bu açıdan farklı onamlarda rekabet etmek durumundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Yol gösterici bir karma ekonomik planların var olduğu ekonomilerde örgütsel değişim ekonominin gereksinimlerini karşılayacak doğrultuda olmalıdır. Böyle bir durumda işletme yönetici kadrosundaki değişiklik o yönde olmalıdır ki değişim sonucu oluşan anlayış ve felsefe kamu yönetimi ile iyi ilişkiler kurabilecek ve bunlardan da toplumsal sorumlulukların bilincine varabilecek nitelik gösterilir (Alkan, 1999).

“Bir toplumdaki örgütler, toplumun ekonomik sistemine uygun olarak biçimlenmektedir. Kapitalist ekonomiyi sürdüren bir toplumda, örgütler, ekonomik yapı ile bağdaşır nitelikte olacaklar ve serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve ussallık öğelerine sahip olma eğilimi göstereceklerdir. Eğer toplumda sosyalist ekonomi egemense, buyurucu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi, otoriter ve merkezci niteliklerde bir yapıya sahip örgütlere doğru bir değişme söz konusu olacaktır.” (Alkan, 1999).

1.8.1.5.Doğal Koşullar

Hammadde, su, iklim, çevre kirliliği gibi faktörlerdir. Üretimde bu faktörleri ağırlıklı olarak kullanan işletmeler açısından daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998),

1.8.2.Değişime Zorlayan İşletme İçi Güçler

“Kurum içinde büyüme durumu, kurum içi birleşmeler, gerilemeler ve yönetim değişikliği gibi etkenler değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan iç zorlayıcılar yani iç etkenlerdir” (Erdoğan, 2002). İşletmeleri değişime zorlayan, işletme içi güçler, büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerin değişmesi ve örgütsel eksikliklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.8.2.1.Büyüme

“Bir örgütte değişimi zorunlu hale getiren önemli gerçeklerden birisi büyümedir. İşletmeler belirli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırın aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, S. 216).

1.8.2.2.Şirket Birleşmeleri

“Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her İki örgüt de yapısını yeniden düzenler” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.8.2.3.Gerileme

“İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi durumuna getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.8.2.4. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi

“Tepe yöneticisinin değişmesi sonucunda yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi getirecek kadar farklı olabilecektir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.9. Değişim Süresi Ve Sürekliliği

Şüphesiz değişikliği gerçekleştirme süresi örgütün büyüklüğü, yapı ve sistemi, imkanları, yöneticilerin yetenekleri ve öte yandan değişikliğin türü ve personelin tutumuna bağlı olarak değişecektir. Fakat bu süreyi etkileyen en önemli unsur örgütün gayri resmi yapısı ve yöneticilerin yetenekleridir.

Değişim uygulanmasında bu faaliyeti kimin yapacağı konusu önemli bir sorun teşkil eder. Çünkü değişimin başarı ile sonuçlandırılması oldukça çok sabır ve yetenek ister. Ayrıca çok önemli bir nokta değişimi yapacak kişi veya kişilerin örgüt içinden mi yoksa dışından mı tedarik edeceğidir. Örgüt İçinden birinin değişimi yönetmesi halinde örgüt sorunlarının ve personelinin durumunun iyi bilinmesi, maliyetin düşük olması gibi avantajlar söz konusudur. Ancak işletme içi çatışmalara yabancı olmadığı ve tarafsız kalamayacağı düşüncesi ile tam bilgi verilmeme veya objektif değerlendirme yapamama gibi değerlere sahiptir.

Değişimi gerçekleştirecek uzmanlar gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında olsun bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Bunlar işletmenin resmi ve gayri resmi yapısı hakkında doğru ve tam bilgiye sahip olmak, örgütlenme bilgi ve yeteneğinde olmak, sorunları hızla kavrayıp çözümlenmek, işletme içinde bağımsız hareket edebilmek, zeki, çalışkan ve samimi olmak.

