

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI**

110892

**ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM
YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN
AKTÖRLERİ VE SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

F. Sema ÖZÇELİK

Danışman: Doç. Dr. GÖKSEL ATAMAN

İSTANBUL, 2002

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLolar LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1
1. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM	4
1.1. Organizasyonel Değişimin Tanımı Ve Yakın Kavramlarla İlişkisi	4
1.2. Organizasyonel Değişime Neden Olan Faktörler	6
1.2.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri	6
1.2.1.1. Doğal Çevre	6
1.2.1.2. Toplumsal Faktörler	7
1.2.1.3. Ekonomik Faktörler	8
1.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler	10
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler	11
1.2.2. Organizasyonel Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri	13
1.2.2.1. Büyüme	13
1.2.2.2. Şirket Birleşmeleri Ve Şirketlerin Alım ve Satımı	14
1.2.2.3. Tepe Yönetimin Değişime Etkisi	15
1.2.2.3.1. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi	16
1.2.2.3.2. Tepe Yöneticilerinin Yönetim Bilimindeki Gelişmelerden Etkilenmesi	16
1.2.2.4. İşgörenlerin Değişim İstekleri	18
1.2.2.5. İşletmenin Satış Ve Karlılığında Azalma Veya Zarar	20
1.2.2.6. Organizasyonel Eksikliklerin Rahatsız Edici Boyutlara Ulaşması	20
2. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ	22
2.1. Plansız Organizasyonel Değişim	23
2.1.1. Plansız Değişimin Özellikleri	24
2.1.2. Plansız Değişimin Sonuçları	25
2.2. Planlı Organizasyonel Değişim	27
2.2.1. Planlı Organizasyonel Değişimin Özellikleri	28
2.2.2. Planlı Organizasyonel Değişim Süreci	28
2.2.2.1. Planlı Organizasyonel Değişim Sürecinde Önemli Bir Adım:İçinde Bulunulan Durumun Analizi	31
2.2.3. Planlı Organizasyonel Değişimin Faaliyet Alanı	32

	Sayfa No.
2.2.4. Planlı Organizasyonel Değişim Çeşitleri	33
2.2.4.1.Stratejik Değişim	33
2.2.4.2.Teknolojik Değişim	37
2.2.4.3.Yapısal Değişim	40
2.2.4.4.Kültür / İnsan Davranışlarının Değişimi	42
2.2.4.4.1. Kültürel Değişim	42
2.2.4.4.2. İnsan Davranışlarının Değişimi	45
3. DEĞİŞİMİN AKTÖRLERİ VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ	48
3.1. Değişimin Aktörleri	48
3.1.1. Değişim Talebinin Geldiği Kademe	48
3.1.2. Değişim Projesinin Taşıyıcıları / Uygulayıcıları	50
3.1.3. Değişim Projesinin Sonuçlarından Etkilenecek Olanlar	53
3.2. Değişime Karşı Direnç	54
3.2.1. Değişime Karşı Direncin Bireysel Kökenleri	55
3.2.1.1..Alışkanlıklar	55
3.2.1.2..Güvende Olma İsteği	56
3.2.1.3..Güven Duygusundaki Eksiklik	56
3.2.1.4..Ekonomik Faktörler	56
3.2.1.5.. Bilinmeyenden Duyulan Korku	57
3.2.1.6..Kişilik Özellikleri	57
3.2.1.7..Algılama Tarzı	57
3.2.1.8..Başarısız Olma Korkusu	58
3.2.1.9..İşgörenlerce Bilgilendirme Sürecinin Sekteye Uğratılması	59
3.2.1.10..Zamanlama	59
3.2.1.11..İş Durumundaki Olası Kayıplar	60
3.2.1.12..Danışmanların Tavrı	60
3.2.1.13..Bireylerin Sahip Olduğu Kültürel ve Toplumsal Değerler	61
3.2.2. Değişime Karşı Direncin Organizasyonel Kökenleri	61
3.2.2.1.Organizasyon Dizaynı	61
3.2.2.2.Organizasyonel Kültür	62
3.2.2.3..Sınırlı Kaynaklar	63
3.2.2.4..Sabit Yatırımlar	63
3.2.2.5..Daha Önceki Başarısız Deneyimler	63
3.2.3. Değişimin Benimsenmesinde Tepe Yönetiminin Rolü	63
3.2.4. Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler	66
3.2.4.1..Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak	66
3.2.4.2..Katılım	67

3.2.4.3..İletişim.....	68
3.2.4.4..Eğitim.....	70
3.2.4.5..Direnç Gösterenlere Karşı Anlayışlı Bir Tutum İçerisinde Olmak.....	70
3.2.4.6..Değişim Projelerinin Uygulayıcılarının Tavrını Denetlemek.....	71
4. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE, HAYAT BRANŞINDA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM PRATİKLERİNE DAİR BİR İNCELEME.....	74
4.1.Araştırmanın Amacı.....	74
4.2.Araştırmanın Yöntemi.....	75
4.2.1. Anket Formlarının İçeriği.....	76
4.3.Bulgular Ve Yorumlar.....	77
4.3.1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Ait Anket Formunun Değerlendirilmesi.....	77
4.3.1.1..Demografik Özellikler.....	77
4.3.1.2.Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Birinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar.....	81
4.3.1.3.Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin İkinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar.....	90
4.3.2. Tepe Ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerdeki Çalışanlara Ait Anket Formlarının Değerlendirilmesi.....	109
4.3.2.1..Demografik Özellikler.....	109
4.3.2.2.Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Birinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar.....	114
4.3.2.3.Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların İkinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar.....	126
4.4.Bulguların İki İşletme Arasındaki Farklar Göz Önünde Bulundurularak Değerlendirilmesi.....	134
5. SONUÇ.....	138
EKLER.....	141
KAYNAKÇA.....	152

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1	Değişimin Yaşamın Değişmeyen Tek Parçası Olduğu İfadesine Bakış	81
Tablo 2	Var Olan Koşullara Aşırı Bağlılık	82
Tablo 3	Değişim Herkesin Desteğini Gerektirir İfadesine Bakış	83
Tablo 4	İşletmenin İç ve Dış Çevresine Verilen Önem	84
Tablo 5	Katılımın ve Şeffaflığın Önemine Bakış	85
Tablo 6	Dondurma Aşamasının Önemi	86
Tablo 7	Statükocu Düşünüş Tarzına Yatkınlık	88
Tablo 8	Kriz Olmadan Değişime Gerek Yoktur İfadesine Bakış	89
Tablo 9	Yönetim Bilimine Dair Yayınlar İlgi	91
Tablo 10	Dış Çevreyi Takip Etmede Yararlanılan Kaynaklar	93
Tablo 11	Yöneticilerin En Son Ne Zaman Eğitime Katıldıkları	94
Tablo 12	Değişime Neden Olan Faktörler	95
Tablo 13	Değişim İçin Kimlerin Desteğine Gerek Duyulmaz	97
Tablo 14	Vizyon Bildirimi Gerçekleştirilip Gerçekleştirilmediği	98
Tablo 15	Vizyon Bildiriminde Bulunulmamasının Nedenleri	99
Tablo 16	Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilen Özellikler	100
Tablo 17	Vizyonun Bildirilmesinde Kullanılan Araçlar	102
Tablo 18	Değişim İçin Eğitim İhtiyacının Araştırılıp Araştırılmadığı	103
Tablo 19	Eğitim Eksikliği Hangi Araçlarla Giderildi	104
Tablo 20	Değişim Planlanırken; Direnci Önlemek İçin Yapılanlar	105
Tablo 21	İşgörenlerin Desteği İçin Yürütülen Faaliyetler	107
Tablo 22	Değişimin İşgörenler Üzerindeki Etkilerini Öğrenmede Kullanılan Yöntemler	108
Tablo 23	Kişisel Gelişime Verilen Önem	115
Tablo 24	Risk Olgusuna Yatkınlık	116
Tablo 25	Belirsiz Durumlar Karşısında Geliştirilen Tavır	117
Tablo 26	Farklı Bakış Açılarına Karşı Geliştirilen Tavır	118
Tablo 27	Değişimin Gelişme İçin Bir Fırsat Olarak Görülüp Görülmediği	119
Tablo 28	Yaşamdaki Yeniliklere Uyum Sağlayabilme Becerisi	120
Tablo 29	Farklı Bilgi ve Becerilere Duyulan İlgi	122
Tablo 30	Olası Görev Değişikliklerine Karşı Tutumlar	123
Tablo 31	Yaşamda Değişmeyen Tek Şeyin Değişim Olduğu İfadesine Bakış	124
Tablo 32	Sahip Olunmayan Bilgi Ve Becerilerin Kazanılabileceğine Olan İnanç	125
Tablo 33	Değişim Sonrası Koşullar Hakkında Bilgilendirme Yapılıp Yapılmadığı	126
Tablo 34	Değişimin Amacının Eksiksiz Olarak Bildirilip Bildirilmediği	127

	Sayfa No.
Tablo 35 Değişimle İlgili Geribildirimlerin Önemseniş Önemsenişmediğı	128
Tablo 36 Değişimi Destekleyici Davranışların Ödüllendirilip Ödüllendirilmediğı	129
Tablo 37 Değişim Sonrası Koşullara Uyum Konusunun Araştırılıp Araştırılmadığı	130
Tablo 38 Katılım ve Bilgi Paylaşımının Varlığı	131
Tablo 39 Değişimle İlgili Bir Vizyon Bildirimi Yapılıp Yapılmadığı	133



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	30
Şekil 2. Geleneksel Yaklaşım Ve Eylem Araştırması Arasındaki Farklar	32
Şekil 3. Leavitt'in Dört Değişkenli Organizasyonel Değişim Görtüşü	34
Şekil 4. Amaç, Strateji Ve Görev Değişimi Arasındaki İlişki	35
Şekil 5. Planlı Organizasyonel Değişimin Hedefleri	47
Şekil 6. Direncin Üstesinden Gelmek İçin Yararlanılabilecek Yöntemler	73
Şekil 7. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Dahil Oldukları Yaş Aralıkları	78
Şekil 8. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımları	79
Şekil 9. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumları	80
Şekil 10. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri	81
Şekil 11. Değişimin Yaşamın Değişmeyen Tek Parçası Olduğu İfadesine Bakış	82
Şekil 12. Var Olan Koşullara Aşırı Bağlılık	83
Şekil 13. Değişim Herkesin Desteğini Gerektirir İfadesine Bakış	84
Şekil 14. İşletmenin İç ve Dış Çevresine Verilen Önem	85
Şekil 15. Katılımın ve Şeffaflığın Önemine Bakış	86
Şekil 16. Dondurma Aşamasının Önemi	87
Şekil 17. Statükocu Düşünüş Tarzına Yatkinlik	88
Şekil 18. Kriz Olmadan Değişime Gerek Yoktur İfadesine Bakış	90
Şekil 19. İki İşletme Genelinde Yönetim Bilimine Dair İlgili Yayınlarla İlgili	92
Şekil 20. İki İşletme Genelinde Dış Çevreyi Takip Etmede Yararlanılan Kaynaklar	93
Şekil 21. İki İşletme Genelinde Yöneticilerin En Son Ne Zaman Eğitime Katıldıkları	94
Şekil 22. İki İşletme Genelinde Değişime Neden Olan Faktörler	96
Şekil 23. Değişim İçin Kimlerin Desteğine Gerek Duyulmaz	97
Şekil 24. İki İşletme Genelinde Vizyon Bildirimi Gerçekleştirilip Gerçekleştirilmediği	99
Şekil 25. İki İşletme Genelinde Vizyon Bildiriminde Bulunulmamasının Nedenleri	100
Şekil 26. İki İşletme Genelinde Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilen Özellikler	101
Şekil 27. İki İşletme Genelinde Vizyonun Bildirilmesinde Kullanılan Araçlar	102
Şekil 28. İki İşletme Genelinde Değişim İçin Eğitim İhtiyacının Araştırılıp Araştırılmadığı	103
Şekil 29. İki İşletme Genelinde Eğitim Eksikliğinin Hangi Araçlarla Giderildiği	105

Şekil 30. İki İşletme Genelinde Değişim Planlanırken; Direnci Önlemek İçin Yapılanlar.....	106
Şekil 31. İki İşletme Genelinde İşgörenlerin Desteği İçin Yürütülen Faaliyetler	107
Şekil 32. İki İşletme Genelinde Değişimin İşgörenler Üzerindeki Etkilerini Öğrenmede Kullanılan Yöntemler.....	109
Şekil 33. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Dahil Oldukları Yaş Aralıkları.....	110
Şekil 34. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Cinsiyet Dağılımları.....	111
Şekil 35. Tepe ve Orta Düzey Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Eğitim Durumları.....	112
Şekil 36. Tepe ve Orta Düzey Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri.....	113
Şekil 37. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Ünvanlarının Dağılımı.....	114
Şekil 38. İki İşletme Genelinde Kişisel Gelişime Verilen Önem.....	115
Şekil 39. İki İşletme Genelinde Risk Olgusuna Yatkınlık.....	117
Şekil 40. İki İşletme Genelinde Belirsiz Durumlar Karşısında Geliştirilen Tavır.....	118
Şekil 41. İki İşletme Genelinde Farklı Bakış Açılarına Karşı Geliştirilen Tavır.....	119
Şekil 42. İki İşletme Genelinde Değişimin Gelişme İçin Bir Fırsat Olarak Görülüp Görülmediği.....	120
Şekil 43. İki İşletme Genelinde Yaşamdaki Yeniliklere Uyum Sağlayabilme Becerisi.....	121
Şekil 44. İki İşletme Genelinde Farklı Bilgi ve Becerilere Duyulan İlgi.....	122
Şekil 45. İki İşletme Genelinde Olası Görev Değişikliklerine Karşı Tutumlar.....	123
Şekil 46. İki İşletme Genelinde Yaşamda Değişmeyen Tek Şeyin Değişim Olduğu İfadesine Bakış	124
Şekil 47. İki İşletme Genelinde Sahip Olunmayan Bilgi Ve Becerilerin Kazanılabileceğine Olan İnanç.....	125
Şekil 48. İki İşletme Genelinde Değişim Sonrası Koşullara Dair Bilgilendirmenin Yapılıp Yapılmadığı.....	127
Şekil 49. İki İşletme Genelinde Değişimin Amacına Dair Yapılan Bilgilendirmenin Yeterliliği.....	128
Şekil 50. İki İşletme Genelinde Değişimi Destekleyici Faaliyetlerin Takdiri.....	130
Şekil 51. İki İşletme Genelinde Değişim Sonrası Koşullara Uyum Konusunun Araştırılıp Araştırılmadığı.....	131
Şekil 52. İki İşletme Genelinde Katılım ve Bilgi Paylaşımının Varlığı.....	132
Şekil 53. İki İşletme Genelinde Değişimle İlgili Bir Vizyon Bildirimi Yapılıp Yapılmadığı.....	134

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen koşulları içerisinde, değişimin gerekliliğini sorgulamak şüphesiz ki anlamsız olacaktır. Değişim toplumun her alanında, toplumu oluşturan kurumların tamamında gözlenen, aynı zamanda bu kurumların içini dolduran bireyler düzeyinde de etkisini gösteren bir olgudur.

Her şey değişmekte ve kendini yenilemekteyken; organizasyonların durağanlığından söz etmek mümkün değildir. Hele de, ülkeler arası sınırların kalktığı, tüketicilerin sunulan hizmet ve ürüne dair bu denli seçici olduğu, işletmeler arası rekabetin giderek kızgınlıştığı; özetle *adapt or die* (uyum sağla ya da öl) sözünün adeta bir şiarı dönüştüğü günümüz koşulları işletmeleri; üretim teknolojilerinden insan kaynakları politikalarına, müşteri hizmetleri anlayışlarından organizasyon yapılarına kadar bir çok alanda değişimler gerçekleştirmeye zorlamaktadır.

İşletmelerin birbirinden farklı gibi görünen değişim pratiklerine biraz daha dikkatlice yaklaştığımızda ise, farklı isimler altında yürütülen tüm bu uygulamaların aynı genel amaca hizmet ettiğini görmekteyiz ki bu; işletmelerin yönetim anlayışlarını değiştiren giderek daha zorlayıcı hale gelen piyasa koşullarıyla başa çıkabilmektir.

Bu denli önemli bir olguyu, değişimi incelemeye çalıştığımız bu araştırmada; sürekli vurgu yapacağımız üzere ana kalkış noktamız, toplumu oluşturan kurumlardan biri olarak organizasyonların, içlerini dolduran bireylerden bağımsız olarak algılanamayacağıdır. Bu bağlamda birer toplumsal sistem olarak organizasyonlar için kaçınılmaz hale gelen değişim olgusu; adeta bir canlının hücre veya hücre topluluğunda meydana gelen değişimlerin canlı üzerindeki etkilerini değerlendirir gibi tüm öğelerin sentezi şeklinde bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir.

Değişimin bu denli kaçınılmaz olması beraberinde işletmelerin değişim pratiklerinin, ideal değişim modellerinin ortaya konulabilmesi için yönetim biliminde önemle incelenir olması sonucunu beraberinde getirmiştir.

Yönetim bilimine ait yazında, tüm bu araştırmalar sonucunda vurgulanan ana unsur; değişimin organizasyon içindeki bireylerin tamamının desteğiyle başarılabilir ve dolayısıyla etkin ve uygun mekanizmalarla yönetilmesi gereken bir süreç olduğudur.

Değişimin yönetilmesi ise beraberinde organizasyonları değiştirmek için öncelikle kendini değiştiren ve de geliştiren, dış çevrede olup bitenlere duyarlı; organizasyonları yaşayan toplumsal sistemler olarak kabul eden; organizasyonel amaçları ve organizasyonların içlerini dolduran bireyleri bütüncül bir algılayışla algılayan yepyeni bir yönetici profilini karşımıza çıkarmıştır. Ancak bu yeni yönetici profiline uygun, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler önderliğinde değişim faaliyetleri, direnç olgusuyla karşılaşmaksızın hedeflerine ulaşabilecektir. Bu yeni yönetici profiline ait bir diğer özellik ise; önceden öngörülemeyen koşullar sonucunda ortaya çıkan direnç kaynaklarının ortadan kaldırılmasına dair de etkili çözümler üretebiliyor olmalarıdır.

Tüm bu anlattıklarımız bağlamında organizasyonel değişimi irdelemeye çalışacağımız araştırmamızda; birinci bölüm itibarıyla, organizasyonel değişimin tanımına ve yakın kavramlarla ilişkisine değindikten sonra; değişime neden olan organizasyon içi faktörler ve de organizasyonun dışından değişim yönünde itici güç oluşturan organizasyonun dış çevresi kaynaklı faktörler açıklanacaktır.

İkinci bölümde ise; organizasyonel değişim çeşitlerini planlı ve plansız organizasyonel değişim olarak iki ana başlık altında toplayıp açıkladıktan sonra; planlı organizasyonel değişim, organizasyonu oluşturan unsurlardan hangisinde gerçekleştiğinden hareketle sınıflandırılıp açıklanacaktır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise; değişimin aktörleri başlığı altında; bir organizasyon içerisinde değişim faaliyetlerini yönetme sorumluluğuna sahip tepe yönetimin değişim faaliyetlerindeki kilit rolüne, değişim faaliyetlerinin sonuçlarından etkilenecek bireylere -değişimin uygulayıcılarının aynı zamanda değişimin sonuçlarından da etkilenecek olanlar olduğu düşüncesi bağlamında- değinilecektir. Daha sonra ise değişim faaliyetlerin etkin ve de uygun mekanizmalarla yönetilmemesi durumunda değişim faaliyetlerinin başarısı önünde büyük bir engel olarak belirtebileceğimiz direnç olgusunun; organizasyonel ve de bireysel kökenleri

açıklanacak ardından da direncin üstesinde gelmede kullanılabilecek yöntemlere değinilecektir.

Dördüncü ve son bölümde ise; Türkiye’de hayat branşında faaliyet gösteren iki tane sigorta işletmesinin organizasyonel değişim pratiklerine dair elde edilen bulgular tartışılarak; bu iki işletmenin değişim yönetimindeki başarıları konusunda vardığımız sonuçlar ifade edilecektir.



1. BÖLÜM

1. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM

1.1. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN TANIMI VE YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Genel anlamıyla değişimi, herhangi bir sistemin, bir ortam veya sürecin belli bir durumdan farklı bir duruma dönüşmesi olarak belirtebiliriz. Organizasyonel değişme ise; örgütü oluşturan çeşitli unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen planlı ya da plansız her türlü değişikliği ifade eder. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere organizasyonel değişme geniş kapsamlıdır ve yenilik yapma, gelişme ve büyüme gibi olaylarla yakından ilgilidir.

Organizasyonel değişim ve yenilik yapma arasındaki ayrımı belirtmek için değişim ve yenilik kavramları arasındaki farka değinmek yerinde olacaktır. Değişimi bir şeyin o zamana kadar yapıldığından farklı olarak yapılması olarak belirtmiştik, yenilik ise o ana kadar yapılanlardan tamamen farklı ve yepyeni şeylerin yapılmasıdır. Yani yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir. Dolayısıyla her yenilik faaliyeti bir değişimken her değişim bir yenilik olmayabilir.²

Organizasyon Geliştirme organizasyonun, çevresindeki değişimler sonucunda kendi içinde uyguladığı değişikliklerin beşeri-sosyal yönüyle ilgilenir. Tüm yapısal ve teknik değişimlere bir cevap olarak organizasyonun inanç ve değerler yapısını ve kişiler arası ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim stratejisidir.³ Tanımdan da anlaşılacağı üzere organizasyon geliştirme faaliyeti organizasyonel değişimin sonucunda gerçekleşecektir.

¹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.416-417

² Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999, s.86 / Işıl Mendeş Pekdemir, 'İşletmelerde Yenilik Çalışmaları Ve Teknolojik Gelişim', *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1989

³ Ömer Dinçer, 'Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini Ve Problemleri Teşhis', *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, İstanbul, 1985, s.11 / Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.13-15

Büyüme ise kar, teknolojik gelişme, yeni ürünlere, yeni pazarlara yönelme arzusu, ekonomik gelişme gibi nedenlerle organizasyonun çeşitli unsurlarındaki hacim veya miktar yönünden bir artışı ifade eder. Büyümenin hacim ve miktarla ilgili yanı sıra beraber kalite ile ilgili yanı da göz ardı edilmemelidir. Büyümeyle sadece niceliksel bir büyüme değil niteliksel, kaliteli bir gelişme ve değişme süreci algılanmalıdır. Sadece niceliksel bir büyümenin kalite, hız, müşteri tatmini gibi değerlerin hakim olduğu günümüzün değişen dinamik koşullarında işletmeye artı bir değer kazandırmayacağı gerçeği unutulmamalıdır.⁴

Değişime neden olan faktörler başlığı altında ayrıntılarıyla inceleyeceğimiz; teknolojik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel gibi işletme dışı koşulların ve/veya birleşmeler, büyüme, karlılığın azalması gibi işletme içi koşulların değişmesi ve bunların işletmeler üzerinde değişim yönünde yarattığı baskı, ‘dünyada değişmeyen tek şey değişimdir’ savını destekler niteliktedir.

Tüm bu değişim bombardımanı altında işletmeler değişim gerekliliğini algılamalı ve değişimi planlamalıdır. Bu yanı sıra **planlı değişim** organizasyonun evrimi içerisinde geçirdiği değişimden farklı olarak geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterilen, planlı ve amaçlı bir çabadır.⁵ Değişimin gerçekleşeceğine dair hiçbir şüphe olmadığından beklemek yerine, değişimi planlamak ve örgütlemek, değişimi sürekli gelişmeyi sağlayacak bir güç olarak algılamak gerekmektedir.

Organizasyonun, beklemediği ve sezemediği değişikliklere uyum sağlayamama durumunda ortaya çıkan kriz durumlarında mevcut bilgi, yöntem ve deneyimlerin dışına çıkma zorunluluğu şeklinde beliren **plansız değişim** şüphesiz ki planlı değişime göre çok daha sancılı ve zor olacaktır.⁶

⁴ Dinçer, *Örgüt Geliştirme*, s.7-8

⁵ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulanması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:258, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:151, İstanbul, 1997, s.167

⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.311, s.330

1.2. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİME NEDEN OLAN FAKTÖRLER

1.2.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

Organizasyonlar, yaşayan toplumsal sistemler oldukları için çevrelerinden gelen her türlü etkiye açıktırlar. Organizasyonlar, çevreden aldıkları girdileri dönüştürüp mal veya hizmet üreterek yine çevreye sunarlar.

Günümüzde çevre karşısında edilgen olan yani sadece çevreden etkilenen işletmelerin varlıklarını sürdürmede ve amaçlarına ulaşmada başarı sağlama şanslarının, çevreden etkilendikleri kadar çevreyi de dönüştürme gücüne sahip işletmelere göre az olduğunu söylememiz yerinde bir tespit olacaktır. Günümüz koşullarında işletmelerin çevreyi dönüştürebilme gücü işletmelere büyük bir artı değer sağlayan bir faktördür. Bu etkileşim tarafların karşılıklı güçlerine ve diğer özelliklerine bağlı olduğu gibi, çevrenin karmaşıklığına ve dinamikliğine de bağlıdır.⁷

Organizasyonel değişime sebebiyet verebilecek, işletmenin dış çevresinde meydana gelen unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

1.2.1.1. Doğal Çevre

Doğal çevre özellikle tarımsal hammadde kullanarak üretim yapan işletmeleri etkilemektedir. Tarımsal üretimin niceliği ve kalitesi iklim koşulları, toprak yapısındaki değişimlere bağlı olarak değişmektedir. Doğal kaynaklara, enerji ve sulama olanaklarına, hammaddelere işletmelerin ihtiyaç duydukları oranda ulaşabilmeleri işletmelerin üretim koşulları üzerinde direkt olarak etkilidir. Bu kaynaklardaki niteliksel ve niceliksel değişimler işletmelerde de değişim ihtiyacına neden olabilir.⁸

Daha önce belirttiğimiz gibi işletmeler sadece çevrelerinden etkilenmemekte aynı zamanda çevrelerini etkilemektedir. Ne yazık ki doğal çevre bağlamında bu

⁷ Mahmud Özdemir, 'Stratejik Yönetim Ve Çevre Analizleri', *Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3-4, Erzurum, Ağustos 1988, s. 141-143

⁸ Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:238, İstanbul, 1983, s.75-76

değişim olumsuz, doğal çevreyi kirleten ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakan bir değişimdir. Kar marjlarını arttırmayı doğal çevreyi yok etme pahasına önemseyen bu tarz işletmeler günümüzde çeşitli kanuni yaptırımlarla karşı karşıyadır.⁹

1.2.1.2. Toplumsal Faktörler

İnsanlar arası ilişkilerin değişmesi demek olan toplumsal değişme; hem üretim ve mülkiyet ilişkilerinin hem de anlam, değer ve kuralların değişmesine bağlıdır. Toplumsal değişmeyi fişekleyici güçler olarak, teknoloji ve ideolojiyi belirtebiliriz.¹⁰

Toplumsal değişme insanlar arası ilişkilerin değişmesi demek olduğundan bu alandaki değişimlerin işletmeler üzerindeki en büyük etkisi işgücünün yapısı üzerinde olmuştur. İşgücünün demografik özellikleri -yaş, cinsiyet vb-, işletmeden ve yöneticilerinden beklentileri değişmiştir.

Günümüzde çalışanlar için çalışma-emek karşılığında iyi bir ücret almak yeterli olmamaktadır. Çalışanlar, çalışma koşullarının sağlıklı olması, kendini kanıtlama, çeşitli kararların verilmesinde etkili olma, demokratik bir iş ortamı gibi değerleri önemsemektedir.¹¹ İşletmede çalışanların değişen, farklılaşan istekleri işletmeler üzerinde çoğu kez bu isteklerin gerçekleştirilmesi yönünde değişikliklerin yapılmasıyla sonuçlanmaktadır. Buna örnek olarak personel politikalarındaki değişimleri, öneri sistemlerinin uygulanmaya başlanmasını verebiliriz.

Ayrıca yine bu kültürel, sosyal ve toplumsal değişme sonucunda işletmelerin rakiplerine, devlete, çalışanlarına, ürün ya da hizmet sundukları müşterilerine karşı sorumluluklarının da arttığını ve farklılaşan sorumlulukların organizasyonel değişimlere neden olduğunu görmekteyiz.¹²

⁹ Özdemir, *age*, s.150-151

¹⁰ Emre Kongar, *Toplumsal Değişme Kuramları Ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1981, s.21-22

¹¹ 'Toplumsal Ve Teknolojik Gelişmeler Karşısında Çalışanların İş Anlayışındaki Değişmeler', Der Schlüssel, 4/85 ile REFA, Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1'den Çeviren: Gülnihal Tezer, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, İstanbul, 1988/1

¹² Ülgen, *age*, s.170

Popülasyonun sosyo-ekonomik düzenindeki değişimler ve popülasyondaki refah artışı, daha yüksek değerli ürün ve servis kalitesine olan talebin artmasına neden olmuştur. Satın aldığı ürün ve hizmetlerde ve serviste kaliteyi en önemli koşul olarak arayan, satın alma faaliyeti konusunda giderek bilinçlenen yeni müşteri profili, işletmelerin müşteri ilişkileri anlayışında önemli değişiklikler gerçekleştirmelerine neden olmuştur.¹³

Neyi satın alacağı konusunda kendi özgür iradesini kullanan, eskiye oranla daha seçici olan bu yeni müşteri popülasyonu, yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmelerin müşteri ilişkileri anlayışında önemli değişikliklere neden olmuş ve bu anlayıştaki değişim günümüzde sıkça telaffuz edilen müşteri odaklı olma anlayışını karşımıza çıkarmıştır. Günümüzde, müşteri odaklı olmayı, müşteri taleplerini sürekli göz önünde bulundurmaya başaran işletmeler rekabette büyük üstünlükler elde etmektedirler.¹⁴

1.2.1.3. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim işletmeler üzerinde etkili olan, çeşitli değişimlere neden olan bir faktördür. Ekonomik eğilimler, hakim olan ekonomik sistem, globalizasyon ve uluslararası ekonomi, mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik ve üretim gibi pazar koşulları, işletmeleri örgütsel değişime yönlendiren itici güçlerdir.

Yukarıda sıraladığımız etkenlerden hakim olan ekonomik sistem etkenini örneğin; liberal ya da kapitalist bir sistemi ele alacak olursak; böyle bir sistemde yoğun rekabet şartları altında hangi hizmet ya da ürünün satılabileceği, müşteri beklentileri doğru araştırılmalı, etkili pazarlama teknikleri geliştirilmeli, rakip işletmeler ile benchmarking yapılarak, rakiplerin konumuna dair sürekli bilgi sahibi olunmalıdır. Tüm bu gereklilikler işletmeleri etkileyerek, hızlı rekabet koşulları ile başa çıkmak için

¹³ Richard Beckhard, Reuben T. Harris, *Organizational Transitions, Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1987, s.31-32

¹⁴ Halis Demir, 'İşletme Yönetim Ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler Ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu', *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1999/4, Ankara, s.82-83

sürekli stratejiler geliştiren, üretimde rasyonelliği ve verimliliği arttıran dinamik işletmelerin oluşmasına neden olmuştur.¹⁵

Hakim olan ekonomik sistemin işletmeler üzerindeki etkilerine verebileceğimiz bir diğer örnekte tüketim kapitalizmi ve üretim kapitalizmi dönemlerinde ekonomik koşullar, pazardaki arz ve talep durumu, üretimde insan faktörünün rolünün algılanma tarzı, kullanılan teknolojilerdeki değişimler, bu ekonomik yapıların getirdiği değerler sistemi gibi faktörler nedeniyle karşımıza çıkan farklı teknikleri kullanan, farklı sorumluluklara sahip farklı işletme yapılarıdır.¹⁶

1970'lere gelene kadar hakim olan tüketim kapitalizm döneminde kitlesel üretim hakimken, üretim kapitalizminde kitlesel üretim yerini esnek üretime bırakmıştır., Bilginin ulaşma hızında yaşanan devrim sayesinde tüketim kalıplarına dair yeni modalar vbg. hızla herkese ulaşabilir duruma gelmiş, dolayısıyla insanların beğenileri, tüketim tercihleri farklılaşmıştır . Bu bağlamda kitlesel halde üretim yaparak stoklama yoluyla bunları muhafaza eden ve pazarın talep durumuna göre bunları piyasaya süren işletmeler yerini müşteri, talep odaklı üretim yapan işletmelere bırakmıştır. Şüphesiz ki bu durum organizasyon yapısından çalışanların özelliklerine, pazarlama stratejilerinden üretimde kullanılan teknolojiye kadar eskisinden çok daha farklı işletme yapılarını karşımıza çıkarmıştır.¹⁷

Ayrıca *küreselleşme olgusu* ile beraber, ulusal sınırlar ortadan kalkmış, ulusal ekonomiler giderek birbirine bağlı konuma gelmiştir. Uluslararası bir boyut kazanan işletmeler günümüzün global dünyasındaki ekonomik değişimlere duyarlı hale gelmiştir. Globalizasyon, ekonomik olduğu kadar toplumsal, politik ve kültürel değerlerin de dünya çapında hızla yayılımını beraberinde getirdiğinden işletmeler dünya çapında geçerli olan bu değerlerin etkisinde kalmaktadır. Uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmeler için küreselleşmenin getirdiği değerlere uymak bir zorunluluk iken,

¹⁵ Ülgen, *age*, s.170-171

¹⁶ Belkıs Özkara, *Evrımcı Ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s.33-35

¹⁷ Esin Küntay, Mimar Sinan Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, *Endüstri Sosyolojisi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları*, 1999, İstanbul

küresel olmayan işletmelerde, kendi ülkelerindeki pazar üstünlüklerini korumak bağlamında bu değişimlere ayak uydurmalıdırlar.¹⁸

1.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Hukuksal çevre, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan kurallar anayasa, yasa, yönerge ve tüzükler değiştikçe değişim içine girer. Hukuki çevredeki tüm bu değişimler işletmeler üzerinde zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeleri ilgilendiren alanlarda yürürlükte olan ve işletmelerin uymak zorunda olduğu başta gelen yasaları; Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Kanunu ve İcra ve İflas Kanunu olarak belirtebiliriz.¹⁹

Aynı şekilde politik arenadaki değişimlerde işletmeler üzerinde etkili olmaktadır. Burada önemle belirtmemiz gereken; işletmelerin politik-hukuki alanlardaki değişimlerden etkilenmekle beraber, bu alanlara dönüştürücü etkide de bulunduklarıdır.

Burada özellikle Türkiye'ye has bir gerçekliğe de vurgu yapmak yerinde olacaktır. Kuşkusuz politik arenanın önemli bir aktörü iktidarda olan hükümetlerdir. Ancak Ayşe Buğra'nın da belirttiği üzere, Türkiye'de hükümetler ellerindeki gücün mutlak güç olduğuna inanma eğilimindedirler. Bu anlayış devlet gücünü elinde bulundurma, hukuku kontrol altında tutma, kural ve yasaların hükümetlerin çıkarları doğrultusunda sürekli değiştirilmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır.²⁰

Şüphesiz keyfi işleyen yasaların yürürlükte olduğu, bürokratik mevkilerde sürekli yer değiştirmelerin olduğu bu denli çalkantılı politik bir ortamda işletmeler bu durumu mümkün olduğunca kendi çıkarlarına çevirme eğilimi içerisine girecektir. Buğra, yine çok güzel bir tespitle devlet ya da devletin görüngül yüzü hükümetler ile işletmeler-işadamları arasındaki ilişkiyi bir *aşk ve nefret ilişkisi* olarak tanımlamaktadır.²¹

¹⁸ Özkara, *age*, s.29-32 / Ülgen, *age*, 170-172

¹⁹ Çelebioğlu, *age*, 79-80 / Ülgen, *age*, 172

²⁰ Ayşe Buğra, *Devlet Ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s.46-47

²¹ *age*, s.16-17

Politik çevrenin önemli bir belirleyicisi, aktörü olarak halkın sorunları ve talepleri de hükümetler üzerinde bir baskı unsuru oluşturarak değişimlere neden olacaktır. Örneklendirecek olursak, özellikle hızlı nüfus artışı nedeniyle ciddi boyutlara ulaşan konut sorununun çözümü için halkında baskısıyla girişilecek _burada halktan gelen bir baskı unsuru olarak halktan gelen taleplerin yanı sıra dolaylı bir baskı unsuru olarak konut sorununun gecekondulaşma yolu ile çözülmeye çalışılmasını belirtebiliriz _projeler özellikle inşaat alanında faaliyet gösteren işletmeleri etkileyecektir.

Uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmeler ise şüphesiz daha global düşünmek, dünya çapındaki hukuki ve politik gelişmeleri takip etmek zorundadırlar.

1.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknolojide yaşanan gelişmelerle beraber üretimde kullanılan yol ve yöntemler sürekli gelişmektedir. Üretim ve yönetim sistemlerinde otomasyona geçilmesiyle beraber bu teknikleri hızla kullanabilen işletmeler rakiplerine göre büyük üstünlükler yakalamışlardır.

Yönetim birimlerinde otomasyona geçilmesiyle beraber yönetime dair tüm bilgiler eskiye oranla daha rahat saklanabilir ve daha rahat ulaşılabilir hale gelmiştir. Üretimdeki otomasyon ise hem ürün ve hizmetlerin daha ucuz üretimine olanak sağlamak hem de daha az sayıda işgücüyle daha yüksek verimlilik sağlamaktadır.²²

Teknolojik gelişmelerin işletmelerde uygulanmasıyla beraber işletme içinde yapılan birçok işlemin gerçekleştirilmesinde büyük kolaylıklar sağlanmıştır. Bilgisayarların, bilgi teknolojilerinin iş hayatına girmesiyle beraber birçok işlemin yapılma süresi kısalmıştır. Örneğin, işletme içerisinde uygulanacak bir anket çalışmasını ele alalım; bu anketin tek tek bireylere ulaştırılabilmesi için çok ciddi bir zaman ve bu işlemi yürütecek bir kişiye ihtiyaç duyulurken günümüzde, yazılım sektöründeki gelişmelerle beraber işletme içindeki bireyler, anketi cevaplandırma işlemi bir anket uygulayıcısına gerek duymadan, bilgisayar ekranlarından çok kısa bir sürede gerçekleştirebilmektedirler.

²² Özkara, *age*, s.39-40

Bilgisayarın getirdiği bir başka yarar ise bilgiye ulaşabilme kolaylığı, iletişimin hızlı ve sağlıklı bir gelişme göstermesidir. İşletmeler aynı zamanda bu bilgiye ulaşabilme kolaylığı sayesinde dış dünyadaki gelişmeleri takip edebilmekte, rakiplerinin durumuna dair bilgilere de kolaylıkla ulaşabilmektedir. Yine bilgisayarlar sayesinde rutin işler kolayca halledilebilmekte, işletmenin gelişimine dair daha stratejik konulara zaman ayrılabilir.

Teknolojinin işletmelere kazandırdığı nimetleri daha da örneklendirmek mümkündür. Ama özellikle vurgulanması gereken, tüm bu nimetlerden yararlanan işletmelerin yararlanmayanlara oranla daha çağdaş bir kimliğe bürünmekte olduğu, rakiplerine fark atabilmede başarı sağladığıdır. Tüm bu teknolojik kolaylıklardan yararlanmanın işletmelere hız, kalite, maliyet gibi alanlarda sağladığı yararlar, avantajlar, işletmeler üzerinde yenilikleri yakalama ve değişim yönünde bir hareketlenmeye neden olmaktadır.

Teknolojik değişmelerin, işletmelerde değişim yönünde bir itici güç oluşturması sonucunda kullanılan teknolojilerde gerçekleştirilen değişimlerin işletmelerdeki belli başlı yansıma alanları işlerin niteliği, işgörenlerin niteliği, işin yapılış biçimi ve işe ilişkin değerlerdir. Bu arada bir diğer önemli nokta işin yapılışında izlenen yöntemlerde uygulanan değişikliklerin, yeni teknolojilerin uygulanmaya başlanmasının işgörenler üzerinde diğer değişimlere kıyasla daha yüksek düzeyde kaygıya neden olduğudur. Bu kaygıyı ortadan kaldırmanın en etkili yöntemi ise bu değişimlerin getirdiği yeniliklerin, eğitim yoluyla tüm işgörelere verilmesidir. Bu konu çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıntılarıyla incelenecektir.

1.2.2. Organizasyonel Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri

1.2.2.1. Büyüme

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı ya da daha genel bir ifadeyle ölçek konusu giderek işletmeciliğin önemli konularından biri olmuştur. Büyümenin çok sayıda çeşitlenen boyutları olduğu ve tek bir faktöre göre açıklanamayacağı kabul edilmiştir. Büyümenin değişen boyutlarını, satış hacmindeki büyüme, pazar payındaki büyüme, personel sayısındaki artış, üretim kapasitesindeki artış şeklinde örneklendirebiliriz.²³

İşletmelerin temel amaçlarından biri olarak belirtebileceğimiz büyüme, iç ve dış koşulların etkisi ile sağlıklı bir yapının başarabileceği bir işlemdir. İşletmenin gücünü aşan sağlıklı, bilinçsiz, aşırı büyüme ise tıpkı biyolojik canlılarda olduğu gibi zararlı bir işlemdir.

Büyüklik kavramının belirlenmesinde temelde iki ölçütten söz edebiliriz. Bunlar *niteliksel ve niceliksel* büyüklük ölçütleridir. Niceliksel ve niteliksel büyüklük ölçütlerinin işletmenin büyüklüğünü tespit etmek amacıyla göz önünde bulundurduğu hususları ise şu şekilde belirtebiliriz.²⁴

Niceliksel Ölçütlerin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar:

- Sermaye miktarı
- Üretim kapasitesi
- Ciro
- Çalışan personel
- Personel giderleri
- Hammadde kullanımı ve miktarı

²³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.331

²⁴ Yılmaz Güzey, *Şirket Birleşmeleri, Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar Ve Önlemler*, Yayınlamamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon Ve İşletme Politikası Doktora Programı, İstanbul, 1993, s.7-8

- Firmanın üretim faaliyeti için kullandığı fiziksel mekan
- Kullanılan teçhizat kapasitesi
- Kullanılan enerji

Niteliksel Ölçütlerin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar ise:

- Hukuki yapı
- Örgütsel yapı
- Yönetim şekli, merkezci ya da merkezkaç yapı özellikleri
- Dağıtım kanalları ve boyutu

İşletmede yukarıda belirttiğimiz boyutlarıyla gerçekleşen büyüme; organizasyon yapısından, işgören özelliklerine, işgörenlerin yetki ve sorumluluklarına, iletişim kanallarından gerçekleştirilecek düzenlemelerden, işin yapılışına dair yöntemlere kadar birçok alanda değişim ihtiyacını ortaya çıkarır.

Örneklendirecek olursak; ürün ya da hizmet çeşitlendirmesi stratejisini uygulayan bir işletmenin uygun pazar koşullarını yakalaması, kalite, hız gibi günümüzün önemli değerlerinde rakiplerine fark yaratması durumunda hem üretim hacminde hem de pazar payında bir büyüme sağlaması beklenen, arzulanan bir durumdur. Üretim hacmindeki ve pazar payındaki bu artış örneğin yeni koşullar altında yetersiz kalan organizasyon yapısında değişimlere gidilmesine neden olabilir.

1.2.2.2. Şirket Birleşmeleri Ve Şirketlerin Alım ve Satımı

Şirketler arası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı da organizasyonel değişim ihtiyacını doğuran örgüt içi faktörlerdendir. Birleşmenin satın alma yoluyla gerçekleşmesi durumunda organizasyonel değişimin gerekliliği daha da artacaktır. Satın alınan işletmelerin ana kuruluşa bir şube olarak bağlanarak, kendi yönetim organlarını koruması şirket alım satımlarında izlenen bir yöntem olmakla beraber genellikle bu yöntem personelin yenilenmesini gerektirdiğinden ana kuruluşla

birleşmeye gitmek ekonomik açıdan daha mantıklı olacaktır. Bu durumda satın alınan işletme ve ana işletmenin birleşmesi yeniden organizasyonu gerekli kılacaktır.²⁵

Şirket birleşmeleri şeklinde ortaya çıkan stratejik birliklerde ise iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, ortak üretim, dağıtım sistemini geliştirme, yeniden yapılanma, rekabette avantaj, yeni pazar olanakları, teknolojik güç gibi amaçlarla kendileri dışında ayrı bir işletme yaratmaları söz konusudur.²⁶

Şirket birleşmelerinde ciddi sorunların baş göstermesi muhtemeldir. Yönetim tarzı farklılıkları, temel işletmecilik kavramlarının algılanışına dair farklar, organizasyonun kültürüne, değerlerine dair farklılıklar çoğu kez ciddi sorunlara neden olmaktadır.²⁷ İşletmelerin, teknolojik gelişme ve yeniliklerin hızla artışı ile yüksek ar-ge maliyetleri gibi nedenlerle izledikleri stratejik ortaklıklar, şirket evlilikleri stratejileri organizasyonel değişime neden olan önemli bir faktördür.

Şöyle ki; ortak amaçlar ve hedeflerden hareketle gerçekleştiğinde ancak tam anlamıyla bir birleşme olarak belirtebileceğimiz şirket birleşmelerinde, ortak amaçlara yönelme, firmaların mevcut yapılarının tespit edilecek ideal yapıya uyarlanması yani organizasyonel değişime yoluyla mümkün olacaktır.²⁸

1.2.2.3. Tepe Yönetimin Değişime Etkisi

Tepe yönetim, organizasyon içerisinde sistemin işleyişini sağlar ve oluşan problemlere uygun çözümler bulmaya çalışır. Tepe yönetim işletmelerin temel amaçlarından olan büyüme, karlılık ve süreklilik amaçlarına ulaşmak için organizasyon dışındaki gelişmeleri de dikkatle takip ederek bu koşullara uyumu sağlamak amacıyla gerekli değişimleri başlatır. Çevresel faktörlerin hızla değişmesi ve işletmelerde ortaya çıkan birçok problemin kökenlerinin bu değişimlere zamanında ve gerektiği şekilde

²⁵ Ülgen, *age*, s.174-175

²⁶ Aypar Topkara Uslu, 'Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:7, İstanbul, 1997, s.20-21

²⁷ Koçel, *age*, 329-331

²⁸ Güzey, *age*, s.13

cevap verilmemesiyle ilgili olduğu gerçeğinin çoğu kez acı deneyimlerle anlaşılmasıyla beraber tepe yönetimin geleneksel rolü değişmeye başlamıştır; tepe yönetimin sorumluluk alanı organizasyon içinden organizasyon dışına yönelmekte ve yegane amaç olan sistemin işleyişini sağlamak eğer sistem eksikliklere sahipse, işlemiyorsa onu değiştirmeye doğru kaymaktadır.²⁹

Tepe yönetimin örgütsel değişime etkisi iki biçimde olabilir.

1.2.2.3.1. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi

Tepe yöneticilerin değişmesi durumunda yeni yöneticinin işletmenin yapısına, izlenen yöntemlere, stratejilere, organizasyonun kültürüne alışması zaman gerektirmektedir. Eğer organizasyon ortamı bu sürecin sağlıklı olarak atlatılmasına müsait değilse organizasyonel işleyiş kesintiye uğrayacak, sorunlar baş gösterecektir. Bu sorunları giderme amacıyla değişim yoluna gidilebilir. Bu durum özellikle ayrılan yöneticilerin yerinin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla doldurulması durumunda baş gösterecektir.