Değişim liderleri ekseri bir uygulamalı sosyal bilimcidir ve amaçlarını şöyle özetleyebiliriz:

Örgütte açık bir problem çözme iklimi yaratmak.

Yarışma ve bilgi otoritesi ile rol veya statü arasında bütünleştirilmiş otoriteyi kurmak.

Mümkün olduğu kadar bilgi kaynaklarına yakın bir şekilde karar verme ve problem çözme sorumluluklarını yerleştirmek.

Örgüt içindeki kişiler ve gruplar arası güveni sağlama.

Çalışma ile ilgili hedeflerde daha fazla rekabet sağlamak ve işbirliği gayretlerini en üst düzeye çıkarmak.

Örgütsel hedefleri başarmak ve personelin gelişmesini sağlayacak bir ödül sistemi geliştirmek

İş gücü arasında örgüt amaçları için benim malım duygusunu artırmak

Yöneticilere başarılı olmaları için yardım etmek

Örgüt içindeki kişilerin kendi kendini yönetme ve kontrol etmelerini sağlamak. (Alkan, 1999).

1.9.1. Değişimin sürekliliği

“Lider, kuruluşun vizyona doğru ilerlediğinden, çalışanlarda gerekli olan kültür değişiminin sağlandığından, çalışanların bireysel gelişiminden nasıl emin olacaktır?” (Alkan, 1999).

“Performans yönetiminin önemi, performansın iki boyutta ölçülebilir hale getirilmesi, izlenmesi ve bu yolla sürekli gelişimde kaydedilen mesafenin ölçülmesidir. Birinci boyutta lider; organizasyondaki gelişimi izlemelidir. Bunun için gerekli kuruluşun gelişimini ölçülebilir performans göstergeleri ile izlemek ve kuruluşun ne kadar ilerlediğini ölçmektir.” (Alkan, 1999).

İkinci boyuta ise lider, çalışanların bireysel performanslarındaki gelişimi izlemelidir. Lider, konusunda başarılı örnekler sergilemiş çalışanları takdir ve tanıma yöntemleri ile ön plana çıkartarak kültürün yaygınlaştırılmasını hızlandıracaktır. (Alkan, 1999).

Değişim performansına dayalı olarak izlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilerek yönlendirilmesi, değişim çabalarının sürekli kılmanın en etkili yoludur. Bu süreçte, liderin gerek vizyon yaygınlaştırma ve çalışanlarda kültür değişiminin sağlama, gerekse çalışanları geliştirme amacıyla değişimin her safhasında iletişimi etkin olarak kullanması gereklidir. (Alkan, 1999).

1.10. Değişim Psikolojisi

Kurumsal değişimi başarabilmenin ilk ve temel kuralı bireylerin önündeki değişim engellerini kaldırabilmektir. Değişime karşı olma talebi her insan için zaman zaman karşılaşılabileceği psikolojik bir beklentidir. İnsan, doğası ve yaratılışı gereği çok hızlı değişen ve bunun farkına uzun yıllar boyunca varamayan bir organizmadır. Gelişen teknoloji, İnsani boyutta ihtiyaçların farklılık göstermesini de beraberinde getirmektedir. Yine de bireysel anlamda değişime gerek duymayan ya da mevcut durumundan rahatsızlık hissetmeyen insanların varlığı da yok değildir. (Vardar, 2001).

Her ne kadar değişime karşı olsalar da, çalıştığımız organizasyonlarda bu tarz kişilerle aynı ortamları paylaşmaya ya da bu kişilere gerektiğinde yöneticilik ya da liderlik etme zorunluluğu yaşamaktayız. (Vardar, 2001).

Organizasyonlarda çalışan kişiler arasında yapılan araştırmalarda karşımıza değişimi kabullenmek ve uygulamalara katılım açısından 4 çeşit çalışan tipi ortaya çıkmaktadır:

Değişim stratejilerini kesinlikle kabul etmeyen ve uygulamayan muhalif çalışanlar.