Yeni gelen yöneticilerin işe dair kullanılan yöntemlere, işletmede bulunan insan varlığına kısaca içinde bulunduğu yeni organizasyona karşı bakış tarzı değişime etki eden bir diğer faktördür. Eski yöneticinin geleneksel tarzına karşın eğer yeni yönetici yeniliklere açık, sürekli gelişmeyi prensip edinmiş bir tarza sahipse şüphesiz ki; organizasyon içindeki birçok şeyin işleyişi eskisinden farklı olacak, yeni yöneticinin sahip olduğu bu farklı tarz değişimi kendiliğinden doğuracaktır.

1.2.2.3.2. Tepe Yöneticilerinin Yönetim Bilimindeki Gelişmelerden Etkilenmesi

Yönetim bilimindeki gelişmeler sadece tepe yöneticilerde değil organizasyon içinde öğrenmeye ilgisi olan ve bilişimin getirdiği nimetlerden yararlanan tüm

²⁹ Özkara, *age*, s.40-41

bireylerde bu gelişmeleri takip etme ve pratikte de uygulama şeklinde bir güdülenme yaratabilir. Ama bu güdülenmeyi organizasyonel değişime etkisi üzerinden değerlendirdiğimizde şüphesiz ki; işletmeye dair stratejik kararların alıcısı konumundaki tepe yöneticilerindeki böylesi bir güdülenmenin etkileri çok daha fazla olacaktır.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi tepe yönetimin sorumluluklarına dair çizilen geleneksel şablon değişime uğramıştır ve birbiri ardına gelen farklı alanlardaki değişimlerle beraber bu sorumluluklar artmakta ve\veya var olanlara farklı sorumluluklar eklenmektedir.

Günümüzde tüm gelişmelerle başa çıkabilmenin yolu dönüştürücü yönetim anlayışını benimsemektir. *Dönüştürücü Yönetim* işletmenin dış çevresinde meydana gelen köklü değişimlere karşılık vermede, bu değişimlere uygun stratejiler geliştirmede, organizasyonu harekete geçirmenin etkili bir yoludur. Dönüştürücü yönetimin uygulayıcıları ise tepe yönetimidir.³⁰ Geçmişten gelen değerlere, yöntemlere sıkı sıkıya bağlı çağımızın değer ve yöntemlerine, yeniliklerine karşı ilgisiz, dönüştürücü yönetim kavramıyla uzaktan yakından hiçbir ilgisi olmayan bir üst düzey yönetim kadrosunun başarabileceği tek şey; işletmelerin geleneksel döngüsü içinde kaçınılmaz son olan ölüm sürecine gelinmesini hızlandırmak olacaktır.

İşte tepe yönetime yüklenen yeni olmamakla beraber giderek daha çok önem kazanan, değişim ihtiyacının ortaya çıktığı durumları sorunlar ortaya çıkmadan tespit etme, sistemi iyileştirme ya da değiştirme yoluyla çözüme ulaşma misyonu ancak bu misyonun bilincinde ve de bu misyonun gerekliliklerine sahip_ dış dünyada neler oluyor, işin yapılışına dair; hız, müşteri memnuniyeti, kalite gibi değerlere ulaşmayı sağlayacak ve insan varlığının etkin kullanımını sağlayabilecek yeni yöntemler neler, tüm bunları başarabilen işletmeler bunu nasıl başarıyorlar_ sorularını soran ve bu sorulara dair tatminkar yanıtlar bulabilmek adına okuyan-araştıran yöneticiler sayesinde gerçekleştirilebilir.

³⁰ İnan Özalp, Hülya Öcal, ‘ Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı ’, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Balıkesir Üniversitesi Yayınları, Yayın No:15, Cilt:3, Sayı:4, Balıkesir, 2000, s.208-209

Belirttiğimiz tüm bu özelliklere sahip tepe yönetim değişim ve gelişimlere karşılık verme adına değişim projelerinin talep edicisi durumunda olacaktır ki yukarıda da belirttiğimiz üzere bu bir zorunluluktur.

1.2.2.4. İşgörenlerin Değişim İstekleri

Günümüzde işgücü yapısı geçmişe nazaran çok farklı özellikler göstermektedir. Yeni işgücü yapısının sahip olduğu bu farklı özellikler işgücünün beklenti ve taleplerini de çeşitlendirmiştir. Çoğu kez bu beklenti ve talepler; işletmelerde değişim yönünde itici bir güç oluşturmaktadır.³¹

İşgücü yapısındaki bu değişimleri, dünya genelindeki değişimler dolayımında değerlendirmek gerekmektedir. Dünya genelinde yaşanan kültürel, teknolojik, ekonomik, toplumsal tüm dönüşüm ve değişimler, daha nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Endüstriyel bilgi toplumu içerisinde yaşadığımız şu günlerde, geçmişe nazaran daha eğitilmiş, kariyer planını belirlemiş, özgürlük, bireysel haklar ve fırsat eşitliği_ Fırsat eşitliği mücadelesini en net gördüğümüz alanlardan biri, iş hayatındaki kadınların ve erkeklerin konumuna dairdir (gelir düzeyi, terfi olanakları, yönetici konumunda yer alan işgörenler arasında bu iki cinsin oranı vb.). Geçmiş yıllarda kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliği bağlamında uçurumlar varken işgücünün değişen yapısı ve baskın karakteri sayesinde verilen mücadelelerle bu alandaki uçurum giderek daralmaktadır.

Günümüzde, demokratik-katılımcı bir çalışma ortamı isteyen, takdir edilmeyi ve manevi ödülleri çoğu kez parasal ödüllere yeğleyen tabii ki bunun yanında iyi bir gelir arzulayan, kişisel gelişimine önem veren, kendi sorumluluklarının, görevlerinin nihai amaç üzerindeki etkilerini, nihai amaca katkılarını bilmek isteyen bir işgücü profiliyle karşı karşıyız.

Bilgi çağının bilgi işçileri, işlerinin tanımlanmasında, daha fazla sorumluluk ve artırılmış özerklik, çalışma saatlerinde ve uyulması gerekli olan prosedürlerde esneklik,

başarının oluşması için geniş fırsatlar talep etmekle beraber ne yazık ki bu beklentileri çoğu kez karşılıksız kalmaktadır.³² Ama özellikle nitelikli olarak belirttiğimiz nitelikleri ve de kalitesi nedeniyle vazgeçilmez olan yeni işgücü, vazgeçilmezliğinin bilinciyle içinde çalıştığı işletme koşullarının değişimi yönünde bir baskı unsuru teşkil etmektedir.

Personel Yönetimi kavramının yerini *İnsan Kaynakları* kavramına bırakması bunun çok net bir göstergesidir. Kavramlar üzerinden hareket ettiğimizde akla gelebilecek bir soru, insanı bir kaynak olarak algılayarak İnsan Kaynakları kavramını kullanmak yerine *İnsan Varlığı*'ndan söz etmenin mi daha anlamlı olduğudur. Kaynak kelimesi, belli bir ihtiyacı gidermek amacıyla belli bir süre kullanılan, ömrünü doldurduğunda ise terk edilen bir şeyi çağrıştırmaktadır. İnsan varlığı ifadesi daha insancıl, moral değerlerle donanmış bir izlenim vermektedir. Ama şüphesiz kavramların içinin nasıl doldurulduğu, nasıl anlamlandırıldığı çok büyük önem taşımaktadır

Ulusal sınırların ortadan kalkması, işletmelerin uluslararası arenada faaliyet göstermeye başlamasıyla çok farklı kültürlerden, farklı ırksal ve etnik kökenlerden kişiler bir araya gelerek aynı çatı altında, aynı amaçlar doğrultusunda çalışmaya başlamıştır. İşgücünün bu yöndeki farklılaşan özellikleri de değişim için itici bir güç oluşturmaktadır. Bu tür farklılıkların başarıyla sentezi için yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler günümüzde farklılıkları yönetme sanatı olarak ifade edilmektedir. Bu noktada yöneticilere çok fazla sorumluluk düşmektedir. Farklı etnik ve ırksal kökenlerden gelen, farklı kültürel geçmişlere sahip, farklı yaş ve cinsiyetlerdeki, dünyanın farklı noktalarından gelen bu kişilerin istihdamı yöneticilerin sahip olması gereken becerilerden, organizasyon içi koşullara kadar bir çok alanda farklılaşma gereğini ortaya çıkarmıştır.³³

İşgörenlerde değişim yönünde bir istek oluşturan bir diğer faktör olarak teknolojinin iş hayatında artan önemini belirtebiliriz. Teknolojik gelişmeler nedeniyle üretimde otomasyona geçilmesi sonucunda insan emeğine duyulan ihtiyaç azalmış, insan emeğine ihtiyaç duyulan alanlarda ise insan emeği teknolojinin esiri konumunda

³¹ Enver Özalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakültesi Yayınları, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, Eskişehir, 1999, s.259-260

³² Beckhard, Harris, *age*, s.32

anlam ifade eder olmuştur ki bu noktada karşımıza *yabancılaşma* kavramı çıkmaktadır. 19. yüzyılda Karl Marx'ın felsefesinde, iktisat teorisinde irdelenen, Marx'ın düşüncelerinin temel taşlarından biri olan insanın kendine ve emeğine yabancılaşması olgusu, 21. yüzyılım içerisinde bulunduğumuz bu yıllarda da ne yazık ki karşımıza çıkmaktadır.

Yabancılaşmanın en belirgin yansımaları ise; işgörenlerin işe ilgisinin azalması, işten duydukları tatmin oranında düşüş, işe düzenli gelmemeye başlamaları ve sahip olunan bilgi ve becerilerin yetersizliğine inanmalarıdır.³⁴Tüm bu etkenler elbette işletme aleyhine sonuçlar doğuracaktır. Bu noktada bu rahatsızlıklar göz önünde bulundurularak bunları giderici değişimlere gidilmesi izlenebilecek en sağlıklı yöntemdir.

1.2.2.5. İşletmenin Satış Ve Karlılığında Azalma Veya Zarar

Bir işletmenin karlılık oranında gözlenen düşüş, gerileme durumunda örgütsel değişim kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda organizasyonlarda en sık gözlenen değişim maliyeti düşürücü önlemlerin alınması şeklinde olmaktadır.

1.2.2.6. Organizasyonel Eksikliklerin Rahatsız Edici Boyutlara Ulaşması

İşletmede eksikliklerin rahatsız edici boyutlara gelmesi organizasyonel değişim ihtiyacını doğurmaktadır. Tepe yönetimin değişen görev ve sorumluluklarını, tepe yönetimin organizasyonel değişime etkisini anlatırken belirtmiştik ki; bu değişim daha önce de vurguladığımız gibi, eğer sistemin işleyişinde bir problem varsa sorunu tespit edip gidermek bunun da ötesinde sistemin işleyişindeki aksaklık giderilemeyecek boyuttaysa sistemi değiştirmeye yönelme şeklindedir.

³³ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, Inc., USA, 1994, 47

³⁴ Özkara, *age*, s.48

Organizasyonel değişim ihtiyacına neden olabilecek işletmelerin çoğunda ortak olan sorunları belirtecek olursak;

- Karar verme sürecinin yavaşlaması, verilen kararların niteliğindeki düşüş ve karar alma sürecinde artan hata oranı,
- İşletme içerisinde iletişim kanallarında tıkanıklık, sağlıklı iletişim süreci,
- Aşırı merkezileşme ve çok keskin işleyen denetim mekanizmaları,
- Organizasyon içerisinde birimler arasında koordinasyon ve denge eksikliği,
- Organizasyonel amaçların açık ve net olmaması ve/veya herkes tarafından bilinmemesi ve/veya kabullenilmemesi,
- İşgörenlerin faaliyetleri ve organizasyonun amaçları arasındaki uyum eksikliği,
- Büyüyen ve hantallaşan organizasyon yapılarının çevresel değişimlere cevap vermede yetersizleşmesi,
- Organizasyon içindeki olumsuz iklim, işgörenlerin çalışma morallerinde azalma,
- Kullanılan teknolojinin eski olması ya da etkin kullanılamaması kaynaklı özellikle üretim aşamasında karşılaşılan sorunlar
- Verimliliği olumsuz etkileyen, günümüzün gereklerine aykırı yöntemlerin bedellerinin çoğu kez acı deneyimlerle ödenmesi vbg.

Yukarıda belirttiğimiz ve burada değinemediğimiz bu organizasyonel eksiklikler işletmelerin değişim yönünde adım atmalarında etkili olan faktörlerdir.

2. BÖLÜM

2. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ

İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla izledikleri çabalara baktığımızda bu projelere verilen isimlerin farklılığına rağmen amaç aynıdır ki bu amaç; işletmenin yönetim biçimini değiştirerek, yeni ve daha zorlayıcı piyasa koşulları ile başa çıkmaktır.³⁵

Uygulanan tüm değişim projeleri böylesi bir amaçla hareket etmekle beraber bu projelerin planlanarak kontrol altında yürütülmesi veya planlanmaksızın ani olarak işletmeyi etkileyen koşullardan kaynaklanması; gerçekleşen değişimin kapsamı, değişimin olumlu ya da olumsuz olması gibi değişimin farklı görünüşleri organizasyonel değişime dair bir sınıflandırma yapmamızı mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümde de belirttiğimiz gibi, değişim faaliyetinin bilinçli bir çaba olup olmadığı noktasından hareketle, organizasyonel değişimi;

- Planlı Değişim
- Plansız Değişim

şeklinde belirtebiliriz. Değişimin planlı ya da plansız olması değişime dair burada belirtmemiz gereken başka bir özelliği de beraberinde getirir. Şöyle ki; planlanmayan, kendiliğinden oluşan bir değişimin olumsuz etkilerinin olma olasılığı fazlasıyla yüksekken (organizasyonun verimlilik ve etkenliğinde düşüş gibi), planlı gerçekleşen ve bu bağlamda denetlenen bir değişim projesiyle organizasyonun gelişimi yönünde olumlu gelişmeler sağlanabilir. Bu bağlamda organizasyonel değişimi **olumlu değişim** ve **olumsuz değişim** şeklinde de belirtebiliriz.

Planlı değişimi ise gerçekleştirilmek istenen değişimin organizasyonu oluşturan ana unsurlardan hangisinde bir gelişme kaydetmeyi amaçladığından hareketle;

³⁵ John P. Kotter, 'Değişimi Yönetmek:Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?', *Değişim*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Meral Tüzel, Mess Yayınları, Şubat 1999, İstanbul, s.12-13

- Stratejik Değişim
- Teknolojik Değişim
- Yapısal Değişim
- Kültür/İnsan Davranışlarının Değişimi şeklinde belirtebiliriz.

Organizasyonel değişimi ne denli radikal olduğu sorusundan hareketle; evrimsel değişim, stratejik değişim ve d n şt rt c  değişim olarak da belirtebiliriz. *Evrimsel değişim* (incremental change), küçük gelişmelerin olması, gerçekleştirilmesi gibi kendiliğinden ve yavaş olarak gerçekleşen değışimdir. *Stratejik değışim* (strategic change), organizasyonun yeniden yapılandırılması gibi büyük ölçekli bir değışimken, *dönüştürücü değışim* (transformational change) organizasyonu bulunduğu durumdan çok farklı bir konuma getiren, bazen bilinmeyen bir şeye, geleceğe yönelik yeni bir konuma dair radikal bir değışimdir.³⁶

2.1. Plansız Organizasyonel Değışim

Plansız değışim, diğer adıyla evrim niteliğindeki değışim en genel anlamıyla kendiliğinden oluşan değışimdir.³⁷ Birinci bölümde de belirttiğimiz gibi plansız değışim, organizasyonun beklemediği ve sezemediği olaylar ve krizler karşısında, organizasyonda mevcut bilgi, yöntem ve deneyimlerin dışına çıkma zorunluluğu şeklinde belirlemektedir.³⁸

³⁶ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities, And Challenges*, West Publishing Company, USA, 1994, s.554-555

³⁷ Esin Can, 'Planlı Ve Plansız  rg tsel Değışimde Liderlik', *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, İstanbul, 1993, s.77

³⁸  mer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s.311, s.330

2.1.1. Plansız Değişimin Özellikleri

Plansız değişimin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz ³⁹;

- Plansız değişim olarak belirttiğimiz değişimler, organizasyonlarda irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve bu sebeple önlem alınmada geç kalınan değişimlerdir.
- Plansız değişimler beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- Plansız değişikliklerde, herhangi bir ön hazırlık aşaması olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve bu bağlamda uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.
- Sancılı olan bu uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, organizasyon içindeki değerler, inançlar, amaçlar, bu amaçlara ait hedefler ve yapılar sürekli gözden geçirilmelidir.
- Plansız değişimde liderin rolü çok önemlidir. Şöyle ki; daha öncede belirttiğimiz gibi plansız olarak gerçekleşen değişimlerde, değişimin işletmede verimlilik ve etkinliği negatif olarak etkilemesi yani olumsuz bir değişikliğe sebebiyet vermesi yüksek bir olasılıktır ki bu durum özellikle mekanik örgüt yapılarında gözlenmektedir. Bu noktada gerçekleşebilecek en olumsuz durum değişme zorunluluğuna karşı statükoyu koruma şeklinde bir strateji izlenmesidir. Bu bağlamda lider bu olasılığı ortadan kaldırmak adına çevreden gelen işaretleri iyi analiz edebilmeli, zorunlu değişiklikleri kaotik bir durum oluşmadan uygulamaya sokabilmelidir. Mekanik bir yapı içerisinde ileri görüşlü liderlerin varlığı, böyle bir adımı mümkün kılmakla beraber, şüphesiz ki bu adım oldukça güç atılacaktır. Değişimin öngörülemediği, planlanamadığı, değişimin kendiliğinden, plansız ve ani olarak gerçekleştiği değişim dönemlerinde lider değişimlere yapının, tek tek bireylerin uyum sağlayabilmesi için gerekli uyum mekanizmalarını yaratabilmelidir.

2.1.2. Plansız Değişimin Sonuçları

Plansız değişimin beklenmeyen olaylar, krizler sonucunda gerçekleştiğine plansız değişimin tanımını yaparken ve özelliklerini belirtirken değinmiştik. Bu bağlamda plansız değişimin sonuçlarına geçmeden önce *kriz* kavramı üzerinde durmak yerinde olacaktır. Kriz, Çince kelime anlamı itibarıyla hem bir tehdit hem de bir fırsat anlamına gelmektedir. İlk etapta akla negatif bir durumu getiren bu durum akılcı kararlarla bir fırsat haline dönüştürülebilir. İşletmenin, doğuş, gelişme, olgunluk, gerileme ve çöküş olarak belirtebileceğimiz hayat safhaları içerisinde özellikle gerileme ve çöküş dönemlerinde yaşanan krizler fırsat krizinden ziyade tehdit krizi şeklinde belirmektedir. Yine özellikle doğuş döneminde deneyimsizlik kaynaklı olarak krize dair önlem alınamadığından kriz bu dönemde de olumsuz etkilere neden olur.⁴⁰

Plansız değişmeyi, krizin beklenilmeyen yönünün bir fonksiyonu olarak belirtebiliriz. Hesaba katılmayan iç ve çevre koşullarındaki değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve deneyimlerin dışına çıkmaya zorlar. Beklenmeyen olaylar ve krizler karşısında çoğu kez iyice analiz edilmeksizin kısa zamanda verilmek zorunda kalınan ani kararlar işletme içerisinde kaotik bir durum yaratır.⁴¹

Buraya kadar plansız değişimin olumsuz yönüne vurgu yapmakla beraber plansız değişimin avantajlar sağladığı durumları da göz ardı etmememiz gerekir. Plansız değişim, bölücü, karışıklık yaratıcı olabileceği gibi, kişiler arası farklılıkların iki departman arasındaki iş akışını düzenlemesi, yeni bir işlerlik kazandırması gibi yararlı sonuçlar yaratıcı da olabilir. Çoğu kez olumsuz sonuçlar doğurduğu varsayılan plansız değişimin organizasyonlara avantaj sağladığı birçok örnek de mevcuttur. Bunlardan biri birkaç yıl önce McDonalds'ın tepe yönetiminin çevreci grupların protestoları nedeniyle polyester yapımı gıda kutularının yerine pamuk katkılı kağıt kutular kullanmaya başlamasıyla, McDonalds'ın çevreyi önemseme, çevreye dost ürünler kullanma gibi

³⁹ Can, *age*, s. 77-78

⁴⁰ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.249-253

⁴¹ Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s.333

değerlerin hakim olduğu günümüz dünyasında bu değerleri önemseyen bir imaja sahip bir firma haline gelmesidir. McDonalds hiç hesapta olmayan bu değişiklik sayesinde, halkın gözündeki imajını geliştirmiş, ve bu değişimler firmanın yeni, çevreci faaliyetlerde bulunmasına yardımcı olmuştur.⁴²

Plansız değişimin, işletme lehine sonuçlar doğurduğu örnekler olmakla birlikte, daha önce öngörülemeyen değişimlere uyma zorunluluğunun olduğu durumlarda işletmelerde daha önce de değindiğimiz üzere sorunlar ortaya çıkmaktadır. ***Plansız değişimin neden olduğu bu sonuçları, sorunları genel hatlarıyla belirtecek olursak:***⁴³

- **Genelde zaman baskısı altında yetersiz bilgiyle donanmış sağlıklı kararların alınması:** Kritik kararları verme durumunda olan yöneticiler, normal şartlar altında yeterli bilgiyi toplayacak ve analiz edecek, alternatifleri değerlendirecek zamana, bu bilgilere ulaşmak için destek olacak personele sahipken, ani karar almanın gerekli olduğu durumlarda bu koşulların olmaması ve gerek yöneticiler gerekse de işgörenler üzerindeki ağır baskı çoğu kez sağlıklı, nitelikli kararlar alınmasına engel olur, karar verme sürecinde bozulmalar ve sapmalar ortaya çıkar.
- **Yetki kullanımında, dolayısıyla kararların alınmasında merkezileşme:** Kriz dönemlerinde üst yönetim çağdaş yönetim ilkelerinin en önemlilerinden biri olan yetki devri ilkesini, hataların oluşması olasılığını ortadan kaldırmak adına yadsıyarak tüm yönetim yetkilerini kendi elinde toplama yoluna gider işgörenlerin kararlara katılmasını engeller, denetimi sıkılaştırır . Hızlı karar verme ihtiyacının olduğu durumlarda son derece işlevsel olabilen bu tavır üst yönetimin işgörelere duyduğu güvensizliğin işgörelere tarafından yoğun olarak hissedilmesi durumunda işgörelere ile üst yönetim arasındaki güven ilişkisini zedeleyeceğinden sakıncalı olabilir.

⁴² John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, 1997, USA, s.401-402

⁴³ Süleyman Türkel, ' Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları ', *İşveren Dergisi*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Cilt:39, Sayı:8, Mayıs2001, İstanbul, s.25-26

- **Organizasyonda ve tüm personelde hissedilir düzeyde artan gerilim:** Plansız, ani olarak ortaya çıkan değişim ihtiyacı, olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına ve hızla yayılmasına, organizasyon içinde kişiler arası güvensizliğin ve çatışmaların doğmasına, çalışma moralinin azalmasına neden olur. Böylesi kritik bir dönemde hata yapma korkusu gerginliğe neden olan bir diğer unsurdur.
- **Değişikliklere uyum becerisinin azalması⁴⁴:** Yukarıda sıraladığımız olumsuz faktörlerin etkisini gösterdiği bir işletmede, değişimlere uyum sağlama, değişimleri yakalama becerisi azalacaktır.