Değişim stratejilerini kabullenen ancak uygulamaları uzaktan izlemeyi tercih eden izleyiciler.

Değişim stratejilerini kesinlikle kabul eden ancak uygulama aşamasında bu uygulamalara katılıyor gibi görünenler

Değişime tamamı ile inanmış, uygulamalarda aktif rol almayı düşünen ve gerektiğinde değişim liderliği misyonu üstlenebilecek kadar değişim stratejilerini kavramış çalışanlar. (Vardar, 2001).

Böyle bir sınıflandırmaya gidiyor olmak genelde organizasyon yapıları açısından benzer sonuçlar vermeyebilir. Ancak bu noktada önemli olan unsur bu 4 sınıf çalışanın organizasyon içerisindeki oransal dağılımdır. Değişmeyi kendisine amaç edinmiş bir organizasyonda oransal olarak değerlendirildiğinde değişimin gerekliliğine inanan ve bunu

bir yaşam biçimi olarak kabullenebilecek çalışanların fazlalığı söz konusu ise değişimsel başarıyı yakalayabilmek o denli kolay olacaktır. Kurumsal değişim yönetimini başarıya götürebilecek temel ilke ise, değişimin kurumdan değil bireyden başlatılması gerçeğidir. Bunu sağlayabilecek en önemli güç ise üst yönetimin değişime olan inancı alt kadrolara yayabilmektir. (Vardar, 2001).

Günümüzün karmaşık ekonomik yapılarında değişim hedefine ulaşamamış birçok organizasyonla karşılaşmak mümkündür. Bunun en temel nedeni ise organizasyon içerisinde farklı psikolojik yapılara sahip olan, çalışanları motive eden dürtülerin farklılık göstermesidir. Değişim yönetimini başarıya götüren ekip çalışması modellerinde üst yönetim bireysel motivasyon yerine kurumsal motivasyonu ön planda tutabilir ise, bireysel dürtü ve ihtiyaçlardaki farklılıkların değişimi engelleyici etkileri en aza indirgenmiş olacaktır. (Vardar, 2001).

1.10.1.Değişime Karşı Direncin Nedenleri

1.10.1.1 Rasyonel Nedenler

“Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanyacak fırsat yoksa, tepkiyle karşılaşılabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önlenmelidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarlı davranmamak gerekir. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli sorun yaratacak konular varsa değişim tepki görebilir.” (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve zihinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir, Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. (Sabuncuoğlu ve Tüz,, 1998).

1.10.1.2.Psikolojik Nedenler:

Bir örgütte çalışanlar mevcut statülerini kaybetme korkusuyla değişime karşı çıkarlar. Çünkü değişim iş görenler arasında güvensizlik ortamı yaratır. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getireceği için bazı bölümler kapatılabilir ya da fonksiyonunu kaybedebilir. Bundan dolayı çalışanlar örgütteki mevcut konumlarını, yetkilerini kaybedeceğini düşünürler ve örgütteki değişime karşı çıkarlar.

Bir yönetici değişimi özel olarak istememişse, herhangi bir değişimi prestij ve yetkisine karşı engelleme olarak görür. Diğer taraftan işgörenler de kendi öngörmedikleri bir değişime karşı çıkacaklardır. (Tokat, 1998).

1.10.13.Ekonomik Nedenler

Örgüt çalışanları teknolojinin ilerlemesiyle işgören sayısı azalacağı için mevcut işlerini kaybedebileceklerini ya da maddi kayba uğrayacaklarını düşünerek tepki gösterebilirler.

1.10.14.Sosyolojik Nedenler

“İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur. Değişikliğe direnmeyi artıran nedenlerden biri de örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler.” (Tokat, 1998).