2.2. Planlı Organizasyonel Değişim

Buraya gelinceye kadar sürekli vurgu yaptığımız gibi değişimin kaçınılmazlığı karşısında işletmeler, bu gerekliliğin farkında olabilmeli ve bu değişimlere adapte olabilmek için uygun stratejileri geliştirebilmelidirler. Bu bağlamda **planlı organizasyonel değişim**, işletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri adına, rekabet stratejisinin formüle edilmesi ve belirlenen bu stratejinin süreç içerisinde uygulamalı davranışa geçirilmesi için etkili ve güçlü bir araçtır.⁴⁵

Planlı değişime dair belirtmemiz gereken bir diğer önemli özellik ise, plansız değişimin kendiliğinden oluşan, planlanmayan dolayısıyla da yönetilmeyen yapısından farklı olarak; *planlı organizasyonel değişimin bir değişim ajanının desteğiyle yürütülen, iradi bir değişim programı olduğudur.*⁴⁶

Toplumsal, ekonomik, sosyal, kültürel hayatın ayrılmaz bir parçası olan değişim olgusunun varlığından ve öneminden kuşkuya düşmenin bir hata olduğunu daha önce dünyada değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu ifade ederek belirtmiştik. Toplumsal yapıyı oluşturan kurumlardan biri olan organizasyonlar içinde değişim, organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır. Hatta günümüzün karmaşık ve büyük

⁴⁴ Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s.333

⁴⁵ Tijen Ersoy, ' Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi ', *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:16, Ekim 1993, İstanbul, s.41

⁴⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior*, s.401-402

organizasyonlarının özünü oluşturur. Bu yanıyla değişim engellenemez, durdurulamaz fakat pek tabi yönetilebilir, denetlenebilir.⁴⁷

2.2.1. Planlı Organizasyonel Değişimin Özellikleri

Planlı değişimin özellikleri şu şekilde belirtilebilir:⁴⁸

- Organizasyonu bir etkinlik seviyesinden , daha yüksek bir etkinlik seviyesine ulaştırmak ve bu üst seviyede tutmak için düzenlenen iradi bir değişme programıdır.
- Problemin teşhisi ve giderilmesi, gelişme sağlanması bilinçli bir çabayı içerir.
- Değişim sistemin tamamına yönelik olduğu gibi, sistemin bir kısmına yönelikte olabilir.
- Değişme programı işletme içinden oluşturulan bir grup ya da dışardan görevlendirilen bir değişim ajanının desteğiyle yürütülür.
- Değişme projesini yürüten değişim ajanı ile özellikle üst yönetim arasındaki ilişkide paylaşımcı güç ve işbirliği hakimdir.

2.2.2. Planlı Organizasyonel Değişim Süreci

Larry E. Greiner'a göre organizasyonel değişim süreci altı aşamadan oluşur, bunlar;⁴⁹

1. **Baskı Ve Uyanış:** Bu proses üst yönetim üzerindeki baskılar sonucunda çalışmaya başlar. Bu baskılar dışsal olarak nitelendirilen çevresel faktörlerden veya içsel etkilerden örneğin departmanlar arası görüş ayrılıklarından, tartışmalardan ortaya çıkar. Başarılı değişim programları için ilk adım eyleme geçiş için uyanıştır.

⁴⁷Ömer Peker, ' Yönetimi Geliştirme ', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:3, Eylül 1989, s.5

⁴⁸ Dinçer, *Örgüt Geliştirme*, s.32-33

2. **Değişim Ajanına İhtiyaç Ve Yeniden Oryantasyon:** Uyanış tek başına sağlıklı bir organizasyonel değişim sürecinde ne gereklidir sorusuna cevap olmamaktadır. Üst yönetim uyanış aşamasında sezinlediği sorunlarla yüzleşmek ve sorunların çözümünün performanslarını arttıracaklarını düşünmek yerine, bu sorunlarını kaynağını hükümete endekslemek gibi çeşitli tavırlar içine girerek statükoyu koruma şeklinde bir stratejinin mantıklı olduğuna kanaat getirebilir. Bu noktada işletme dışından değişim projesi içinde yer almasına karar verilen değişim ajanı çok kritik bir rol oynayacaktır. Sonuç olarak başarılı bir değişim programı, dışarıdan görevlendirilen ve üst yönetim tarafından desteklenen bir değişim ajanının varlığını barındırır. Üst yönetimin değişim ajanına desteği, işletme dışından olan bir kişi olarak diğer çalışanlardan değişim ajanına duyulacak tepkinin aşılması noktasında çok önemlidir.
3. **Teşhis Ve Sistemi Tanıma:** Sorunları gidermek, rekabette üstünlük sağlamak ve güçlü olabilmek adına *gücün paylaşımı* gereklidir. Bu bağlamda üst yönetim değişim ajanı ile gücünü paylaşmalı, desteklemeli, bunun yanı sıra; bu güç paylaşımı tüm üyeleri kapsamalıdır. Organizasyon içindeki bireyler bir araya gelerek paylaşımın hakim olduğu bir ortamda neden-sonuç ilişkileri kurarak, problemleri teşhis etmeli ve bunların çözümüne dair öneriler geliştirmelidir. Ancak sistem ve problemler sağlıklı bir analiz aşamasının ardından teşhis edildikten sonra bir diğer aşamaya geçilebilir.
4. **Buluş Ve Taahhüt:** Öncelikli olarak sorunların tanımlanmasından sonra bütün dikkatler yeni çözüm yollarına dair yeni buluşlara odaklanır. Değişim ajanı tüm süreçlerde olduğu gibi aktif bir role sahiptir. Ayrıca bu aşamada değişimlerin getireceği olumlu gelişmeler duyurularak, gerçekleşecek gelişimlerin organizasyonel ve bireysel düzeyde getireceği kazanımlara dair verilecek taahhütlerle motivasyon sağlanır.
5. **Deneyisel Uygulama Ve Araştırma:** Problemlere dair oluşturulan çözüm yolları geliştirilir ve deneyisel uygulama süreçleri devreye girer. Bu metot sayesinde

⁴⁹ Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence, Larry E. Greiner, *Organizational Change And Development*, Richard D. Irwin, Inc. And The Dorsey Press, 1970, USA, s.221-226

öncelikle çözüm yollarının tüm bünyeye uygulanabilirliği konusunda dikkatli bir değerlendirme yapılır. Bu aşama deneysel bir periyodu içerdiğinden, temel değişikliklerin uygulanabilirliğinden ziyade tüm organizasyon seviyelerinde küçük çaplı ve az sayıda değişiklikler gerçekleştirilir.

6. **Kabullenme:** Son aşamada bu değişikliklerin tüm sistem tarafından kabulü sağlanır. Değişimin kendisinden ziyade bu aşamanın dikkat çekici bir çıkarımı, değişimin gerekliliğini sunarken, değişime başlarken paylaşımlı gücün yani güç paylaşımının ne denli gerekli olduğunun tüm organizasyon düzeyinde geniş çaplı kabulüdür.

Kurt Lewin ise başarılı bir organizasyonel değişimin üç aşamalı bir süreçten geçerek oluşacağını belirtir. Bu aşamalar; **çözülme(unfreezing)**, **değişim(change)**, **yeniden dondurma(refreezing)** şeklindedir.⁵⁰ Bu aşamaları bir şekilde belirtecek olursak⁵¹;

ÇÖZÜLME	DEĞİŞİM	YENİDEN DONDURMA
Statükoyu etkileyen, destekleyen güçleri azaltmak	Yeni davranışları, tavırları ve değerleri geliştirmek	Yeni davranışları, tavırları ve değerleri kuvvetlendirmek

Şekil 1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Çözülme süreci değiştirilmek istenen durumun eritilmesidir. Çözülme sürecinde , işgörenler değişim sürecinin gerekliliğinin farkına varırlar. Değişimin başarıyla sağlanabilmesi, değişim yönünde kapıların açılabilmesi için bu aşama çok önemlidir. Çözülme sürecini başarılı kılacak en önemli faktör; işgörelere değişimin gerekliliği ve önemi hakkında bilgi vermek, değişim sonrasında ortaya çıkacak tablonun bir resmini sunmaktır. Bir sonraki aşama olan **değişme süreci** ise; eski durumdan yeni bir duruma geçiş yani transformasyondur. Örgütün yeniden yapılandırılmasından yeni bir performans değerlendirme sistemine geçilmesi gibi planlı değişimle ulaşmak istenen

⁵⁰ Kurt Lewin, *Field Theory In Social Science, Selected Theoretical Papers*, Edited By: Dorwin Cartwright, Harper&Row Publishers Inc., 1964, USA, 228-229

⁵¹ Nelson, Quick, *age*, s.561

hedeflere dair burada sıralamakla bitiremeyeceğimiz birçok değişim bu aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamayla yeni davranışlar, değerler ve tavırlar eskilerinin yerini alır. Bu aşamada değişim sonrasında meydana gelen farklılıkların gerektirdiği yeni bilgi ve beceriler eğitim yoluyla çalışanlara verilmelidir. Son aşamada yani **yeniden dondurma aşamasında** ise; yeni davranışların, değerlerin ve tavırların devamlılığı, kalıcılığı sağlanır. Organizasyon kültürünün ve ödüllendirme sistemlerinin organizasyon içerisindeki yeni yaşantıyı destekleyici, eskiye ait değerleri ise reddedici özellik göstermesini sağlamada yöneticilere çok fazla rol düşmektedir.⁵²

2.2.2.1. Planlı Organizasyonel Değişim Sürecinde Önemli Bir Adım:İçinde Bulunulan Durumun Analizi

İşletmenin içinde bulunduğu durumun tespit edilmesinde farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan biri Kurt Lewin tarafından geliştirilen **güç alanı analizidir**. Güç alanı analizi, organizasyon içerisinde değişimi destekleyen güçler (driving forces) ve değişime karşı direniş gösteren güçler (restraining forces) üzerinde odaklanır. İşletmenin değişim programına başlamadan önce, bugünkü durumunu analiz ederek organizasyon üzerinde etkin olan güçlerin yani; insanların, görevlerin, teknolojinin ve yapının değişim için destekleyici mi yoksa direnç gösterici mi olduğunun tespiti bu analizin temelini oluşturur.⁵³

Sağlıklı bir planlı organizasyonel değişim sürecinin ilk aşaması olan mevcut durumun analizine, teşhisine dair tek model, güç alanı analizi değildir. Bu aşamada kullanılacak diğer yöntemler **geleneksel yaklaşım, bilgi toplama yaklaşımı** ve yine Lewin tarafından geliştirilen **eylem araştırmasıdır**. Bilgi toplama yaklaşımı; görüşme, anket, gözlemler ve hissedilen durumlar ve de grafik ve tablo sonuçlarından yararlanarak işletmenin bugünkü durumunu analiz eder. Geleneksel yaklaşımla eylem araştırmasının, problemin tespiti ve çözüme ulaşma aşamaları benzerken, verilerin

⁵² *age*, 560-561 / Enver, Kirel, *age*, s.273-275

⁵³ Lewin, *age*, s.218-221 / Robert E. Callahan, Patrick Fleenor, Harry R. Knudson, *Understanding Organizational Behavior, A Managerial Viewpoint*, Charles E. Merrill Publishing Company, USA, 1986, s.404

toplanması ve analizi aşamaları farklılık gösterir.⁵⁴ Eylem araştırmasında problemlerin tespiti, çözüm önerileri sistemin kendisi tarafından saptandığından, tüm bu veriler herkesin katılımıyla toplandığından ve analiz edildiğinden başarı şansı yüksek olmakta, bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla inceleyeceğimiz değişime karşı direnç olgusuyla karşılaşmamaktadır. Eylem araştırması planlı değişimin uygulanmasında bir araç olarak kullanılabileceği gibi, bazen de organizasyonel değişimin en belli başlı yöntemi olarak kabul edilmektedir. Geleneksel yaklaşım ve eylem araştırması arasındaki farklılıkları bir şekil yardımıyla belirtecek olursak⁵⁵;

	Geleneksel Yaklaşım	Eylem Araştırması
Veriler kimlerden toplanıyor?	İşçilerden ve süpervisorlardan	Organizasyon içinde bu çalışmaya katılan herkesten
Veriler kimlere raporlanıyor?	Üst yönetim ve departman yöneticilerine	Çalışmanın içinde yer alan herkese
Odak nokta nedir?	Problemin bulunması	Problemin bulunması, geribildirim ve problemin çözümü
Verilerin bir araya getirilmesi nasıl yapılıyor?	Genellikle üst yönetim tarafından	Organizasyonda çalışan herkesin bir araya getirildiği toplantılarla
Değişim ajanının görevleri neler?	Dizayn ve yönetsel sorgulamalara katılım&raporlama ve çözüm önerileri geliştirme	Yönetsel dizayna yardım,yönetsel sorgulamalara katılım,verilerin geri dönüşümüne ve problem çözümünde çalışma gruplarına yardım
Eylem kimin tarafından yapılıyor?	Genellikle üst yönetim tarafından	Bütün kademelerdeki işgörenleri kapsayan çalışma grupları tarafından

Şekil 2 . Geleneksel Yaklaşım Ve Eylem Araştırması Arasındaki Farklar

2.2.3. Planlı Organizasyonel Değişimin Faaliyet Alanı

Planlı değişimin faaliyet alanı, değişimden etkilenen ünite ve bireylerin sayılarına atıfta bulunur. Bu noktada belirlenmiş sınırlı bir alana yönelik değişimlerden

⁵⁴ Callahan, Fleenor, Knudson, *age*, 400-407

⁵⁵ *age*, s.401

ve bunun tamamen tersi olan çok radikal değişikliklerden söz etmemiz mümkündür. Bunları örneklendirecek olursak;⁵⁶

Belirli, sınırlı bir alana yönelik değişimleri içeren örnekler:

- İş için istenen aktiviteleri, işin gereklerini daha iyi yansıtabilmek adına işlerin adlarında değişiklik yapmak.
- Üretim sisteminde uygulanan kontrol standartlarında uygulanan değişiklikler.

Çok radikal değişiklikler olaraksa:

- Bir üst yöneticinin yer değiştirmesi
- Hedeflerde ve izlenecek stratejilerde gerçekleştirilen temel değişiklikler
- Yeniden yapılanma
- Operasyon alanlarındaki önemli değişiklikler
- Büyük teknolojik değişiklikler örneğin, otomasyon sistemlerine geçiş örnek olarak verilebilir.

2.2.4. Planlı Organizasyonel Değişim Çeşitleri

Planlı organizasyonel değişim çeşitleri; stratejik değişim, teknolojik değişim, yapısal değişim ve kültürel değişim olarak sıralanabilir.

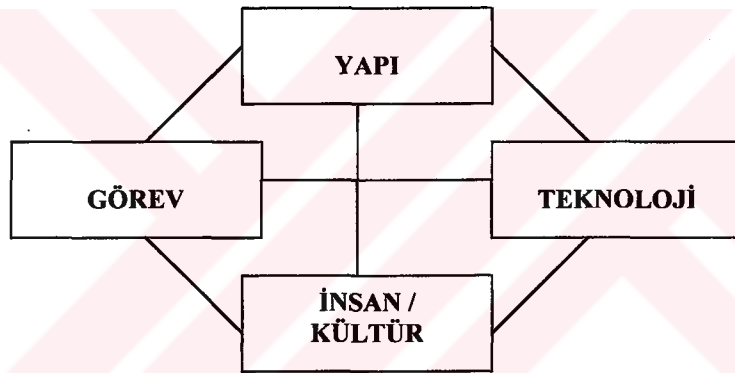
2.2.4.1. Stratejik Değişim

Strateji genel olarak amaçlara ulaşmak için izlenen yol olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin amaçları, ulaşmak istedikleri hedefler değiştikçe, uyguladıkları yollar amaçlara ulaşmada yetersiz kaldıkça ya da amaçlara ulaşmada daha etkili olabilecek yeni yollar keşfedildiğinde stratejik değişim gereği ortaya çıkar.

⁵⁶Warren B. Brown, Dennis J. Moberg, *Theory And Management: A Macro Approach*, John Wiley&Sons, Inc., 1980, USA, 618-620

Stratejik değişim gereği çevrede meydana gelen değişmelerden ortaya çıkabileceği gibi, işletme içinde performans ve verimlilik düşüklüğü, üst yönetimin değişmesi ya da rekabette üstünlük sağlamak için yeni amaçlara dolayısıyla da yeni stratejilere ihtiyaç duyulması gibi işletme içi faktörlerden dolayı da ortaya çıkabilir.⁵⁷

Literatürde stratejik değişimin organizasyonun unsurlarından biri olan yerine getirilen görevlerdeki değişim olarak da belirtildiğini görmekteyiz. Bu anlayışın kalkış noktası **Harold J. Leavitt** tarafından geliştirilen, organizasyonu oluşturan temel unsurlar olarak belirtilen *görev, yapı, teknoloji ve insan* unsurlarının herhangi birindeki değişmenin diğer unsurları da etkileyeceği şeklindeki sistematik yaklaşımdır. Leavitt'in yaklaşımını bir şekil yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz ⁵⁸;

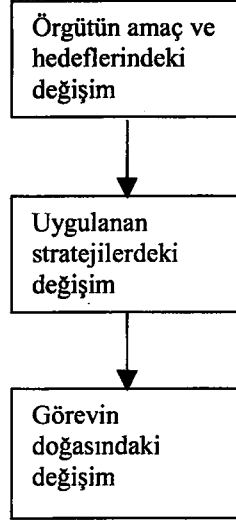


Şekil 3 . Leavitt'in Dört Değişkenli Organizasyonel Değişim Görüşü

Biz bu çalışmada işletmenin amaç ve hedeflerinin uygulanan stratejileri, uygulanan stratejilerin ise işletme içinde görevin doğasını değiştirdiğinden hareket ederek organizasyonel değişim alanlarından biri olarak stratejik değişmeyi belirtmeyi uygun bulduk. Bu ilişkiyi şu şekilde ifade edebiliriz;

⁵⁷ Özkara, *age*, s.52

⁵⁸ Harold J. Leavitt, William R. Dill, Henry B. Eyring, *The Organizational World*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1973, USA, s.4-9 / Ülkü Dicle, Atilla Dicle, ' Örgütsel Değişim ', *Verimlilik Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, Nisan-Haziran 1973, s.682-684



Sekil 4 . Amaç, Strateji Ve Görev Değişimi Arasındaki İlişki

Stratejik değişim hızlı değişmelerin yaşandığı, acımasız bir rekabetin hakim olduğu günümüz dünyasında işletmeler açısından kaçınılmaz bir sonuçtur. Böylesi değişken bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler uygun ve etkili stratejiler geliştirebilme zorunluluğu ile karşı karşıyadır.

Belirli bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler strateji seçme kararını vereceği zaman genel anlamda üç alternatifle karşı karşıyadır:⁵⁹

- Mevcut stratejilerde hiçbir değişiklik yapılmaz,
- Mevcut stratejiler, üzerlerinde değişiklik yapma yoluyla geliştirilir
- Yeni stratejiler oluşturulur.

Bu üç alternatiften mevcut stratejiler üzerinde değişiklik yapılması ya da yeni stratejiler oluşturulması stratejik değişimin kapsamı içine girmektedir.

İşletmeler çevrenin belirsizliği karşısında, bu belirsizliklerin faaliyetlerini etkilemesini engellemek, kendilerini bu belirsizliklerden korumak adına gerçekleştirdikleri çevresel uyum sürecinde J. Thompson'a göre şu stratejileri izleyebilirler.⁶⁰

⁵⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 1998, İstanbul, s.271

⁶⁰ Koçel, *age*, s.235-237

gerçekleştirdikleri çevresel uyum sürecinde J. Thompson'a göre şu stratejileri izleyebilirler:⁶⁰

- *Organizasyon İçi Stratejiler:* Dış etkenleri azaltıcı önlemler, dış çevredeki değişimleri uygun tepkilerle yumuşatma, avantaj sağlamayan alanlardan çekilerek tasarruf yapma.
- *Çalışma Alanının Seçimi:* Farklı çevrelerin sunduğu olanaklardan yararlanmak ve tamamiyle aynı çevrede faaliyet göstermenin getirebileceği riskleri azaltmak için farklı çalışma alanlarının seçimi.
- *Organizasyonlar Arası Stratejiler:* Ortak teşebbüs ve anlaşmalarla uygulanan dayanışma stratejileri ve rekabete yönelik stratejiler.

Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus, uygulanılmasına karar verilen stratejik değişimin gerek stratejinin geliştirilmesi gerekse de uygulanması sürecinin işletmenin yapısından, teknolojisinden, kültüründen, kabul gören değerlerinden ve de davranış kalıplarından ayrı olarak düşünülemeyecek bir süreç olarak olduğudur.⁶¹

Şöyle ki; nasıl geliştirilen stratejilerin başarısı organizasyonun yapısı ve kültürü ile doğru orantılıysa aslında bu stratejilerin geliştirilmesi aşaması da bu unsurlarla ilintilidir. Dış çevrenin belirsizliği karşısında üst düzey stratejik kararlar alma fonksiyonu üst yönetimin kritik görevlerinden biridir. Stratejileri oluşturma görevini üstlenen yöneticilerin belirsizliklerle başa çıkmak ve acımasız rekabet koşullarında başarılı bir konuma ulaşmak için verdikleri mücadelede başvurdukları yöntemler, olayları algılayış ve değerlendiriş tarzları, içinde bulundukları kültürün ana değişkenlerinin etkisi altında gerçekleşir.⁶²

Uygulanan stratejiler ve bu stratejilere dair değişimler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi bu şekilde belirttikten sonra farklı bir perspektif kazandırması

⁶⁰ Koçel, *age*, s.235-237

⁶¹ Henry Mintzberg, James Quinn, *The Strategy Process Concepts Contexts Cases*, Prentice Hall Inc., 1996, New Jersey, s.47

bağlamında stratejik değişim-örgüt yapısı arasındaki ilişkiye değinmek yerinde olacaktır. Stratejik değişimin bir zorunluluk olmasına karşın, dış çevrede yaşanan her türlü değişikliğe karşı duyarsız kalan mekanik organizasyon yapılarında bu zorunluluğun yadsındığını görmekteyiz. Çevrenin değişim hızının farkında olmayan bu yapılarda çevreye uyum, rekabette üstünlük bağlamında strateji geliştirme, gerekli stratejik değişimleri yapma gerekliliği göz ardı edilmekte ya da bu gerçek fark edildiğinde değişim o kadar büyük boyutlara ulaşmış olmaktadır ki, stratejik değişiklikler geliştirme , uygulama süreci çevrenin hızından sürekli bir kaç adım geride kalmaktadır.⁶³

Strateji alanındaki yenilikler beraberinde yeni değişiklikleri de getirebilir. Örneğin uygulanılmasına karar verilen yeni bir strateji işletme içerisinde kullanılan teknolojilerde de değişimi gerekli kılabilir. Bu durum, Leavitt'in organizasyonun temel unsurlarındaki değişmelerin (görev, yapı, teknoloji, insan/kültür) birbiriyle etkileşim içinde olduğunu savunan görüşünü destekleyici bir nokta olarak belirtilebilir.

2.2.4.2. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan ekipmandaki ve de daha geniş kapsamlı olarak, tüm iş yapma yöntemlerindeki değişimleri, gelişmeleri kapsamaktadır. Günümüzde işletmeler teknolojik gelişmeleri takip etme zorunluluğunun bilinciyle, ar-ge faaliyetlerine ağırlık vermektedirler. Ar-ge faaliyetlerinin sonucunda var olan bir teknolojinin performansını geliştirecek yollar bulunabileceği gibi, öncekinden tamamen farklı teknolojiler de ortaya çıkabilir.

Organizasyonların karşı karşıya kaldığı teknolojik değişimlerin yoğunlaştığı iki temel alan *üretim teknolojileri* ve *bilgi teknolojileridir*.⁶⁴

⁶² Binali Doğan, ' Örgüt İdeolojisinin Öğeleri: Strateji Ve Bireye İlişkin Varsayımlar ', *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, İstanbul, 1999, 192-195

⁶³ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, *The Strategy Process Revised European Edition*, Prentice Hall Inc., 1998, UK, s.636

⁶⁴ Özkara, *age*, s.65

Üretim teknolojilerindeki gelişmeler, doğru ve uygun şekillerde uygulandığında ürün ya da hizmet üretiminde verimliliği ve etkinliliği azami düzeye çıkaracak yeniliklerdir. Globalleşme ile beraber hızla değişen müşteri beklentilerinin getirdiği bir zorunluluk olan esnek üretim sistemlerine geçiş beraberinde *esnek üretim teknolojilerinin* işletmelerde kullanılması sonucunu doğurmuştur. İstikrarsız, süreklilik ve denge arz etmeyen pazarlara cevap verebilecek hız ve esnekliğe sahip, birbirinden farklı işlemleri ard arda yapabilme yeteneğinde olan esnek üretim teknolojilerinin kullanımına geçiş ile beraber işletmeler, verimlilik ve etkinliklerini üst düzeylere çıkarabilmektedirler.⁶⁵

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkileri üretim teknolojilerini de etkileyecek kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Bilgi teknolojilerinin organizasyonel etkilerini belirtecek olursak:⁶⁶

- *Organizasyonel yapı*; merkezileşme/yerelleşme düzeyi, otorite ve kontrol, denetim alanı, organizasyonel kademe sayısı
- *Yönetim süreçleri*; karar alma süreci, iletişim süreci
- *İşin kapsamı ve yapısı*, işlerin yapılmasında kullanılan yöntemler
- *Personel sayısı ve nitelikleri*
- *Örgüt Stratejileri*

Bilgi teknolojileri, organizasyonun yürüttüğü işleri, çalışma biçimini, müşterileriyle ve rakipleriyle olan ilişkilerini etkilediğinden strateji geliştirmede önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bilgi teknolojileri sayesinde işletmelerde iletişim sürecinin doğası ve işgörenlerin herhangi bir işi yapmak ya da iş dışı ilişkiler kurmak için harcadıkları iletişim süresi değişmekte, organizasyonel iletişim etkinlik kazanmaktadır. İletişimde yaşanan bu değişimler karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Daha nitelikli bilginin, hızla ulaşılabilir konumda olması karar verme sürecini de hızlandırmaktadır. Geleneksel iletişim kanallarıyla işgörenlerin işlerini

⁶⁵ Gülistan Gül, ' Geleneksel Organizasyon Yapılarının Yetarsızlığı Ve Şebeke Organizasyon Yapıları ', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:9, Yıl:4, Ocak 1998, İstanbul, s.315

⁶⁶ Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri Ve Örgütsel Değişim*, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:274, Haziran 1996, Ankara, s.241-267

yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma süreleri yine bilgi teknolojileriyle kısalmış, iş süreçleri hız ve etkinlik kazanmıştır. Ayrıca bu teknolojiyle rutin işlerin astlara aktarımı üst düzeyde stratejik kararların alımı için yöneticilere daha fazla zaman kalması sonucunu doğurmuştur.⁶⁷

İşletmeler her alanda yaşanan değişimlerden hızla etkilenen yapılar olarak kullandıkları araç ve gereçleri, iş yapma yöntemlerini geliştirebilmeli, artan rekabet ortamında dış çevrenin teknoloji dinamiğindeki değişimleri, gereklilik hissedildiği anda organizasyonlara uyarlayabilmelidirler. Gerekliliğin organizasyon içinde kullanılan teknolojinin tamamıyla değişmesi şeklinde olması durumunda bu değişimlerin işletme içinde oturması, verimlilik ve performansa yapması beklenen olumlu katkının oluşumu zaman alacaktır.

Bunun temel nedeni stratejik değişimi açıklarken belirttiğimiz gibi, teknolojik değişimin organizasyonun diğer unsurlarıyla da ilintili olmasıdır. Şöyle ki; yeni kullanılmaya başlayan bir teknoloji eğer öncekinden tümüyle farklıysa işgörenlerin nitelik ve becerilerinde, işin doğasında önemli değişiklikler olacaktır. Bunu örneklendirecek olursak, iş yaşantısında bilgisayarların artan rolüyle beraber, operasyonel düzeydeki işler giderek rutinleşmiştir. Bilgisayar kullanımı, işleri basitleştirip istihdam edilen işgören sayısını azaltırken bir diğer açıdan bilgisayar konusunda deneyimli ve eğitilmiş işgücü talebini doğurarak istihdam olanakları yaratmıştır.

Teknolojik değişimde sorunların yaşanmasının nedenlerini temel olarak iki başlık altında toplayabiliriz.⁶⁸

- Birincisi, bazı organizasyon üyeleri teknolojik değişimi anlayabilecek düzeyde bilgiye sahip değildirler. Çoğu kez üst düzeyde bilgi gerektiren böylesi bir sürecin planlanmasında ve yerine getirilmesinde tüm çalışanların yeterli ve anlamlı bir yardımda bulunmaları mümkün olmadığından bu süreçte yetkilendirilmezler. Bu sorunların çözümü için en sağlıklı yöntem bir uzmanın yardımını almaktır.

⁶⁷ *age*, s.241-267

- Uzman kullanımına ihtiyaç duyulması, ikinci sorunun doğmasına sebep teşkil eder. Uzman kişinin önerilerinin, tavsiyelerinin işgörenlerce dikkate alınması, önemsenmesi gerekmektedir. Bu noktada uzman kişinin sahip olduğu özellikler önem kazanır. Eğer işgörenlerin gözünde uzman kişi;
 - a) Gerekli bilgiye sahipse,
 - b) Organizasyonun problemleri ve önündeki fırsatları hakkında iyi bilgilendirilmişse,
 - c) Yeteneklerinin limitlerinin farkındaysa,
 - d) İşgörenler ile iyi iletişim kurma becerisine sahipse, teknolojik değişim süreci sağlıklı olarak gerçekleştirilebilir.

2.2.4.3. Yapısal Değişim

Organizasyon yapısını, işletmenin anatomisi şeklinde belirtebiliriz. Yapı organizasyonu yaşatan güçlerin(iletişim, organizasyon içi ilişkiler, bilgi vb.) dayanacağı temel iskelettir.⁶⁹

Hızlı rekabet koşullarıyla mücadelede başarılı olmak ve varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, sahip olmak istedikleri değerleri ortaya koymadan önce, bu değerlerin oluşabileceği organizasyonel şartları ortaya koymalıdır.⁷⁰

Bir örgüt yapısı tasarlanırken öncelikli olarak çevre koşulları ve işletmenin amaçları göz önünde bulundurulur. Çalışmamızda buraya gelinceye kadar sürekli vurguladığımız gibi günümüzün hızla değişen koşullarında işletmeler, amaç ve hedeflerini, stratejilerini bu çevresel koşullar dolayımında oluşturmalı, amaçlarına, kullandıkları teknolojilere, işgörenlerin isteklerine, müşteri beklentilerinin doğrultusuna en uygun, bu faktörlerin etkilerine cevap verme konusunda en fazla kesinliği veren organizasyonel yapının peşinde olmalıdırlar.

⁶⁸ Brown, Moberg, *age*, s.622

⁶⁹ Ülgen, *age*, s.50

⁷⁰ Taner Acuner, ' Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik ', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, Nisan-Haziran 2000, İzmir, s.2-3

Organizasyonların kuruluş aşamasından(doğma), büyüme ve varlığın sona ermesi aşamalarına kadar bu yapı arayışları sürmektedir. Yani hiçbir yapı, özellikle de dinamik çevre koşulları içerisinde faaliyet gösteren hiçbir yapı, kuruluş aşamasındaki özellikleriyle varlığına devam etmez.

Büyüme işletmelerde yapı değişikliği yönünde bir itici güç teşkil eder. Büyümeyle beraber karmaşılaşan yapı nedeniyle çevresel değişimlere uyumda başarı sağlanamaz.⁷¹ Keza teknolojik gelişmeler, teknolojinin yeni yada gelişen koşullarından maksimum düzeyde fayda sağlama ihtiyacı, üretim faktörleri içinde bilginin en önemli faktör haline gelmesi; yaratıcılık, inisiyatif kullanma, kararlara katılma, ekipler oluşturma ve takım ruhu, süreçlere odaklanma gibi kavramların artan önemi organizasyonel yapı ayarlamalarını gerekli kılan diğer unsurlardır.⁷²

Hızla değişen çevresel koşullara uyum, organizasyonun açık bir sistem olarak algılanmasıyla mümkündür. Sistem yaklaşımıyla organizasyon birbiriyle ve çevreyle sürekli etkileşim içinde bulunan, bir alt sistemler bütünü olarak tanımlanır. Sistem yaklaşımının üzerinde vurgu yaptığı iki temel olgu; *çevre ve etkileşimdir*.⁷³

Sistem anlayışının benimsenmesi çevresel koşullar doğrultusunda geliştirilen organizasyon yapılarını karşımıza çıkarır. Çevresel koşullara dair belirtebileceğimiz iki temel durum, *durağanlık ve hareketlilik* olduğundan bu noktada karşımıza iki farklı organizasyon yapısı çıkar, bunlar; *mekanik ve organik organizasyonlardır*.

Mekanik ve organik yapıların özelliklerine burada değinme gereği duymamakla beraber, bu iki yapı arasında hangi yapının avantajlı olduğunu belirleyenin çevresel koşullar olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Şöyle ki; hızla değişen, dinamik çevre koşullarında organik organizasyon yapısı bir zorunlulukken,

⁷¹ Özkara, *age*, s.72-74

⁷² Göksel Ataman, ' Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları ', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:5, Yıl:3,Haziran 1996, İstanbul, s.27-28

⁷³ Binali Doğan, ' Örgütsel Değişme Süreci Ve Başlıca Yaklaşımlar ', *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, 1993, İstanbul, s.47-48

değişim hızının düşük olduğu çevre koşullarında mekanik, bürokratik organizasyon yapıları daha sağlıklı sonuçlar verecektir.⁷⁴

Organizasyonlarda sürekliliğin değişimlere uyum sağlamaya ve yenilikler yapmaya, çevre şartlarına entegre olmaya bağlı olduğu günümüz şartlarında esnek organizasyon yapıları tasarlama gerekliliği tartışılmasına gerek olmayan bir durumdur. Yaşanan değişim ve dönüşümler, organizasyonların hiyerarşik yapılarını aşındırmakta, organizasyon içindeki kademeler arasında iletişim artmakta, bilgi ve güvene dayalı ilişkilerin hakim olduğu esnek, uyarlanabilir yapıları gerekli kılmaktadır.⁷⁵

Sağlıklı ve başarılı bir yapısal değişim süreci daha önce de sürekli vurgu yaptığımız gibi, organizasyon içerisindeki tüm unsurlarda değişimi destekleyici yönde dönüşümler gerçekleştiği takdirde mümkündür. Yani sistem içindeki diğer unsurlar yapısal değişimle beraber ele alınmalıdır. Örneğin yeni bir bütçeleme sisteminin tesis edilmesi, sürekli olarak faaliyet gösterecek bir bütçeleme komitesinin oluşturulmasına yol açabilir.⁷⁶

2.2.4.4. Kültür / İnsan Davranışlarının Değişimi

2.2.4.4.1. Kültürel Değişim

Organizasyon kültürü* genel bir ifadeyle, organizasyon içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uygulanan değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle organizasyon kültürü, organizasyonu karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme ve hissetme ve tepki verme yollarının bütünüdür.⁷⁷

Organizasyon kültürüne dair bir başka tanımda ise, organizasyon kültürü, işlevselci okulun bakış açısı bağlamında bir grup tarafından içsel bütünleşme ve dışsal

⁷⁴ Linda Maund, *Understanding People And Organizations An Introduction To Organizational Behaviour*, Stanley Tharnes, UK, 1999, 290-291

⁷⁵ Demir, *age*, s.86-89

⁷⁶ Brown, Moberg, *age*, s.622-623

*Literatürde bu kavram, örgüt kültürü, işletme kültürü, firma kültürü şeklinde de kullanılmaktadır.

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s.29

uyum problemlerinin çözümü sırasında deneyimlenmiş, öğrenilmiş, keşfedilmiş, işlevselliği nedeniyle önemsenen ve bu nedenle sosyalizasyon yolu ile tüm üyelere öğretilmek istenen doğru algılama, düşünce, duygu, ilişki ve temel varsayım kalıplarının tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere organizasyon kültürünün iki temel işlevi, içsel bağlılığı artırması ve dış çevreye uyum sürecinde etkili olarak rol oynamasıdır.⁷⁸

Organizasyon kültürünü oluşturan unsurlar arasında en altta *temel varsayımlar* vardır. Bu varsayımların şekillendirdiği *değerler* bir sonraki düzeydir. Değerler, organizasyonun misyon ve vizyonu ile ifade edilseler de soyutturlar. Bir üstte yer alan unsur ise organizasyon üyeleri arasında, karşılaşılan sorunlara karşı geliştirilen ortak çözüm yolları olarak görülen *bakış açılarıdır*. En üstte ise kültürün görünen yüzü olarak ifade edebileceğimiz *sözel, davranışsal ve fiziksel eserler* yer alır.⁷⁹

Bir işletmeye baktığımızda o işletmenin kökleri çok derinde olan, davranışların oluşum sürecinde davranışlara yön veren organizasyon kültürünü, felsefesini anlamamızda aşağıda belirteceğimiz sorular yardımcı olacaktır;⁸⁰

- *Ortam*; Değişebilir mi değişemez mi?
- *Gerçek, Doğruluk*; Bir şeyi doğru yapan nedir? Geleneklere ve yöneticilerin fikirlerine uygunluğu mu yoksa etkili sonuçlar vermesi mi?
- *Zaman*; Odak noktası geçmiş zaman mı yoksa gelecek zaman mı?
- *Mekan*; Kapılar açık mı kapalı mı?(Her şey şeffaf mı?)Yemekhane ve otopark düzeni nasıl? Herkes beraber mi yemek yiyor? Otopark düzeninde bir ayrımcılık var mı?
- *İnsanlar*; İnsanları kontrol altında tutmak şeklinde bir felsefe mi hakim yoksa otonomi mi? Rekabet ortamı, bireysel başarı, prim verilen değerler mi?

⁷⁸ Edgar H. Schein, Organizational Culture, American Psychologist, 45/2: 109-119' dan alıntılıyan, Binali Doğan, 'Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler Ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:8, İstanbul, 1997, s.40

⁷⁹ Özkara, *age*, s.82-83

⁸⁰ Hans Wissema, *Ünite Yönetimi:Desantralize Şirketlerde Girişimcilik Ve Koordinasyon*, Çeviren:Belkıs Çorakel, Aydın Doğan Yayıncılık, 1992, İstanbul, s.198-199

- *İnsani Faaliyetler*; Öğrenen insanlar olmak, bu bağlamda hata yapmak nasıl algılanıyor, suç olarak mı yoksa öğrenmenin doğasından kaynaklanan ve ders alınması gereken bir olgu olarak mı?

Organizasyon kültürüne dair belirtmemiz gereken bir diğer nokta organizasyon kültürü ile işletmenin çevresi arasındaki ilişkidir. Toplumsal yaşamdan bağımsız bir şekilde değerlendiremeyeceğimiz işletmeler bu özellik nedeniyle, içinde bulundukları çevrenin kültüründen etkilenirler. Bu yanıyla organizasyon kültürünü toplum kültürünün bir alt kültürü olarak belirtmemiz mümkündür. Organizasyon kültürü faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevresel koşullardan etkilendiği gibi, çevre kültürüne uç noktalarda aykırı olmayacak şekilde çevre kültürünü etkileme gücüne de sahiptir.⁸¹

Organizasyon kültürüne devingenlik kazandıran diğer unsurlar ise; insan gücünün farklılaşması, organizasyon içindeki bireylerin talepleri, globalleşme, teknolojik yeniliklerdir.

Kültürel değişim gereği, dışsal uyum problemleriyle karşılaşılması, var olan kültürün; işletme içerisinde bireylerin organizasyona olan içsel bağlılığını sağlamaması, organizasyonun ana hedeflerini desteklememesi, organizasyon için itici bir güç olma özelliğini taşınamaması ya da bu özelliğini yitirmesi yani organizasyonu başarı yönünde bir bütün halinde harekete geçirecek bir değerler bütünü olmaması durumunda ortaya çıkar.⁸² Sonuç itibariyle organizasyon kültürü, organizasyonu sarmalayan ve onu bir arada tutan bir yapıdır. Organizasyon kültürü, organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir faktördür ve eğer var olan organizasyonel kültür bu amaçlara ulaşmada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir.

Organizasyon kültürünün değişmesi mümkün olmakla beraber oldukça güçtür. Kültürün köklerinin geçmiş yıllara dayanması yani organizasyonun tarihinin bağımsız bir değişken olarak kültürü etkilemesi ve de öğrenilen davranışsal normların değişmesinin zaman alması değişimin zor olmasının başlıca nedenleridir.

⁸¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 1998, İstanbul, s.87

⁸² *age*, s.117

Organizasyon kültürünün diğer unsurlarına göre daha kolay değişebilen yönü eserlerdir. Organizasyon içerisinde politikalar, stratejiler, organizasyonel yapı ve iş yapma yöntemlerinin değişimi inanç ve değerlerin değişimine göre daha kolaydır. Ancak tüm bu zorluklara rağmen, planlı bir yaklaşımla kültürün değişimi de mümkündür. Organizasyonel kültürü sürdürmek için izlenen yollar kültürü değiştirmek içinde kullanılabilir. Örnek verecek olursak, işletme içerisinde yöneticiler tarafından önemsenen, prim verilen şeyler, işletme dışından işletmeyi etkileyen, yönlendiren müşteriler, rakipler, tedarikçiler gibi unsurlara karşı tutumlar, işe alma ve performans değerlendirme sistemleri ve seremoniler değiştirilerek organizasyonel kültür de değiştirilebilir.⁸³

Örneğin yeni bir performans değerlendirme sistemine geçilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının çalışanlara verilen puanlar yoluyla ücretlere yansıtılmasıyla zamanla işletme içinde daha rekabetçi bir kültürün oluşumu sağlanabilir.

2.2.4.4.2. İnsan Davranışlarının Değişimi

Organizasyon içinde organizasyonel etkinliği, verimliliği arttırmak amacıyla gerçekleştirilen değişim projelerinin başarıya ulaşması ancak bu değişimlerin tüm işgörenler tarafından benimsenmesiyle mümkündür. Bu bağlamda işgörenler davranışları organizasyonun amaç ve hedefleriyle uyum içinde olacak şekilde dönüştürülmelidir.

İşgörenlerin tavır ve davranışlarının değiştirilmesi tek yönlü bir çaba değildir. Bu değişim her şeyden önce organizasyonun kurucu veya liderlerinin o güne kadar edindikleri deneyim ve inançlarından hareketle işgörenler hakkında sahip oldukları ortalama kanıların, temel varsayımların ve bu varsayımların temellendirdiği yönetsel uygulamaların da değişimini içerir.⁸⁴

⁸³ Özkara, *age*, s.85-86, 93-94

⁸⁴ Doğan, ' *Örgüt İdeolojisinin Öğeleri: Strateji Ve Bireye İlişkin Varsayımlar* ', s.198-199

İşgörenler ve işletmeler arasındaki ilişkilerin dinamiği, özellikle işletmelerin değer-fark yaratma sürecinde sahip oldukları en etkili gücün insan varlığı olduğunu anladığı 1990'lı yıllarla beraber birçok araştırmanın konusu olmuştur.

İnsan davranışlarının değişimini sağlamak için her şeyden önce işveren ve işgören arasında karşılıklı olarak birbirini anlamaya yönelik bir ilişki dinamiği oluşturulmalıdır. Organizasyon içinde herhangi bir konuda gerçekleştirilen bir değişim neticesinde bireysel değişim doğal olarak ortaya çıksa da bu değişimin istenilen doğrultuda ve düzeyde olması için planlı bir çaba içine girilebilir. Bu amaçla, danışmanlık ve yol gösterme ve de eğitim ve geliştirme yöntemleri kullanılabilir. Ayrıca değişim dönemlerinde doğal bir sonuç olarak gerçekleşecek insan davranışlarının değişimin istenilen düzeyde olmasını sağlamak için, değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlamasında ve yürütülmesinde aktif olarak rol almalarını sağlamakta etkili bir yöntemdir.⁸⁵

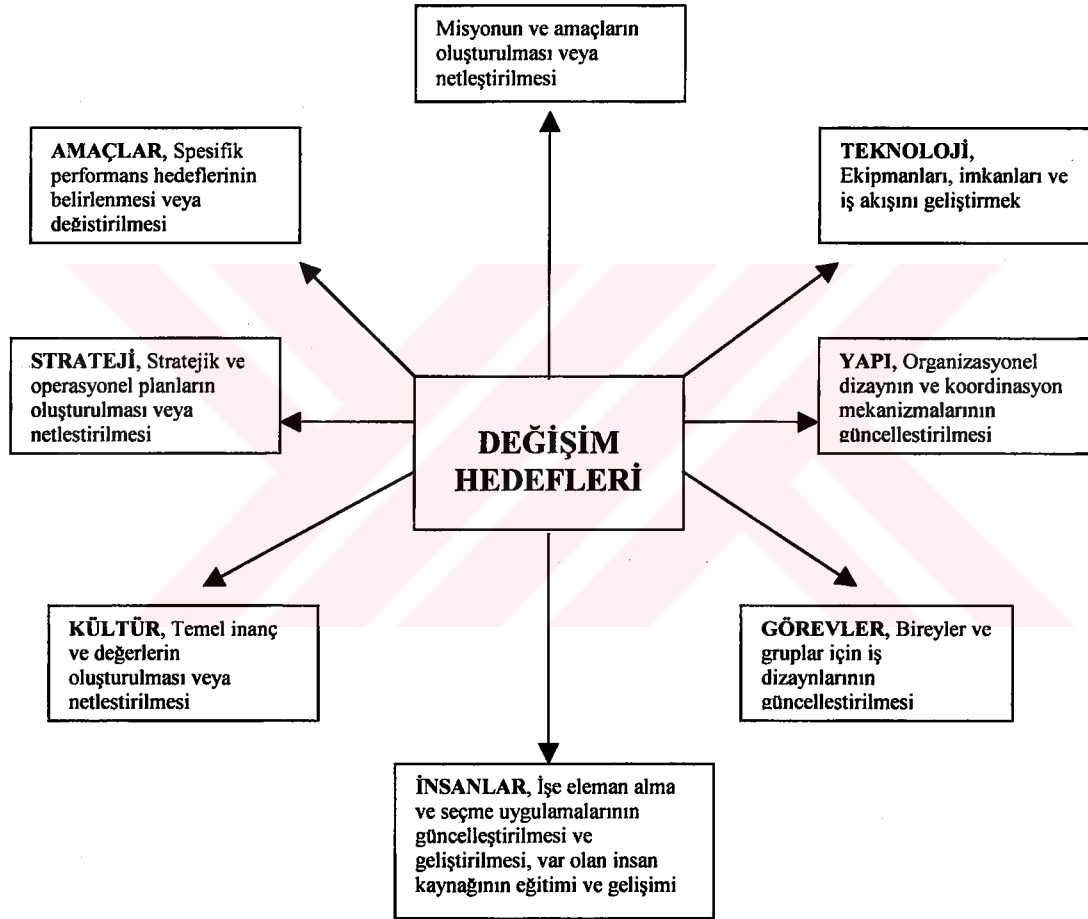
Planlı bir değişim programıyla, organizasyon içinde insana, insan davranışlarına dair olarak değiştirilmek, geliştirilmek istenebilecek unsurları şu şekilde belirtebiliriz;⁸⁶

- Organizasyon içinde bireylerin birbiriyle daha insancıl ilişkiler kurma yetenekleri,
- İşgörenlerin organizasyon, yerine getirdikleri ve/veya getirecekleri işler hakkındaki bilgileri ve iş yapabilme yeterlilikleri,
- İşgörenlerin birbirlerine karşı destek ve güven sağlama davranış ve tutumları
- İşgörenlerin değer yargıları,
- İşgörenlerin grup içinde verimli olarak çalışabilme ve grubu anlama yetenekleri,
- Yönetici konumundaki bireylerin işgörelere bakış açıları ve işgöreleri değerlendirme yöntemleri,
- Çalışanların iş doyumunu ve moralleri vbg.