1.10.2.Değişime Karşı Direnmenin Diğer Nedenleri

Değişiklik fikri alt kademedan gelmişse yöneticilerin direnmesi, değerlendirmeden reddetmesi mümkündür. Yöneticilerde her şeyden önce bir insandır ve örgüt içindeki statüleri ile yakından ilgilidirler. Değişiklik fikri üst kademedan gelmişse personelin direnişe geçmesi söz konusu olabilir. Bireylerde yönetimin arkalarından art niyetli bazı değişiklikler düzenlemekte olduğu fikri belirebilir.

Değişimin söz konusu olduğu saha bir diğer faktördür.

Değişim gelenekler, örf ve adetlere ilişkin ise bunun hemen kabul edebileceklerin yanında, uzun süre direnenler de çıkacaktır. Ancak zamanla yaşam şartları ve genel kabul gören bu kurallar değiştikçe direniş ortadan kalkacaktır.

Değişim stratejisi, uygulama programları ve değişim liderinin tutumları direniş üzerinde etki eden faktörler arasında sayılabilir. (Alkan, 1999).

Daha önce de değişim deneyimi yaşamış ve bu deneyimde başarısız olmuş işgörenler değişime karşı olumsuz bir tavır sergilemelerine sebep olabilir.

1.10.3. Değişime Karşı Olan Tepkilerin Önlenmesi

Planlı değişimin en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla başarılan değişim programı olmasıdır. Bu nedenle, değişime tepkileri frenleyici nitelikteki önlemleri de beraberinde getirmelidir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişime direnişi azaltıcı etmenleri şöyle sıralayabiliriz (Tokat, 1998).

Çalışanın örgüt içindeki tutumu, örgüt içindeki sosyal rolünün etkilenmesinden oluşur. Herhangi bir değişim süreci ilgili bireylerin gereksinimlerini, tutumlarını ve inançlarını örgütün güçleri kadar göz önüne almak zorundadır. Birey kişisel yarar görmeden değişimi asla kabul etmeyecektir.

Değişimde yöneticilerin saygınlığı da önemlidir. Yönetici ne kadar saygın ise .şgörendeki değişim o derece hızlı olacaktır.

Değiştirenle değiştirilecek olan aynı gruba bağlı olmalı ki değişimdeki direnç azalsın

Değişime tepkileri azaltma yönündeki çeşitli önlemlerden sonra, değişim aşamasında aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması önerilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1998).

1.11.1. Değişim Yönetimi Aşamaları Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi

1.11.1.1. Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi

Biz bu konuya, "Değişimi Gerekli Kılan Faktörler" kısmında değinmiştik. Şimdi bu bölümde ise değineceğimiz konular daha önceki içeriğe ekleme mahiyetinde olacaktır.

Değişimin yapılması için ilk önce değişimi zorunlu kılan iç ve dış nedenler belirlenir. (Erdoğan; 2002).

Değişim İhtiyacı İçin Model

Georgiades ve Wilkinson'un geliştirdikleri modele göre bir kurumdaki değişim ihtiyacını belirlemek için aşağıdaki çalışmaların yapılması gerekir.

Genel durumun ortaya konması;

Kurumun amaçları, inançları, sunduğu ürünler, ürünlerin zaman içindeki değişim seyri, kurumun prensiplerinin kimler tarafından korunduğu, geçmişteki kritik dönemler, kurumdaki kritik teknolojik değişiklikler, kurumun pazar payındaki değişimler, çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki zorluklar belirlenir. Kurumun sahip olduğu konumun performansı nasıl etkilediği, mücadele edilen çevresel sorunlar belirlenir. Kurumların rakiplerinin kimler olduğunu, rakiplerin nasıl değiştiği, kurumun içinde sosyal, siyasal, ekonomik ve yasal sistemler ve bunların kurum üzerindeki etkisinin neler olduğu belirlenir. (Erdoğan; 2002).