⁸⁵ Sabri Astarhoğlu, 'Örgütlerde Gelişme Ve Değiştirici Müdahale', *Uludağ Üniversitesi İktisat Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1-2, Bursa, Kasım 1987, s.74

⁸⁶ Peker, *age*, s. 6-7

Buraya kadar değişimin işletme amaçlarına ulaşabilmede etkinlik ve etkililiğini arttırmada, acımasız rekabet koşulları ile başa ıkabilmede önemine yaptığımız vurgu bağlamında planlı bir değişim projesinin yönelebileceği organizasyon unsurlarını, planlı değişim çeşitlerini ayrıntılarıyla inceledik. Bunlara ek olarak planlı bir organizasyonel değişim projesinin yönelebileceği diğer organizasyon unsurlarını, hedeflenebilecek gelişmeleri şimdiye kadar açıkladığımız unsurlarla birlikte bir şekil yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz;⁸⁷



şekil 5. Planlı Organizasyonel Değişimin Hedefleri

⁸⁷ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior*, s.403

3. BÖLÜM

3. DEĞİŞİMİN AKTÖRLERİ VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

3.1. Değişimin Aktörleri

3.1.1. Değişim Talebinin Geldiği Kademe

Değişim talebi, organizasyonel değişime etki eden organizasyon içi faktörler başlığını açıklarken de belirttiğimiz gibi üst yönetimden gelebileceği gibi işgörenler de organizasyonlarda değişimin talep edicisi olabilirler.

Bu çalışmada işgörenlerin, değişimin talep edicisi olabileceği gerçeği yadsınmamakla beraber, işletmelerin rekabetin acımasızlaştığı günümüz koşullarıyla başa çıkabilmeleri dolayısıyla da varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme, karlılık gibi amaçlarına ulaşabilmelerinin; çevreye karşı duyarlı, değişim gereğini sorunlar ortaya çıkmadan fark eden ve değişimi planlayan ve etkili bir şekilde yöneten işletme yapılarıyla yani değişimin önemini algılayan bir üst yönetimin varlığıyla mümkün olduğu gerçeği bu çalışmanın ana savlarından biri olarak belirtilmelidir.

Arie De Geus, *Yaşayan Şirket*⁸⁸ adlı eserinde şirketlerin canlı bir varlık olarak kabul edilmeleri gerektiği gerçeğini okuyucuyla tartıştıktan sonra, tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık nedeninin öncelikli olarak kendi varlıklarını koruyup geliştirmek, içlerindeki gizil gücü keşfetmek ve de ulaşabildikleri en üst noktaya doğru ilerlemek, sürekli gelişmek olduğunu belirtiyor.

Arie De Geus, yine bu eserde bizlerle Royal Dutch/Shell Grubuna dair deneyimlerini paylaşıyor. Royal Dutch/Shell Grubu yönetiminin en üst organı olan Murahhas Üyeler Komitesi başkanının isteğiyle, 1980'lerin ilk yıllarında, kendi sektörlerinde, Shell gibi güçlü ve Shell'den daha eski şirketlerin belirlenmesi amacıyla

⁸⁸ Arie De Geus, *Yaşayan Şirket*, Çeviren: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, Ağustos 1998, İstanbul, s.20-29

gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına, çalışmamıza faydası olacağı düşüncesiyle değinmeyi uygun bulduk.

Bu araştırmanın sonuçları Shell'den daha eski ve Shell kadar büyük firmaların sayısının çok az olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma sonuçlarından hareketle önemle altı çizilen bir başka nokta ise Shell gibi yani Shell kadar büyük ve Shell'den daha eski şirketlere dair dört temel özelliiktir. Hedefledikleri amaçlara ulaşmada başarı gösteren ve uzun ömürlü olan bu şirketlerin hepsinde ortak olan bu dört temel özellik; *çevrelerine karşı duyarlı olmaları, kendi içlerinde bir bağlılık, güçlü bir kimlik anlayışına sahip olmaları, temelde hoşgörüye dayanan bir organizasyonel kültüre sahip olmaları ve fonlamada tutumlu olmalarıdır.*

Bu araştırma sonuçları, başarılı -yani yöneticileri değişim konusunda duyarlı olan ve değişimi yönetmede başarılı oldukları için sürekli değişen günümüz dünyasının koşullarında hedeflerine ulaşarak ayakta kalmayı başarabilen- şirketlere dair bir betimleme yapması bağlamında çalışmamızın ana savlarından biri olarak yukarıda tepe yönetimin sorumluluklarına dair belirttiğimiz savı destekler nitelikte olması açısından çok anlamlıdır.⁸⁹

Tüm bu anlattıklarımız dolayımında organizasyonel değişimin en önemli aktörlerinden biri olarak üst yönetim karşımıza çıkmaktadır. Tepe yönetimin organizasyonel değişime etkilerini anlatırken de belirttiğimiz gibi tepe yönetimin geçmiş yılların günümüze göre kısmen statik koşullarında yerine getirmekle sorumlu olduğu görevler organizasyonel hedeflere ulaşmada başarılı olabilmek adına yeterliyken, içinde yaşadığımız dinamik koşullarda artık yeterli olmamakta, bu görevler değişmekte ve/veya bu görevlere yenileri eklenmektedir.

Tepe yönetimin, değişen/farklılaşan bu sorumluluklarından en önemlisi konumuz yani organizasyonel değişim bağlamında, hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı, değişimin yaşantımızın özünü oluşturduğu günümüz koşullarında, değişimi yönetebilmek için değişimin hep bir adım önünde olmaktır.⁹⁰

⁸⁹ *age*, s.26

⁹⁰ Acuner, *age*, s.8-9

İşletmedeki tüm faaliyetler, yöntemler, araç ve teçhizat, organizasyon içinde insan varlığının algılanışı, organizasyonel yapı vbg. unsurlar çağın gereklerine ve değişimi talep eden baskı unsurlarının taleplerine uygun olarak değiştirilirken, tüm bu köklü değişimler uğruna işletmenin kurumsal kimliği feda edilmemelidir. Bunu başarıyla sağlanabilmesi ise ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi değişimleri yakalamak için değişimlerin ardından koşmak yerine, önceden gelişmeleri kestiren bir tepe yönetimin varlığıyla mümkündür.⁹¹

Günümüzün dinamik koşullarında, üst yönetim değişim gerekliliğini fark etmek ve uygun değişim projelerini uygulamaya geçirmek kadar bu değişimlerin organizasyon tarafından tam anlamıyla kabulünü yani tüm işgörenlerin değişime akıllarıyla olduğu kadar gönülleriyle de destek vermelerini sağlama sorumluluğuna da sahiptir. Değişime karşı direnç konusunu irdelleyeceğimiz bir sonraki başlık altında işgörenlerin değişimi kabulünün sağlanması için üst yönetime düşen görevler ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.1.2. Değişim Projesinin Taşıyıcıları / Uygulayıcıları*

Organizasyonlarda uygulanan değişim projeleri konusunda sıkça tartışılan konulardan biri de değişim projelerini kimin ya da kimlerin uygulaması gerektiğidir. Bu noktada işletmelere baktığımızda değişimin gerekliliğinin bilincinde olan işletmelerde değişimin sürekli bir adım önünde olmak adına diğer fonksiyonlarının yanında işletmeyi dolaylı ya da direkt olarak etkileyebilecek gelişmeleri Araştırma Geliştirme birimiyle koordineli biçimde tespit etmek ve uygulamakla sorumlu olan birimlerin varlığını görmekteyiz.

Böyle bir birimin var olmaması durumunda ve bir değişim projesinin uygulanmasına karar verilmesi halinde ise işletme içi veya işletme dışı uzmanlardan ya da hem işletme içi hem de işletme dışı uzmanlardan oluşan, değişimin uygulanmasıyla görevlendirilen bir grubun oluşturulması mümkündür. Böyle bir grubun oluşturulması,

⁹¹ Geus, *age*, s.46

farklı bireylerin, farklı alandaki beceri ve yeteneklerinin etkin bir şekilde sentezi başarılı olarak sağlandığında organizasyonel değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Bu grubun oluşturulmasında en önemli nokta yukarıda belirttiğimiz gibi bu grubu oluştururken mümkün olan olasılıklar arasında karar vermektir. Bu seçimlerden her birinin diğerine göre üstünlük ve zayıflıkları mevcuttur. Bunları özetleyecek olursak;⁹²

- Organizasyonel değişim işlevi bölüm yöneticileri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebilir. Ama daha önce de belirttiğimiz üzere organizasyonun herhangi bir alanında gerçekleşen değişimler organizasyonu oluşturan diğer unsurlar üzerinde de etkili olacaktır. Bu bağlamda farklı birim yetkililerinden oluşan bir uzman grup oluşturma yolunun seçilmesi daha sağlıklı olacaktır.
- İşletme içi uzmanlardan oluşan bu grup değişim sürecinde, dışarıdan görevlendirilen danışmanların işletme hakkında bilgi eksikliğine sahip olmalarına karşın, işletmeyi yakından tanımaktadırlar. Danışmanların yetersizliklere sahip oldukları belli başlı alanları; organizasyonun tarihi, kültürü, işgörenlerin özellikleri, operasyonlara dair prosedürler olarak belirtebiliriz. İçerden değişimi yönetmekle görevlendirilen personelin aynı alanda bir diğer artısı ise olası bilgi eksikliklerini giderme noktasında yine organizasyon içerisindeki resmi ve beşeri düzenin özelliklerine hakim oldukları için ihtiyaç duydukları bilgilere dışarıdan görevlendirilen danışmanlara göre daha kolay ulaşabilmeleridir.
- Değişimin uygulanmasında görevlendirilen danışmanların sahip olduğu bilgi birikimi ve aynı koşullar altında olmasa bile böyle projelerin yürütülmesinde daha önce görev almış olmaları değişimin sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi açısından büyük bir avantajdır.

*Yönetim bilimine dair özellikle yabancı literatürde, organizasyonlarda değişim aktivitelerinin sorumluluğunu alan, değişim aktivitelerini yürüten kişiler *Değişim Ajanı* olarak adlandırılmaktadır.

⁹² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall International Editions, Seventh Edition, 1996, USA, s. 720 / Ülgen, *age*, 182-187

- Danışmanların görevlendirilmesinin bir diğer avantajı ise sistemin dışından olmaları nedeniyle sistemin sürekli içinde yer alan bireylere göre sistemin daha önce fark edilemeyen yönlerini, ayrıntılarını daha rahat görebilmeleri ve işletme içi uzmanlara göre daha objektif bir perspektif sunabilmeleridir.
- İşgörenlerle yapılan görüşmeler sırasında işgörenler danışmana daha gerçekçi ve net bilgiler verecektir. İşletme dışından olan bu kişinin karşısında işgörenler daha rahat olacaktır. Hatta bazı durumlarda işgörenler, organizasyon içindeki resmi ilişkiler nedeniyle dile getiremedikleri konulara dair danışmanları sözcü olarak bile benimseyebilirler.
- Danışmanlara dair belirtmemiz gereken bir diğer nokta ise sistemin dışından olan bu kişilerin sisteme dair eleştirilerini daha kolay dile getirebildikleri ve bu eleştirilerin daha düşük düzeyde tepki topladığıdır.

Bu zayıflık ve üstünlüklerin sağlıklı bir sentezinin yapılması bağlamında alınabilecek en sağlıklı karar işletme içi uzmanların ve dışarıdan görevlendirilen bir danışmanın veya danışman grubunun birlikte çalışmasıdır. Ama bu karar alınırken işletme koşulları, gerçekleştirilmek istenen değişimin büyüklüğü, niteliği gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonlarda başarılı bir organizasyonel değişim çalışmasının gerçekleştirilmesinin etkili yöntemlerinden biri olarak belirtebileceğimiz teşhise dayalı araç yönteminin dışarıdan görevlendirilen danışmanlar ve organizasyon arasındaki ilişkilere yaptığı vurguya burada değinmemiz yukarıda anlattıklarımızı açıklayıcı olması bağlamında yerinde olacaktır. *Teşhise dayalı araç yöntemi* üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; müşteri organizasyonunun karakteristikleri, danışmanın karakteristikleri ve de çevrenin karakteristikleridir. Bu yöntemde sağlıklı bir organizasyonel değişim için organizasyonun karakteristik özellikleri dolayımında vurgu yapılan noktalardan ikisi tepe yönetimin değişim isteği ve tepe yönetimden bir irtibat görevlisinin varlığıdır. Konumuz bağlamında önemle altı çizilen bir diğer nokta ise organizasyonun karakteristikleri ile danışmanın karakteristikleri arasında bir uyumun olması gerektiğidir. Teşhise dayalı araç yönteminde organizasyon ile danışman arasında

karşılıklı mutabakata varılması, uyumun sağlanması gereken unsurlar olaraksa; değer yargıları, amaçlar, metodoloji ve danışmanın yeterlilik ve bilgi birikimine dair organizasyonun algılaması belirtilir.⁹³

Teşhise dayalı araç yönteminin başarıyla uygulanabilmesi için ön koşul olarak kabul edilen, danışman ve organizasyon arasında uyumun sağlanması süreci, farklı bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilen değişim projeleri için de hayati önem taşımaktadır. İşletme içinden veya dışından uzmanlardan ya da hem işletme içi hem de işletme dışı üyelerden değişimi uygulamakla görevlendirilmek üzere oluşturulan bir gruptaki üyeler arasında ya da değişim aktivitelerini yürütmesi için sadece dışarıdan bir danışmanın görevlendirilmesi durumunda ise danışman ve üst yönetim arasında en azından temel konular üzerinde uyumun sağlanmış olması, sağlıklı bir organizasyonel değişim için ön koşuldur.

3.1.3. Değişim Projesinin Sonuçlarından Etkilenecek Olanlar

Organizasyonlarda değişim projelerinin sonuçlarından etkilenecek işgörenlerin sayısı uygulanan değişim projesinin kapsamı/büyüklüğüyle ilgilidir. Tüm organizasyonu kapsayacak şekilde gerçekleştirilen bir değişim projesi -örneğin reorganizasyon/yeniden yapılanma- tüm organizasyon üyelerini etkilerken daha dar kapsamlı değişimler daha az sayıda işgören üzerinde etkili olacaktır.

Organizasyonların birbiriyle ilişki içinde bulunan unsurlardan oluştuğunu belirtmiştik. Gerçekleştirilen ufak değişimler de bile frekansı düşük olmakla beraber organizasyon genelinde bu değişimlerin etkilerinin hissedilmesi mümkündür.

Ayrıca değişimin uygulayıcıları ve değişimden etkilenecekler şeklinde yaptığımız ayrımın karmaşıklığa, yanlış anlamalara neden olmaması bağlamında belirtmemiz gereken önemli bir nokta; değişimi uygulamakla işletme içinden görevlendirilen bireylerin de içinde yaşadıkları organizasyonun bir üyesi olarak bu değişimden etkilenecek olmalarıdır.

⁹³ Ersoy, *age*, s.41-45

3.2. Değişime Karşı Direnç

Direnç, bireyin kendisini değişimden koruması gerektiğine dair inanışının, davranış boyutundaki yansımasıdır. Direncin bir diğer özelliği ise, değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisi olmasıdır.⁹⁴

İşletmelerin organizasyonel değişim pratiklerine baktığımızda bu uygulamaların, yukarıda da belirttiğimiz gibi tipik bir grup ve birey tepkisi olarak işgörenlerce direnç olgusuyla karşılanıldığını görmekteyiz. Etkili bir değişim yönetimi yoksunluğu durumundaysa direnç olgusu çoğu kez değişim hedefine ulaşılamamasına neden olmakta, organizasyon içerisinde karmaşa ortamı yaratmaktadır.

İşletmelerin değişim pratikleri bizlere değişim ve direncin çoğu kez birliktelik arz eden iki olgu gibi olduğunu göstermektedir. İşletmelerin değişim deneyimlerinden çıkarabileceğimiz bir başka sonuç ise değişime kaynak teşkil edecek faktörlerin bir kısmının değişim planlanırken saptanıp ortadan kaldırılabilmesini, uygulama aşamasında ortaya çıkan, öngörülemeyen ve dirence sebebiyet verebilecek koşulların, faktörlerin ise etkili bir değişim yönetimi olmaksızın ortadan kaldırılamayacağı ve bu bağlamda da değişimin başarıyla gerçekleştirilemeyeceğidir.

Bir değişim projesinde direncin olması ya da olmaması durumunun başarının kriteri olarak görülmesi sağlıklı bir kabullenme olacaktır. Şöyle ki; gündelik hayatı gözlemlediğimizde hayatın akışı içinde kaçınılmaz olarak gerçekleşen ve bizleri etkileyen değişimlere karşı çoğumuzun ilk etapta farklı düzeylerde de olsa direnç gösterdiğini görürüz. Aynı şekilde işletmelerin çatısı altında gerçekleşmesi kaçınılmaz olan değişimler söz konusu olduğunda da işgörenler ilk aşamada değişimi benimsemede zorlanabilir hatta daha ileri düzeyde direnç gösterebilirler. Gösterilen direncin düzeyi, değişim projesinin planlanması aşamasından başlayarak değişim projesinin tüm aşamalarında işletme içerisinde hakim olan genel tavır ile yakından ilintilidir. Yukarıda belirttiğimiz gibi değişim projesinin başarısında kriter değişime karşı direncin

varlığından ziyade direnç olasılığını ortadan kaldırmak adına en başta alınan önlemlerin varlığı ya da yokluğu ve de öngörülemeyen nedenlerden kaynaklanan direncin üstesinden gelmede etkili stratejiler geliştirebilme yeteneği ile ilişkilidir.

Organizasyonlarda değişime karşı gösterilen direncin temelinde çok farklı faktörler yatıyor olabilir. Aşağıda bu faktörlerden bazıları değişime karşı direncin bireysel ve organizasyonel kökenleri başlıkları altında açıklanacaktır. Yukarıda da değindiğimiz gibi, direnç tipik bir birey davranışdır ve bu direncin aşılması, organizasyonel değişimin sağlıklı olarak gerçekleştirilmesi için aslolan etkili ve bilinçli bir değişim yönetimidir.

3.2.1. Değişime Karşı Direncin Bireysel Kökenleri

Değişime direncin bireysel kökenleri, algılama, kişilik ve ihtiyaçlar gibi bireye ait temel özelliklerden kaynaklanır. Bunları belirtecek olursak;⁹⁵

3.2.1.1. Alışkanlıklar

İnsanoğlunun gündelik hayata dair sahip olduğu birçok alışkanlık vardır. Bu alışkanlıklarımız hayatımızı düzene sokar. Daha önce herhangi bir konuya dair yaptığımız bir seçimden vazgeçmek demek, o konuya dair yeniden düşünmemiz, bir çok açıdan o konuyu yeniden incelememiz demektir. Hayatın yeterince karmaşık olan yapısı içinde bir nebze de olsa bu karmaşıklıkla baş edebilmek adına çoğu kez alışkanlıklarımıza itaat eder ve bu alışkanlıklar dolayımında tepkilerimizi programlarız. Bu durum yani tepkilerimizi alışkın olduğumuz, adet edindiğimiz koşullar dolayımında

⁹⁴ M.M. Khan, "Resistance to Change", Perspectives in Administrative Theory, New Delhi, Associated Publishing House, 1979, s.119-128'den Çeviren: Tacettin Karaer, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990/4, Ankara, s.140

⁹⁵ Stephen P. Robbins, *age*, 724-725 / Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, West Publishing Company, 1995, USA, s.662-664 / Joseph Stanislaio, Bettie C. Stanislaio, 'Dealing with Resistance to Change', *Business Horizons*, July-August 1983, s.74-78

verme eğilimi değişimle karşı karşıya kalındığında direncin kaynağı haline gelir. Basit bir örnek verecek olursak, bir işgörenin çalıştığı departmanın başka bir binaya taşınması bile yeni bir park alanı bulunması, belki sabah daha erken kalkma gerekliliği, yeni öğle yemeği alışkanlığının edinilmesi gibi birçok değişimi gerekli kılabilir.

3.2.1.2. Güvende Olma İsteği

İnsanlar için tatmin edilmesi çok önemli olan bir güdü olarak belirtebileceğimiz güvenlik isteği direncin oluşumuna kaynak teşkil edebilir. Değişim var olan durumu değiştireceğinden, insanlar güvende olma istekleri nedeniyle değişimi kendilerini güven içinde hissettikleri değişim öncesi koşullar üzerinde bir tehdit unsuru olarak algılayabilirler. Örneğin üretimde robotların kullanılmaya başlanacağı şeklinde bir duyum, işgörenlerde işlerini kaybedecekleri şeklinde bir endişe yaratabilir.

3.2.1.3. Güven Duygusundaki Eksiklik

Organizasyon genelinde işgörenler arasında ve departmanlar arasında var olan güven duygusundaki eksiklik, üst yönetime ve değişim projesinin uygulayıcılarına karşı duyulan güvensizlik de değişime karşı dirence neden olabilir.

3.2.1.4. Ekonomik Faktörler

İşte yerine getirilen görevlerdeki değişimler veya işe dair rutin işlemlerin yeniden düzenlenmesi, işgörenlerde bu yeni koşullar altında, yeni düzenlemeler ve sorumluluklarla başarı sağlayamayacakları şeklinde bir korku yaratabilir. Bu korku özellikle ücretlendirme performansla bağlantılıysa değişim önünde ciddi bir engel halini alır.

3.2.1.5. Bilinmeyenden Duyulan Korku

Değişimler işgörenler için çoğu kez bilinenden farklı olarak kesin olmayan, belirsiz bir durumu işaret eder ve bu algılayış yüksek düzeyde kaygıya neden olur. İşin yapılışına dair kullanılan yöntemler, araç ve teçhizat vbg. varolan koşullar ne kadar kötü olursa olsun, bunlar işgörenlerce bilinmektedir ve bu nedenle de işgörenler bu koşullara bağlılık gösterirler. Varolan durumdaki, koşullardaki olası bir değişiklik ise risk içerir ayrıca değişikliğin iyi sonuçlar vereceğine dair de bir garanti yoktur. Bu durumda, işgörenler içinde bulunulan durumun koşullarını, bu koşullar eksikliklere, olumsuzluklara sahip olsa bile geçilmek istenen ve belirsiz olan sürecin üstünlüğüne yeğlerler ve bu koşulları değiştirmeye dair isteksiz bir tavır içine girebilirler.

3.2.1.6. Kişilik Özellikleri

Direnç üzerinde etkileri bağlamında kişilik özelliklerine dair iki görünümü, dogmatizm ve aşırı bağlılık olarak belirtebiliriz. Mutlak ve tartışmasız olarak doğruluğuna inandıkları inanç ve değerlere sahip bireyler bu algılayışları nedeniyle büyük bir olasılıkla değişimi reddedecek, değişime direnç gösterecektir.

Aşırı bağlılık olgusunu ise bir örnekle açıklayacak olursak; bir üstüne performans geri bildirimi konusunda son derece bağlı bir işgören büyük bir olasılıkla herhangi bir teknolojiyi veya yeni bir yöntemi, yöneticisi bu değişimin performansı üzerinde olumlu etkiler yapacağını, performansını geliştireceğini açıklayınca kadar kabul etmeyecektir. Saplantı noktasında yaşanan aşırı bağlılık olgusu değişim önünde ciddi bir engel teşkil edecektir.

3.2.1.7. Algılama Tarzı

Bireyler kendi bakış açılarına uygun olguları algılama eğilimindedirler. Bu seçici algılayış tarzı dirence kaynak teşkil edebilir. Algılama tarzındaki seçicilik bağlamında bireylerin değişime karşı direnç oluşumuna etkileri şu şekillerde olabilir;

- a) Başkalarının bakış açısına ait herhangi bir bilgiyi unutmaya elverişlilik,
- b) Sadece katıldıkları, destekledikleri konuları dinlemek ve okumak,
- c) Özellikle kendi değerlerine, alışkanlıklarına zıt bilgileri iletişim süreci içinde algılamamak.

3.2.1.8. Başarısız Olma Korkusu

Bir değişim projesi gündeme geldiğinde işgörenler değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağına dair sinyaller alabilirler ve gerçekleşebilecek başarısızlığın korkusuyla değişime direnç gösterebilirler. Bu noktada belirtmemiz gereken değişime karşı gösterilen direncin her zaman anlamsız ve yersiz olmayabileceğidir. Değişime getirilen mantıki temellere dayanan eleştiriler ciddiye alınmalıdır. Bu eleştiriler değişim projesine katkı sağlayıcı, değişimin eksikliklerini giderici olabilir.

Başarısızlık korkusunun dirence temel teşkil etmesinin bir diğer şekli ise işgörenlerin değişimin yaratacağı yeni koşulların gerekliliklerine sahip olmaması yani *eğitim eksikliğinin* olması durumunda ortaya çıkar. Kişisel anlamda işgörenlerin başarısız olacaklarına dair duydukları inanç tespit edilmeli ve bu inancı oluşturan eksiklikler giderilmelidir. Eğitim programları mutlaka değişimden önce başlatılmalı ve çalışanların ihtiyaç duyacakları bilgileri uygun ve etkili bir şekilde verme ilkesine dayandırılmalıdır.

Örneğin bir işletmede Toplam Kalite Yönetimine(TKY) geçilmesiyle beraber üretimde çalışan işgörenler, TKY'nin hataları ortadan kaldırma, müşteri tatmini gibi temel ilkeleri dolayımında istatistiksel proses kontrol tekniklerini öğrenmeli ve bu teknikleri etkili olarak kullanabilme becerilerini geliştirmelidirler. Bazı işgörenlerin bu teknikleri öğrenmede başarısız olacaklarına dair sahip oldukları inanç, başarısızlık korkusu TKY'ye karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olarak dirence kaynak teşkil edebilir.

3.2.1.9. İşgörenlerce Bilgilendirme Sürecinin Sekteye Uğratılması

Bireyler kendi dünyalarını; kişilikleri, kişisel özellikleri dolayımında şekillendirirler. Bu bağlamda güven faktörünü anlatırken de değindiğimiz gibi değişimin var olan düzeni bozacağına inanarak değişime dair bilgilendirmeyi önemsemezler. Daha doğru ifade etmek gerekirse, bu süreç içerisinde istedikleri bilgileri alırken istemedikleri bilgileri reddederler.

TKY'ye geçen bir işletmede istatistiksel proses kontrol tekniklerin öğrenmek zorunda kalan üretim bölümü işgörenleri örneğine dönecek olursak; bu işgörenler yöneticilerinin istatistiksel teknikleri bilmenin sağlayacağı potansiyel yararlar dair açıklamalarını önemsemeyebilirler.

3.2.1.10. Zamanlama

Değişim fikrinin bireylere duyurulmasındaki zamanlama ve projenin uygulamaya sokulması için karar verilen zaman dirence neden olabilir. Zamanlama yanlış olduğunda birçok iyi fikir reddedilebilir. İşgörenlerin duygusal ve fiziksel olarak değişim fikrini olumlayabileceği koşullarda olduğu uygun zamanlar seçilmelidir. Örneğin işgörenler ile işveren arasında gerilimlerin olduğu bir dönemde yani ilişkilerin gergin olduğu bir dönemde değişim fikri direncin oluşmasına ve üst boyutlara ulaşmasına sebep olabilir.

Gerçek ve doğru zamanlama işgörenlerin bu değişimden nasıl etkilenecekleri ve iş süreçlerindeki değişimlerin neler olacağına dair enformasyonu almaları için geçecek zamanı da içine alacak şekilde ayarlanmalıdır. Ancak bu şekilde değişim, organizasyon içindeki bireyler için bir sürpriz olmaktan çıkar ve bireylere doğal bir ihtiyaçları olan değişimi değerlendirme şansını verir.

3.2.1.11. İş Durumundaki Olası Kayıplar

İş için gerekli olan yeteneklerdeki azalma, işin önemindeki azalma veya işgörenlerin sorumluluğundaki azalma yeni bir fikre karşı direncin uyanmasına neden olabilir. Bu durumu engellemek için işgörelere organizasyona kattıkları değeri anlatılmalı, eksik olan motivasyon güdüsü sağlanmalıdır.

3.2.1.12. Danışmanların Tavrı

Danışmanlara karşı duyulan güven eksikliği, dargınlık, kırgınlık gibi olumsuz duygular dirence neden olabilir, değışim işgörelerce kabul edilmeyebilir. Özellikle değışim projesinin gerçekleştirilmesinde dışarıdan danışmanların görevlendirilmesi durumunda danışmanların işletme içindeki varlığı ve sahip oldukları yetkiler işgöreleri rahatsız edebilir. Danışmanlara karşı duyulan düşmanlık ve güvensizlik kişisel olabileceğı gibi üst yönetimin tavrından da kaynaklanabilir. Bu bağlamda, danışmanların işgörelere tarafından benimsenmesinde üst yönetim kilit rol oynamaktadır.

Danışmanların uygunsuz tavırları işgörelere tarafından kendilerinin sorunlar karşısında yetersiz oldukları yönünde bir inanışa neden olabilir. Bu bağlamda değışime dair tüm faaliyetlerde; prezantasyonlarda, toplantılarda vb. arkadaşça, kişisel saygıyı gösterici bir ortam yaratılmalıdır.

Danışmanlar olası olan bu direnişini aşmak için insan psikolojisine dayalı araçlara, yöntemlere hakim olmalıdırlar. Kültür/insan davranışlarının değışimi başlığı altında da anlattığımız gibi insan davranışlarının ve bu davranışlara şekil veren düşünce ve inanç kalıplarının değışimi güç ve zaman alıcıdır. Bu yanıyla belki de değışimin, davranışlarını değıştirmek zorunda kalan çalışanlara bu davranış değışikliği için gerekli zamanın tanınması fırsatının verilmesi olduğu kabul edilmelidir.

3.2.1.13. Bireylerin Sahip Olduğu Kültürel ve Toplumsal Değerler

Bireylerin içinde yetiştiği kültürel ortam bireylerin kişiliğinin şekillenmesinde etkin rol oynamaktadır. Kimi kültürler bireylere yenilikçi, risk almaya yatkın bir formasyon sunarken kimi kültürler bireyleri daha gelenekçi, geleneklere bağlı değerlerle donatmaktadır.

Bu bağlamda bireylerin yeni bir fikre karşı gösterdikleri tutum, sahip oldukları bu kültürel değerler dolayımında oluşmaktadır. Bu kültürel ve toplumsal geçmişin dirence kaynak olabileceği göz önünde bulundurularak, direnç minimize edilmeye çalışılmalıdır.

Organizasyonlar çok farklı kültürel ve toplumsal değerlere sahip bireylerin bir araya geldiği yapılardır. Aynı coğrafi kökenlerden gelen bireylerin bile çok farklı kültürel ve toplumsal değerlere sahip olabildiği gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda, dirence etki eden bu faktörün, farklı coğrafyalardan, farklı etnik ve dini kökenlerden gelen bireylerin bir arada çalıştığı, özellikle uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmelerde direnç üzerinde daha etkili olduğunu söylememiz mümkündür.

3.2.2. Değişime Karşı Direncin Organizasyonel Kökenleri

Değişime kaynak teşkil edebilecek organizasyonel unsurları şu şekilde belirtebiliriz;⁹⁶

3.2.2.1. Organizasyon Dizaynı

Organizasyonlar görevlerini başarıyla yerine getirmek, amaçlarına ulaşmada başarı sağlamak için denge ve sürekliliğe ihtiyaç duyarlar. Organizasyon içindeki bireyler ve gruplar da belli bir düzeye kadar kesinleşmiş, belirlenmiş yapılara

gereksinim duyarlar. Bunlara örnek olarak bireylerin belirlenmiş rollere sahip olmasını, işlerin nasıl yapılacağına dair belirlenmiş prosedürlerin ve gerekli bilgilere ulaşmak için önceden belirlenmiş bir iletişim sisteminin varlığını verebiliriz. Bununla beraber belirgin bir yapıya olan mantıklı bu ihtiyaç organizasyonel direncin doğmasına öncülük edebilir.

Bazı organizasyonlar, dar bir bakış açısıyla tanımlanmış görevlere, ayrıntılarıyla belirlenmiş sorumluluk ve yetki alanlarına, üst kademedan alt kademeye bilgi akışında limitlere sahip olabilir. Bu şekilde gerçekleştirilmiş bir dizayn, çoğu kez yetki yadsınarak sorumluluğa yapılan vurgu; işgörenlerin sadece belirlenmiş, sınırlı iletişim kanallarını kullanmalarına ve sadece kendi sorumluluk ve görevlerine odaklanmalarına neden olur. Bu tür özelliklere sahip, mekanik organizasyon olarak nitelendirdiğimiz bu yapılarda, herhangi bir yeni fikir büyük bir olasılıkla statükoyu tehdit ettiği için reddedilir.

Esnek ve adapte olabilme yeteneğine sahip organik organizasyonlar ise daha önce de vurgu yaptığımız gibi değişime karşı direnci azaltacak özelliklere sahiptirler.

3.2.2.2. Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür değişimde kilit rol oynar. Daha önce de değindiğimiz gibi organizasyonel kültürün değişimi kolay değildir. Bu yanıylı kültür, değişim ihtiyacının olduğu durumlarda dirence temel teşkil eden en önemli öğelerden biri olabilir.

Etkili bir organizasyonel kültüre dair görünümleden biri, kültürün değişim için elverişli bir durum yaratacak, avantajlar sağlayacak özelliklere sahip olmasıdır.

⁹⁶ Hellriegel, Slocum Jr., Woodman, *age*, s.664-666 / Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior In Organization*, Prentice-Hall, Inc., USA, 2000, s.599-600

3.2.2.3. Sınırlı Kaynaklar

Bazı organizasyonlar statükoyu korumak isterken bazıları ise eğer gerekli kaynaklara sahiplerse amaçlarına başarıyla ulaşmak adına organizasyonel değişimden yana olabilirler. Değişimi gerçekleştirmek için sermaye, zaman ve yetenekli insanlara ihtiyaç vardır. Bu kaynaklara sahip olunmaması durumunda arzu edilen değişim sonraya ertelenebilir ya da bu istek tamamiyle terk edilebilir. Yetersiz kaynaklara rağmen devam edilen organizasyonel değişim süreci ise beraberinde sorunlar getirecektir.

3.2.2.4. Sabit Yatırımlar

Organizasyonların değişimi gerçekleştirememesi nedenlerinden biri de sabit yatırımlarını kolayca değiştirememeleri, yenileyememeleri olabilir. Bu yatırımlara işletmenin sahip olduğu donanım ve teçhizatı, faaliyet gösterdiği binayı örnek olarak verebiliriz.

3.2.2.5. Daha Önceki Başarısız Deneyimler

Organizasyon içinde geçmişte değişime dair talihsiz deneyim yaşayan bireylerden herhangi biri başka bir değişim faaliyetine katılmak konusunda isteksiz olabilir. Aynı şekilde gruplar veya organizasyonun tamamı eğer geçmişteki organizasyonel değişim deneyiminde başarısızlıkla karşılaşmışsa, yeni bir değişim projesini kabul ederken değişime çok temkinli, sorgulayıcı yaklaşacaktır.

3.2.3. Değişimin Benimsenmesinde Tepe Yönetiminin Rolü

Direnç olgusuna ilk değindiğimiz zamanda vurgu yaptığımız üzere değişime karşı oluşan direncin üstesinden gelebilmek adına etkili ve bilinçli bir değişim yönetimi gereklidir. Daha önceki bölümlerde tezimizin ana savı olarak işletmelerin varlıklarını

sürdürebilmeleri, hedeflerine, amaçlarına ulaşabilmeleri için kaçınılmaz olarak adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini, değişimi planlamaları ve değişimin sürekli bir adım önünde olmaları gerektiğini yineledik. Değişimin kaçınılmazlığı karşısında planlı yürütülmesi gereken değişim faaliyetleri, dirençle mücadele etmek için de etkili stratejileri içermelidir.

Değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi organizasyon genelinde kabul görmesiyle mümkündür. Bu yanıla değişimin organizasyondaki herkesin işi olduğunu söylememiz mümkündür. Değişimi gerçekleştirirken herkes reel olarak değişim faaliyetine katkıda bulunamayabilir ya da böylesi bir katkıya ihtiyaç olmayabilir ama unutulmamalıdır ki herkesin yüreğine, desteğine ihtiyaç vardır.

Daha önceki bölümlerde de vurgu yaptığımız gibi hayatta kalabilmek adına değişimin hep bir adım önünde olma sorumluluğu öncelikle tepe yönetime aittir. Hayatta kalabilmek adına değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyen bilinçli yöneticilerden oluşan bir tepe yönetim bu algılayış bağlamında değişimin talep edicisi olacağından (bu noktada, birinci bölümde de belirttiğimiz gibi, değişim talebinin işgörenlerden de gelebileceği unutulmamalıdır.) değişimi yönetme, değişime karşı oluşacak direnci giderme de yine tepe yönetimin sorumluluğundadır.⁹⁷ Tepe yönetim değişimi planlamalı, değişim vizyonunu oluşturmalı ve tüm çalışanların bu vizyonu benimsemelerini, bu vizyonun taşıyıcıları olmalarını sağlamalıdır.

Gelecekte ulaşmak istenen duruma dair bir resim olarak vizyon, değişim sonrasında ulaşılacak durumu insanların zihninde şekillendirmesi bağlamında değişim yönetiminde kilit role sahiptir. John P. Kotter, “Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”⁹⁸ adlı makalesinde, değişim sürecinin oldukça uzun süren bazı evrelerden geçilerek başarıyla tamamlanabileceğini, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının ana nedenini ise bu evrelerden birinden ya da birkaçından yoksun

⁹⁷ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:235, İstanbul, 1995, s.206-207

⁹⁸ Kotter, *agm, age*, s.18-23

*Kotter, makalesinde sıkça yapılan diğer hataları; yeterince yoğun bir ivedelik duygusu oluşturmamak, yeterince güçlü bir rehberlik koalisyonu yaratmamak, kısa vadeli kazanımları sistemli bir şekilde planlamamak ve gerçekleştirmemek, değişimlerin şirket kültüründe kök salmasını sağlamamak şeklinde belirtmektedir.

olunması ve bu yoksunluk kaynaklı olarak yapılan hatalar ya da bir evre tam anlamıyla başarıyla tamamlanılmadan bir diğerine geçilmesi olarak belirtiyor. Değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan, vizyon oluşturma ve geliştirmeye ilgili sıkça yapılan hatalar, Kotter tarafından, bir değişim/dönüşüm vizyonuna sahip olmamak, bu vizyonun yeterince iletilmemesi ve vizyonun önündeki engellerin kaldırılmaması olarak belirtilmektedir.*

Kotter'ın da belirttiği gibi mantıklı ve paylaşılan vizyondan yoksun bir dönüşüm çabası başarısızlığa mahkumdur. Bir işletmenin vizyon sahibi olması tek başına yeterli değildir ve bu bağlamda vizyona işletmedeki herkesin uyumdan öte bağlılığının sağlanması, kurumsal vizyonun paylaşılması gereklidir.⁹⁹ İşletme genelinde gerçekleştirilen değişim projelerini bir araya getiren, işgörenlere tüm projelerin ulaşmak istediği nihai hedefi sunan etkili bir vizyon oluşturmak ve işletmedeki herkese bu vizyonu iletmek tepe yönetimin değişimi yönetirken yerine getirmesi gereken önemli sorumluluklarından biridir.

*Etkili, başarılı bir değişim için tepe yönetimin sahip olması gereken temel özellikleri, izlemesi gereken belli başlı stratejileri genel hatlarıyla şu şekilde belirtebiliriz;*¹⁰⁰

- Organizasyona dair problemlerin, aksaklıkların belirlenmesinde karşılıklı fikir alışverişi yoluyla karar verme ve anlaşmaya vararak değişimi harekete geçirme,
- Değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu alacak üst düzey bir yöneticinin belirlenmesi(daha önce değişimin aktörlerini açıklarken de belirttiğimiz gibi kimi işletmelerde bu sorumluluğu alacak gruplar ya da departmanlar hali hazırda bulunmaktadır. Önceden böyle bir görevlendirmenin yapılmamış olması durumunda böyle bir görevlendirmenin yapılmasının ardından, bire bir olarak değişim faaliyetlerine odaklanacak üst düzey bir yöneticinin veya yönetici grubunun atanması sağlıklı bir adım olacaktır),

⁹⁹ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 7. Baskı, 2000, s. 226-227

¹⁰⁰ Michael Beer, Russel A. Eisenstat, Bert Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık 1990, Sayı:68, No:6, s.161-165

- Ağır rekabet şartları altında işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlama adına nasıl örgütlenmek gerektiği konusunda ortak bir vizyon oluşturma ve görev bilincine sahip, değişime açık, yeni görev ve roller alabilecek, bir organizasyonel vizyona sahip işgörenler yaratma,
- Yeni vizyonu geliştirecek, benimsenmesi için konsensusa varılmasını sağlayacak ve yeni vizyonun tutarlı bir şekilde devamını sağlayabilecek yeterlilikte olma,
- Organizasyondaki tüm departmanlara değişim vizyonu yönünde canlılık kazandırma ve baskı olmaksızın herkesin gönüllü işbirliğini sağlama,
- Formel politikalar, sistemler ve yapılar doğrultusunda gerçekleştirilen değişim sonrası ortaya çıkan yeni yapıyı, canlılığı kalıcı kılma, kurumsallaşmayı sağlama,
- Yeni yapıyı kalıcı kılma, canlandırma sürecinde ortaya çıkabilecek aksaklıklara, sorunlara cevap verirken düzeltme yönünde stratejiler geliştirme.

3.2.4. Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler

3.2.4.1. Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak

Değişime karşı oluşan direnci yenmek için geliştirilebilecek etkili stratejilerden biri, *öğrenen organizasyonlar yaratmak*, *öğrenen organizasyon kültürü* oluşturmaktır. Adaptasyon ve değişim kapasitesini geliştirmiş, adapte olmayı ve bu bağlamda da değişmeyi süreklilik gösteren olgular olarak kabul eden öğrenen organizasyonlarda işgörenler, eski düşünce tarzlarını bir kenara bırakarak yeni ve yaratıcı fikirlere yönelirler. ¹⁰¹Organizasyon genelinde belirlenmiş bir vizyon ve bu vizyona ulaşmak amacıyla bu vizyona yönelik planlar üzerinde aktif olarak çalışan işgörenler, öğrenen

¹⁰¹ Yahya Fidan, “Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, 1996, s.109

organizasyonların betimleyici ögeleridir. Sürekli bir öğrenme için yöneticilerin yapması gerekenleri şu şekilde belirtebiliriz;¹⁰²

- *Değişim iradesinin oluşturulması:* İşgörenler yönetimin değişim ve gelişim için güçlü bir taahhüt içinde olduğunu görmezlerse, değişim ve gelişim için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin yapılmasında, değişikliklerin oluşturulmasında umursamaz bir tavır içine girebilirler. Bu nedenle tepe yönetim bir değişim bağlamı yaratmalı, değişim iradesi oluşturmalıdır.
- *Formel olmayan organizasyon yapısının benimsenmesi:* Organizasyon içerisindeki resmi olarak belirlenmemiş olan yapının dinamikleri yönetim tarafından belirlenmeli ve bu dinamiklerin değişim üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.
- *Açık bir organizasyonel kültür oluşturmak:* Bulundukları çevresel koşullar içerisindeki değişimlere etkili bir şekilde adapte olabilmek için, organizasyonlar gelişim, açıklık ve risk almayı benimseyen açık bir organizasyonel kültüre sahip olmalıdırlar.

3.2.4.2. Katılım

İşgörenlerin değişim faaliyetlerine katılımını sağlamak her zaman kolay olmamakla beraber, katılımın sağlandığı durumlarda değişime karşı direnç oluşumu ya hiç gerçekleşmeyecek ya da başka alanlardaki eksiklikler kaynaklı olacaktır. İşgörenler değişim faaliyetlerine katılarak değişimin amacını, değişimi gerekli kılan koşulları ve de değişim sonrası oluşması istenen koşulların kendileri üzerindeki etkilerinin neler olacağını bilebileceğinden değişime karşı olumsuz bir tavır içine girme eğilimleri azalacaktır. Uygulamada önce işgörenler ardından da değişimin başarıyla tamamlanabilmesi için büyük öneme sahip, çoğu kez direnç odakları olarak

¹⁰² Greenberg, Baron, *age*, s.601

belirtebileceğimiz gruplar düzeyinde sağlanan katılım sayesinde değişim faaliyetlerinden beklenen sonuçlar elde edilebilecektir.¹⁰³

Katılımın değişim faaliyetlerinin başarıyla tamamlanabilmesi açısından sağlayacağı bir diğer fayda ise; işgörenlerin kendilerinin de bir parçası oldukları bir projeye dair geliştirecekleri sahiplenme güdüsüdür ki bu güdü değişimin benimsenmesini sağlayacaktır. Bu sayede dirence sebebiyet veren faktörler bölümünde de belirttiğimiz gibi işgörenlerin içinde yer almadıkları, herhangi bir katkı sağlamadıkları için kendilerini değersiz, işe yaramaz hissetmelerine neden olan kendileri dışında gelişen projelere karşı geliştirdikleri olumsuz tavır oluşmayacaktır. Ayrıca organizasyon genelinde mümkün olduğunca geniş kapsamlı olarak sağlanan katılım sayesinde değişim faaliyetlerinde aktif olarak rol alan işgörenler çalışma arkadaşlarının desteğinin sağlanması üzerinde de etkili olacaklardır.

İşgörenlerin katılımının sağlanması sonucunda oluşması beklenen faydanın düzeyi, katılımın işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini düzenleyen ve geliştiren programlarla beraber yürütülmesi halinde artacaktır.¹⁰⁴

İşgörenlerin uygun olan düzeylerde katılımının sağlanması sadece değişim yönetiminde yararlanabilecek etkili bir strateji değildir. Katılım, günümüzde farklılaşan işgücü yapısının şiddetle talep ettiği ve bu yanıyl, yöneticilerin farklılaşan görev ve sorumlulukları arasına eklenen bu bağlamda da yönetim bilimi tarafından önemi sürekli olarak vurgulanan, yönetim literatüründe yazılan, araştırılan, işletmeler tarafından üzerinde kafa yorulan bir konudur.¹⁰⁵

3.2.4.3. İletişim

İnsanlar doğaları gereği, hakkında kendilerini tatmin edici düzeyde bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar. Bilinmeyen durumun organizasyon içerisinde

¹⁰³ Kaynak, *age*, s.208-209

¹⁰⁴ William A. Pasmore, *Creating Strategic Change, Designing the Flexible & High-Performing Organization*, John Wiley&Sons, Inc., 1994, USA, s.60-61

¹⁰⁵ Birgül Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, İzmir, Ekim-Kasım-Aralık 1999, 82-84

gerçekleşen bazı faaliyetler olması durumunda ise işgörenlerin duyacakları kuşku üst düzeye çıkar ve hakkında bilgi sahibi olmadıkları bu faaliyetlere karşı olumsuz bir tavır içerisine girebilirler. Bilgi eksikliği, organizasyon içerisinde iletişim sistemlerinin değişim faaliyetlerinin içeriğini ve amacını açıklamak için etkili kullanılmaması durumunda oluşabilecek, bilinmeyen duruma karşı oluşan olumsuz tavır destekleyecek bir diğer kötü durum ise bilinmeyene dair informal iletişim ağı yoluyla yayılan dedikodular, söylentilerdir.¹⁰⁶

Bu bağlamda organizasyonlarda değişime karşı direnç oluşumunu önlemek için organizasyon içerisindeki iletişim sistemleri; değişimin amacı ve kapsamı, neden gerektiği ve öngörülen sonuçları hakkında işgörenleri bilgilendirmek amacıyla etkili olarak kullanılmalıdır.