Kurum kültürünün tanımlanması;

Kurumda ne tür insanların çalıştığı, çalışılan yerin nasıl bir yer olduğunu, normal bir günün nasıl geçtiği, işlerinin nasıl halledildiği belirlenir. Nasıl başarılı olduğu konusunda bir değer kavramı yoksa, nasıl başarılı olduğu konusunda çok fazla İnanç varsa, farklı birimler arasında çok farklı İnançları varsa, alışkanlıklar organize değilse ya da tutarsızsa, verime çok az önem veriliyor kurumu bölen çatışmalar varsa kurum kültüründe problem olduğu söylenebilir. (Erdoğan; 2002).

Grup toplantılarına katılımda, kişiler arası uyuşmazlıkların çözümlenmesinde, güç ve otoritenin gösterilmesinde hangi ilkelerin etkili olduğu, kararların nasıl alındığı, problemlerin

nasıl çözüldüğü, kurumun çalışanlar tarafından bir takım olarak mı yoksa rasgele toplanmış olan bireylerden oluşan bir yer olarak mı görüldüğü belirlenmelidir. (Erdoğan; 2002),

Bireylerin iş ve sosyal ortamlarda sergiledikleri davranış modellerinin neler olduğu, bu modellerin kurumun performansına iyi ya da kötü etkisi olup olmadığı belirlenmelidir. (Erdoğan; 2002).

Kurumda genel olarak ve bireysel düzeydeki tatmin düzeyinin ne durumda olduğu, benlik saygılarının nasıl olduğu, çalışanların kurumun hedeflerine ne ölçüde bağlı oldukları, çalışanların kendilerini güvenli mi yoksa tehdit altında korunmasız mı hissettikleri belirlenmelidir. (Erdoğan; 2002).

İşin gereklilikleri

Kurumda yapılan işlerin prensiplerinin ne olduğu, her bir çalışanın görev tanımının güncellenerek yapılmakta olup olmadığı, görevlerin çalışanların becerilerine göre paylaştırılıp paylaştırılmadığı, görevin yerine getirilmesi sırasında göreceli özgürlük, bağımsızlık sağlayan bireysel otonominin var olup olmadığı, kurumdaki hedeflerin açık olarak tanımlanıp tanımlanmadığı, bu hedeflerin yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı ve çalışanların bu hedeflere yönelik olarak kendilerinden ne beklendiğinin bilinip bilinmediği belirlenmelidir. Görevlerin birbirlerine ne derece bağlı olduğu, işlerin yapılması için prosedürlerin ne kadar net olduğu belirlenmelidir. (Erdoğan; 2002).

Üst düzey yöneticiler

Kurumda bulunan üst düzey yöneticilerin gerçekten bir tavır ve tarzının olup olmadığı, olup bitenleri gözlemleyip gözlemediği, girişimci tavırlara sahip olup olmadıkları, araştırmalara önem verilip verilmediği belirlenmelidir. (Erdoğan; 2002).

Fiziksel ortam ve teknoloji

Kurumda kullanılan teknolojik alt yapının durumu, teknolojide önemli değişikliklerin yapılıp yapılmadığı , çalışanların teknolojiyi kullanmak için eğitilip eğitilmedikleri, mimari yapının teknolojik araç gereçlerin yerleştirilme durumuna göre olup olmadığı, teknolojinin işin doğasına göre mi yoksa statüye göre mi yapılandırılmış olduğu belirlenmesi gerekir. (Erdoğan; 2002).

Değişim İhtiyacının Belirlenmesi ile İlgili Sorular(Erdoğan; 2002).

Değişime geçiş konusunda kurum açısından önemli bir ihtiyaç bulunmakta mıydı?

Değişime geçişi gerekli kılan doğrudan ilgili(iç) gelişmeler bulunmakta mıydı?

Değişime geçişi gerekli kılan dolaylı ilgili(dış) gelişmeler bulunmakta mıydı? -

Değişimin nasıl olduğu ve özellikleri hakkında gerekli İncelemeler yapıldı mı?

Değişimin önemi ilgili kişiler tarafından yeterince tartışıldı mı?

1.11.1.2.Değişim Tanısının Ortaya Konması

“Değişimin gerekliliğinin belirlenmesi doğrultusunda değişim tanısının konması gereklidir. Değişim tanısının konması ile bir anlamda nelerin olması gerektiği belirlenmiş olur. Bu arada değişimin amaçları da açık bir şekilde saptanır. Değişimin amaçları saptanırken, amaçların açık ve üzerinde anlaşılmalı olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü, amaçları açık olmayan ve üzerinde uzlaşma sağlanmayan değişim projelerinin başarılı olma şansı azdır.” (Erdoğan; 2002).

Değişim Tanısının Yapılması İle İlgili Sorular

Değişimin amacının ne olduğu açık bir şekilde ortaya kondu mu?

Değişimin ve amaçlarının ne olduğu ilgili kişiler tarafından anlaşıldı ve benimsendi mi?

Değişimin nasıl uygulanacağı konusunda yeterli imkanların olup olmadığı belirlendi mi? (Erdoğan, 2002).

1.11.1.3. Değişimin Programlanması

Değişim programı oluştururken, değişim amacı belirlenmelidir. Amaç, çok basit bile olsa yazılı olarak belirlenmelidir. Değişimin amacını elemanlarına duyurmak isteyen işletmeler, slogan şeklinde işletmenin çeşitli yerlerinde ilan etmektedirler. (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1998).

Değişim programının amacından sonra örgütte bu amaçla ilgili olan kişilerin kimler olduğu belirlenmelidir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

“İzleyen aşamada değişim kimin başlatacağı konusuna sıra gelmiştir. Grupta prestiji en yüksek kişi en etkin değişim aracıdır. Yöneticiler değişimi başlatma konusunda başarılı olmayabilir. Yetenekli bir lider ve uygulayacağı liderlik gücü, değişiklik için gereken psikolojik desteğin ortaya çıkabileceği bir hava yaratabilir. Liderin gruba teklif edeceği değişikliklerde kişisel davranışın bulunmaması, bütün önerilerin kişisel olmayan yönlerden yapılması gerekir.” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

“Değişim programının hazırlanmasında son olarak değişim için öngörülen süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmelidir. Başlangıç tarihi olarak zamanlama iyi yapılmalıdır. Değişimin psikolojik bir gereksinim olarak arzulandığı zamanlar kollanmalıdır. Örgüt üyelerinin sınırlı ve güvensizlik duygulan içinde buldukları zamanlar başlangıç için uygun değildir. Bu iklimde basit ve önemsiz değişimler bile problem olabilir. Liderin önce örgüt iklimi yaratacak uyanıklık ve anlayışta olması gerekir.” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişim Programı İle İlgili Sorular

Değişime geçiş karar verildikten sonra değişim uygulamalarının nasıl gerçekleşeceği ayrıntılı olarak belirlendi mi?

Değişimin uygulanmasında kimlerin hangi rolü oynayacağı belirlendi mi?

Değişimin uygulanmasında nelerin yapılacağı açık bir şekilde belirlendi mi?

Değişime geçişin nereden ve nasıl başlatılacağı belirlendi mi?

Değişim uygulamalarının nasıl sürdürüleceği açık bir şekilde ortaya kondu mu?

Değişime geçişin ve değişim uygulamalarının ne zaman gerçekleşeceği belirlendi mi?

Değişime geçiş sürecinde sorumlu kişiler belirlendi mi? (Erdoğan, 2002).

1.11.1.4 Değişimin Uygulaması

Bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar kağıt üzerindeki hazırlıklardır. Artık düğmeye bastığımız zaman değişimin başlaması gerekir. Uygulama aşamasında öncelikle mevcut durum, mevcut tutum, inanç ve davranışlar bozulur veya dondurulur. Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesidir. Bir iki hafta yeni duruma uygun hareket ettikten sonra, eski uygulamalara dönmek, değişimin kalıcılığını önler.

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

2.1.Sonuç ve Öneriler

2.1.1.Sonuçlar

Çalışanların değişime karşı dirençleri onların; durumlarına, eğitim düzeylerine, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni hallerine, üniversitedeki düzeylerine , sektörlerine, üretim branşlarına, toplam hizmet sürelerine, yöneticilik hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların değişime karşı direnç boyutlarından eskiyi koruma ile yöneticilik tarzlarından lider ve diplomat hariç tüm alt boyutlar arasında ilişki vardır. Değişimin diğer boyutları olan; rasyonalizm, bekle de gör, başarısızlık endişesi, mücadele kaygısı, emsal arama ve yetkisizlik boyutları ile yöneticilik tarzlarının tüm boyutları arasında ilişki bulunmamıştır.

2.1.2.Öneriler

Sorun çözümünün ilk aşaması sorunun varlığının görülmesi, kabul edilmesidir. Ortaya koyduğumuz bu çalışma her ne kadar yeterli bir örneklem büyüklüğü olmasa da elde edilen sonuçlardan hareketle değişim ve yönetici tarzlarına ilişkin birtakım önerilerde bulunmak mümkündür,

Şirket sahipleri mevcut durumlarını korumaları için liderlik ve diplomat özelliklerinden ziyade bürokrat, eğitmen, katılımcı, disiplinci, gözetmen, sosyal ve koruyucu özelliklerine sahip yöneticiler seçerler. Yaptığımız araştırmanın verilerine dayanarak değişimin öncelikle yöneticilerden başlamasının gerektiğini ve pozitif bir değişimin gerçekleşmesi için de şirketlerin liderlik ve diplomat özelliklerine sahip yöneticiler gerekir.

KAYNAKÇA

- (Alkan, Nuray (1999). Değişim Yönetiminde Liderlik Faktörü ve Simens-Simko Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama Örneği. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Altuğ, Duygu (1997). Örgütsel Davranış: T.K.Y Anlayışı İçinde. Ankara: Haberal Vakfı Yayınları
- Çimendereli, Sedef (1994). Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Doğan, Özlem İpekgil (1999). Önce Kalite. İstanbul: Kainer Yayınları. 34. Sayı
- Erdoğan, İrfan (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: pagem Yayınları
- Erdoğan, İrfan (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayınları
- Eren, Erol (1984), Yönetim psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Ergin, Demirali (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, İ. Ü. Ders Notları, İstanbul.
- Ertürk, Mümin (2000). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. 4. Baskı, Beta Yayınları
- Hammer, Michael; Stanton, Seven A. (1995). Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı. İstanbul: Sabah Yayınları
- Jeanie, Danel (1999). Değişim Yönetimi. İstanbul: Mess Yayınları Çeviri: Meral Tüzel
- Köseoğlu, Arzu (2002). www.yenibir.com.
- Mazlumoğlu, Nimet (1995). İşletmelerde Liderlik ve Uygulama. [Ü. İşletme fakültesi Yayınları
- Morgon, Gareth (1998). Yönetim ve Organizasyon Teorilerinde Bir Yönetim. İstanbul: Mess Yayınları. Çeviri: Gündüz Bulut
- Mutlu, Deren (2000). T.K.Y. ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi. İÜ. Sosyal Bilimler yayınları
- Tokat, Bülent (1998). Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları. No:6
- Sabuncuoğlu, Zeyyad; Tüz, Melek (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları
- Strebel, Paul (1999). Değişim Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları
- Şimşek, M.Şerif (1995) Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Yayıncılık.
- Uludağ, Necip (1998). Değişim, Değişim Yönetimi ve Yönetim Stratejilerinde Yeniden Yapılandırma. İÜ İşletme Fakültesi Yayınları
- Vardar, Abdül (2001). Yeniden Yapılandırma Stratejileri. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Özdemir, Servet (1997). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayınları
- Özer, Mehmet Akif (20 1 1). 21.Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler. İstanbul: Nobel Yayınları