Eğer değişim faaliyetlerinin başından itibaren değişim hakkında bir bilgilendirme yapılmamışsa, kaçınılmaz son olan bu hatadan kaynaklanan direnç olgusuyla mücadele etme zorunluluğu karşısında, direnişin boyutu göz önünde bulundurularak etkili bir iletişim süreci başlatılmalı ve en uygun iletişim aracı veya araçlarından yararlanılmalıdır.¹⁰⁷

Direnç olgusunun informal iletişim ağlarından yayılan çoğu kez gerçek durumdan çok daha kötü bilgiler içeren söylentilerle de desteklenmesi durumunda ise 'yönetimin bir mesaj olduğu' akılda tutularak iletişim sürecine işlerlik kazandırılmalı gerçeği en doğru biçimde yansıtan mesajlar bıkılmadan, hedefine ulaşınca kadar yinelenmelidir.¹⁰⁸

Şeffaf bir organizasyon kültürünün oluşması, insanları bilinmeyenden korkmaması ancak iletişim sürecine işlerlik kazandırılmasıyla mümkün olacak dolayısıyla da değişimin kabullenilmesi önündeki en büyük engellerden biri aşılarak başarılı değişim sonuçlarına doğru yönelinilebilecektir.

¹⁰⁶ Jeanie Daniel Duck, "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı", *Değişim*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, s.64-67

¹⁰⁷ D. E. Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çeviren:Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.40-41

¹⁰⁸ Duck, *agm, age*, s.66-67

3.2.4.4. Eğitim

Dirence neden olan faktörleri açıklarken de belirttiğimiz gibi işgörenlerin değişim sonrası koşullara uyum sağlayamayacakları şeklindeki inanışları, yani başarısız olma dolayısıyla da sahip olunan işini kaybedeceğine kadar giden olumsuz düşünceler dirence sebebiyet verebilir.

Değişimin ardından sahip olunan beceri ve donanımın yetersiz kalacağı şeklindeki bu inanışı aşmanın, direncin üstesinden gelmenin en etkili yolu şüphesiz ki etkili, titizlikle hazırlanmış eğitim programlarını devreye sokmaktır. Bu eğitim programları direnci giderme amaçlıysa kullanılacak eğitim araç ve gereci, eğitim alanı ve eğitim saatleri titizlikle seçilmeli, eğitmenin eğitimin başarısı üzerindeki rolü dikkate alınmalıdır.

Değişim faaliyetlerine başlanıldığı andan itibaren eğitimler yoluyla işgörenlerin değişime dair bilgilendirilmeleri şüphesiz ki en sağlıklı olanıdır.

3.2.4.5. Direnç Gösterenlere Karşı Anlayışlı Bir Tutum İçerisinde Olmak

Değişime direnç olgusuna ilk defa değindiğimiz zamanda belirttiğimiz üzere direnç tipik bir birey davranışıdır. Bu nedenle direnç gösteren işgörelere organizasyonel olgunluk bağlamında anlayış gösterilmelidir. Değişimin bir yanıyla belki de işgörelere değişimi kabullenmek için zaman tanınması demek olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu nedenle değişime karşı direnç oluştuğunda tepe yönetimin izleyebileceği en doğru strateji; etkili ve uygun yöntemleri seçerek, sabırlı bir ikna sürecini başlatmak olacaktır.¹⁰⁹

Direnç gösteren işgörelere diyalog kurmaya çalışılmalı, neden direnç gösterdikleri anlaşılmalı çalışılmalıdır. Direnç yöneticilere, işgörelere neyi nasıl algıladıklarına dair kesin bilgiler sunar. Ancak bu şekilde yani direncin temelinde yatan

¹⁰⁹ Kaynak, *age*, s.208

nedenler anlaşılarak direncin üstesinden gelinebileceği gibi yine bu sayede mantıki temellere dayanan direnç kaynakları anlaşılabilir ve bu rasyonel temellere dayanan direnç sayesinde belki de, değişim projesinin eksiklikleri giderilebilir.

Bu özelliği nedeniyle direncin her zaman kötü sonuçlar doğurmadığı, yukarıda belirttiğimiz gibi bazı yararlar da sağlayabileceğini tespitini yapabiliriz. İşgörenlerin gösterdiği direnç değişim önerisini, gerekliliğini sorgulamak konusunda yöneticileri cesaretlendirebilir, bu sayede yöneticiler değişimin uygunluğundan emin olabilirler. Yani işgörenlerin gösterdiği direnç başka bir ifadeyle de işgörenler, yöneticileri değişim planının kontrol edilmesi gerektiğine inandırıp, eksikliklerin giderilmesini sağlayarak değişimin başarıyla tamamlanmasına yardımcı olabilirler.¹¹⁰

3.2.4.6. Değişim Projelerinin Uygulayıcılarının Tavrını Denetlemek

Özellikle değişim projelerinin sorumluluğu dışarıdan görevlendirilen danışmanlara verildiğinde, organizasyon içindeki diğer bireyler ve danışmanlar arasında sorunlar ortaya çıkabilir ki bu sorunlar dirence kaynaklık edebilir.

Dışarıdan danışmanların görevlendirilmesi durumunda, danışmanların organizasyonel kültüre uyumunun hızla sağlanması ve hal, hareket ve tavırlarının sorunlara sebebiyet vermeyecek şekilde olması için yararlanılabilecek en etkili yöntem danışmanların değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu organizasyon içerisinden görevlendirilen bireylerle paylaşmasının sağlanmasıdır. Dirence temel teşkil eden unsurları açıklarken de belirttiğimiz gibi danışmanlar öncelikle gerekli bilgi ve donanımına sahip kişiler arasından seçilmeli ve işgörenlerle geliştirdikleri ilişkilerde dostane bir hava hakim olmalıdır.

Buraya kadar değindiğimiz, direncin üstesinden gelebilmek için izlenebilecek yöntemler ve değinmediğimiz bazı yöntemleri bir arada şu şekilde gösterebiliriz;¹¹¹

¹¹⁰ Keith Davis, John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, USA, 1985, s.244

¹¹¹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *age*, s.408

Literatürde bazı kaynaklarda, aşağıda tablomuzda da görebileceğimiz gibi, direncin üstesinden gelmek için izlenebilecek yöntemler arasında manipülasyon ve baskıda sıralanmaktadır. Biz bu çalışmada bu yöntemlerinde uygulanabileceğini kabul etmekle beraber sağlıklı yöntemler olduğunu savunmaktayız.

İnsanları manipüle ederek ya da baskı altına alarak herhangi fikrin yürekten desteklenmesinin sağlanması mümkün değildir. Değişimin organizasyonda herkesin işi olduğu şeklindeki daha önce de yinelediğimiz savımız bağlamında bu yöntemlerle insanların değişime yüreklerini katmaları sağlanamayacağı gibi direnç olgusunun üzerinden gelinmesi de mümkün değildir.

Baskı yoluyla direnç giderilmeye çalışıldığında insanlar baskı nedeniyle zorunluluktan değişimi kabul edeceğinden ve de değişim bir süreç işi olduğundan bu durum uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir. Manipülasyon yoluyla değişim giderilmeye çalışıldığında ise işgörenlerin bu manipülasyonu fark etmesi durumunda organizasyon içerisinde bir karmaşa ortamı doğabilir ve de işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde hayati öneme sahip olan güven duygusu ciddi bir biçimde zedelenebilir.¹¹²

YÖNTEM	NE ZAMAN KULLANILABİLİR	ÜSTÜNLÜKLERİ	EKSİKLİKLERİ
Eğitim Ve İletişim	İnsanların eksik veya yetersiz bilgiye sahip olması durumunda	Bireylerin değişimi desteklemesini sağlar, değişim için isteklilik yaratır	Çok zaman alabilir.
Katılım	Bireyler değişime karşı direnç gösterecek güce ve/veya değişimi olumlu etkileyecek bilgiye sahipse	Değişim planı eklenen yeni bilgilerle desteklenir bu da insanlar arasında uzlaşma, birliktelik yaratır.	Çok zaman alabilir.
Destek ve Kolaylık Sağlama	Direnç, kaynak yetersizliği veya uyum probleminden kaynaklanıyorsa	Direkt olarak kaynak veya uyum ihtiyaçlarını giderir.	Zaman alabilir, pahalı olabilir
Görüşme ve Anlaşma	Bireyler, gruplar değişim nedeniyle geçmişte sahip oldukları bazı şeyleri kaybedecekse	Büyük direnişlerin oluşumunu engeller	Pahalı olabilir, organizasyon içindeki tüm bireylerde bu istek oluşabilir
Manipülasyon	Diğer yöntemler işe yaramadığında ya da çok pahalı olduğunda	Hızlı ve ucuz olabilir	İleride büyük problemlerin doğmasına neden olabilir.
Direkt ve Dolaylı Baskı	Hız önemli olduğunda ve değişim ajanı güce sahip olduğunda	Hızlı gidişat direnişi zararsız hale getirebilir	İnsanlar baskı karşısında çileden çıkabilir, üst boyutta tepkiler verebilir

Şekil 6. Direncin Üstesinden Gelmek İçin Yararlanılabilecek Yöntemler

¹¹² Özalp, Kirel, *age*, s.272-273

4. BÖLÜM

4. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE, HAYAT BRANŞINDA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM PRATİKLERİNE DAİR BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Türkiye’de sigorta sektöründe hayat branşında faaliyet gösteren iki tane işletmenin organizasyonel değişimi algılayışlarına ve değişim uygulamalarının tarzına dair veriler elde etmek; ve de bu iki işletme arasında; değişimin algılanışı ve değişim uygulamalarındaki benzer ve farklı yönleri dair bir değerlendirme yapmaktır.

Çalışmamızda bu ana kadar sürekli altını önemle çizdiğimiz tepe yönetimin; değişim faaliyetlerinin gerekliliğine ve önemine dair karar verici en önemli aktör olduğu savından hareketle; bu iki işletmede tepe yöneticilerin değişimin önemine ve gerekliliğine dair algılayışları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışmamızda; stratejik kararların uygulanmasında, tepe yönetim ve işletmede çalışan personel arasında bir anlamda köprü vazifesi gören ve de bu kararların uygulanmasında etkin olduğu kadar; bu kararların alınmasında da etkin olan orta düzey yöneticiler, tepe yönetimle birlikte ele alınacaktır. *

Değişimin organizasyondaki herkesin desteğiyle başarıya ulaşabileceğine dair bir diğer kabullenişimiz bağlamında da; bu iki işletmede çalışan, tepe yönetim ve orta düzey yöneticiler dışındaki bireylerin genel olarak değişimi algılayışları ve de o ana kadar gerçekleştirilen değişim pratiklerini hakkındaki düşünce ve değerlendirmeleri; tepe ve orta düzey yöneticilerin algılayışları ile karşılaştırılacak; benzer ve farklı noktalar açığa çıkarılmaya çalışılacaktır.

* Çalışmamızda; orta düzey yönetici kapsamına departman müdürleri alınmıştır.

Araştırmamıza dair örneklem grubumuz belirlenirken; inceleme yapacağımız işletme sayısı daha fazla tutulmaya çalışılmıştır. Toplamda 22 tane olan hayat branşında faaliyet gösteren sigorta işletmelerinden; başvurulmuş dört tanesinden ancak ikisinde anketlerimiz uygulanabilmiştir. İki tane sigorta şirketini kapsayan araştırmamızla, inceleme yaptığımız işletme sayısının az olması nedeniyle; elde ettiğimiz sonuçlardan hareketle sektörde faaliyet gösteren tüm işletmelere dair bir genelleme yapmamız mümkün değildir. Ancak sigorta sektöründe yetişmiş insan gücünün az olması nedeniyle, personel devriminin sektörün kendi içinde olması, özellikle de bu iki işletmenin tepe ve orta düzey yöneticilerine dair elde ettiğimiz bulguları; bir parça da olsa genelleyebilmemizi mümkün kılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda kapsam olarak; İstanbul'da Türk sigorta sektörünün hayat branşında faaliyet gösteren iki tane sigorta işletmesi seçilmiştir.

Araştırmamızda yöntem olarak; anket metodu kullanılmıştır. Her iki işletmede de tepe ve orta düzey yöneticilere ayrı; bu kademeler dışında çalışan ve farklı ünvanlara sahip bireylerden oluşan diğer grubumuza da ayrı bir form hazırlanmıştır. Bu sayede; tepe yöneticiler ve orta düzey yöneticiler ile diğer kademelerde çalışan bireylerin, değişim algılayışları ve değişim pratiklerini değerlendirmeleri arasındaki benzer ve farklı noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketler, işletmelerdeki yetkili kişilerle görüşülmesinin ardından; bir işletmede mail aracılığıyla bireylere ulaştırılmış ve yanıtlanmaları sağlanmış; diğer işletmede ise manuel olarak yanıtlanmıştır.

Anket soruları hazırlanırken; literatürde başarılı bir değişim uygulamasına dair geliştirilen ideal modeller; ağırlıklı olarak da; John P. Kotter'ın modeli baz alınmıştır. "Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?"¹¹³ isimli makalesinde, Kotter tarafından değişim uygulamalarında sıkça yapılan hatalar olarak

¹¹³ Kotter, *age*, s.11-27

belirtilen eksikliklerden hareketle; ideal olana yönelik olarak ortaya atılan değişim modeli anket formundaki sorular oluşturulurken ana esin kaynağı olmuştur.

Anket formlarının değerlendirilmesinde ise SPSS programı kullanılmış; bu program aracılığıyla tablo ve grafikler oluşturularak; elde edilen veriler yorumlanmıştır.

4.2.1. Anket Formlarının İçeriği

Uygulanan anket formlarının her ikisinde de öncelikli olarak bireylerin demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Tepe ve orta düzey yönetim için hazırlanan anket formunda demografik özellikleri öğrenmeye yönelik soruların yer aldığı ilk kısmı; değişimle ilgili geliştirebilecek tavırlara yönelik 8 adet ifadenin sıralandığı 1. Bölüm takip etmektedir. Bireylerden bu ifadeleri; 1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3:Katılmıyorum ölçeği dahilinde değerlendirmelerini istenmiştir. 2. Bölümünde ise; değişim faaliyetleri sırasında izlenen stratejilerin, ideal değişim modelimize yakınlık ve de uzaklığını görebilmemize olanak sağlayacak toplam 20 adet soru yer almaktadır.

Diğer kademelerde çalışan bireylere yönelik olarak hazırlanan formda ise; demografik özellikleri öğrenmeye yönelik soruları; bireylerin kişilik özellikleri bağlamında değişime açık olup olmadıklarını öğrenebilmek için 10 adet ifadenin sıralandığı; bireylerden bu ifadeleri 1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3:Katılmıyorum ölçeği dahilinde değerlendirmelerini istediğimiz 1.Bölüm takip etmektedir. 2. Bölüm ise bireylere; değişim faaliyetleri sırasında nasıl bir yöntem izlendiğini açığa çıkarmak için; 1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3:Katılmıyorum ölçeği dahilinde değerlendirmelerini istediğimiz 7 adet ifade yöneltmiştir.

4.3. Bulgular Ve Yorumlar

4.3.1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Ait Anket Formunun Değerlendirilmesi

Tepe ve orta düzey yönetimde çalışan yöneticiler için hazırladığımız forma; A işletmesinde 4(dört), B işletmesinde ise 9(dokuz) yönetici yanıt vermiştir.

4.3.1.1. Demografik Özellikler

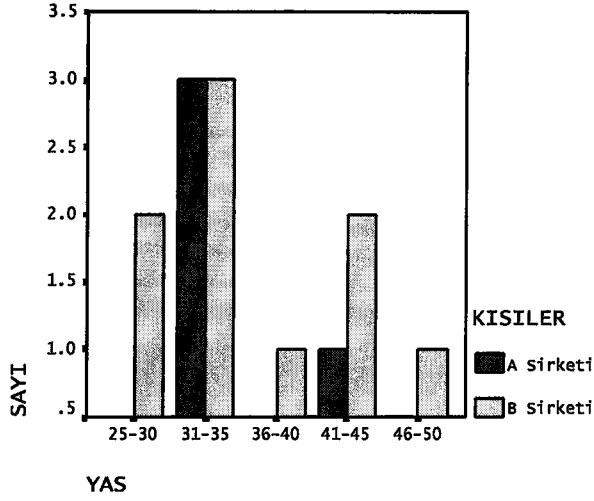
1. YAŞ

A şirketinde, tepe ve orta düzey yöneticilerin; %75'i 31-35 yaş, %25'i ise 41-45 yaş aralığındadır.

B şirketinde ise, tepe ve orta düzey yöneticilerin; %23'ü 25-30 yaş, %11'i 46-50 yaş, %22'si 41-45 yaş, %33'ü 31-35 yaş ve de %11'i 36-40 yaş aralığındadır.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin yaşlarının; iki şirket ortalamasında belirlediğimiz yaş aralıkları arasında, % 46,20'lik bir oranla 31-35 yaş aralığında yoğunlaştığını görmekteyiz. Yine iki şirketin ortalamasında 25-30 ve 31-35 yaş aralığı arasındaki yöneticilerin %61,60'lık bir oranla çoğunlukta olduğunu; yani iki şirket ortalamasında genç bir yönetim kadrosuyla karşı karşıya olduğumuzu görmekteyiz.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin yer aldığı yaş aralıklarını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde belirtebiliriz;



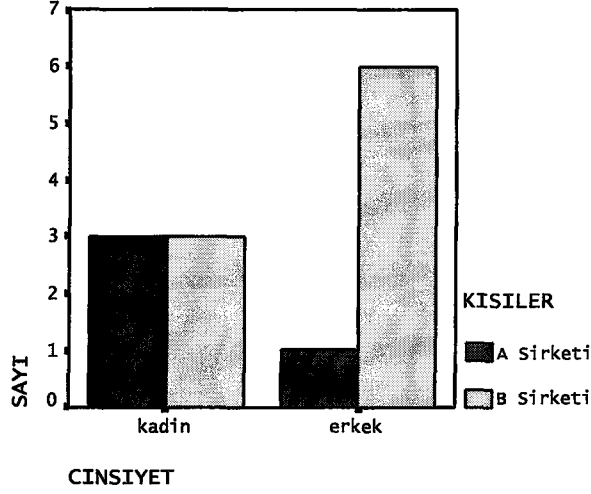
Şekil 7. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Dahil Oldukları Yaş Aralıkları

2. CİNSİYET

A şirketinde, tepe ve orta düzey yöneticilerin %75'i kadın, %25'i ise erkektir. B işletmesinde ise, %67'si erkek, %33'ü ise kadındır.

A şirketinde, tepe ve orta düzey yöneticiler ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmakla beraber; B şirketinde ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğunu görmekteyiz. İki şirketin ortalamasında ise kadın ve erkek yönetici sayılarının birbirine yakın olduğunu görmekteyiz.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin, cinsiyet dağılımlarını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde belirtebiliriz;



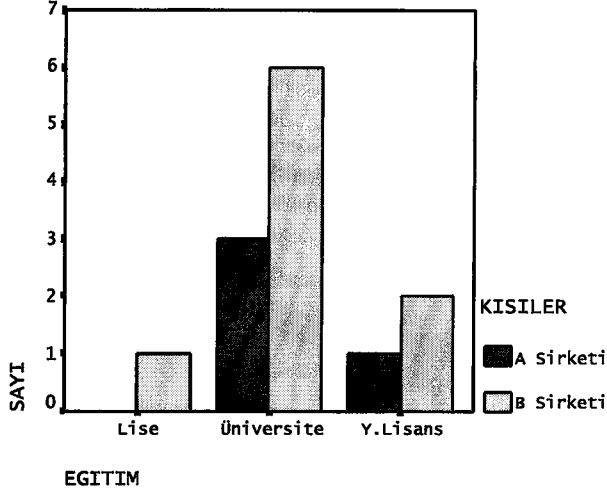
Şekil 8. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

3. EĞİTİM DURUMU

A işletmesinde tepe ve orta düzey yöneticilerinin; %75'i üniversite mezunuyken, %25'i de Yüksek Lisans mezunudur. B işletmesinde ise, tepe ve orta düzey yöneticilerin, %11'i lise, %67'si üniversite ve de %22'si Yüksek Lisans mezunudur.

Her iki işletmede de üniversite mezunları ağırlıkta olup; A işletmesinde lise mezunu kimse bulunmazken; B Şirketinde 1 kişinin lise mezunu olduğu görülmektedir. İki şirketin ortalamasında ise; üniversite mezunlarının oranı; %69,20'dir.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin eğitim durumlarını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde belirtebiliriz;



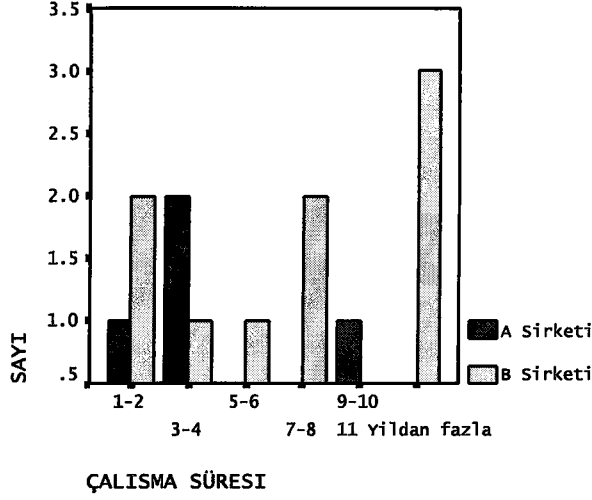
Şekil 9. - Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumları

4. ÇALIŞMA SÜRESİ

A işletmesinde tepe ve orta düzey kademelerinde çalışan ve anketimize yanıt veren kişilerin; %50'si 3-4 yıl , %25'i 9-10 yıl ve yine %25'lik bölümü 1-2 yıldır söz konusu işletmede çalışmaktadır.

B işletmesinde ise yöneticilerin, %22'si 1-2 yıl, %12'si 3-4 yıl, %11'i 5-6 yıl, %22'si ise 7-8 yıldan beri söz konusu işletmede çalışmaktadır. B işletmesindeki tepe ve orta düzey yöneticilerin A işletmesindekilere oranla daha uzun süredir söz konusu işletmelerde çalıştıklarını söyleyebilmemiz mümkündür.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin işletmedeki toplam çalışma sürelerini bir grafik yardımıyla ise şu şekilde belirtebiliriz;



Şekil 10. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri

4.3.1.2. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin Birinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar

Birinci Soru:

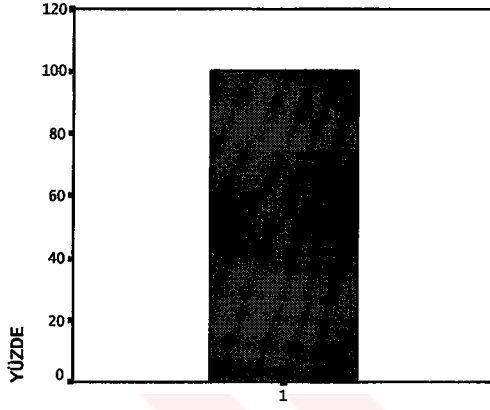
Tablo 1

Değişimin Yaşamın Değişmeyen Tek Parçası Olduğu İfadesine Bakış

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in birinci sorusu olan; **“Değişim yaşamın değişmeyen tek parçasıdır.”** ifadesine her iki işletmenin tepe ve orta düzey yöneticileri katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 11. Değişimin Yaşamın Değişmeyen Tek Parçası Olduğu İfadesine Bakış

(1: Katılıyorum)

İkinci Soru:

Tablo 2

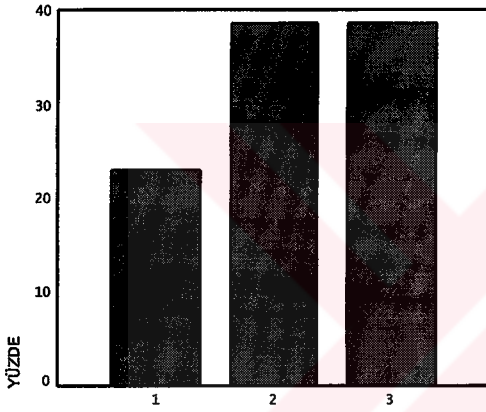
Var Olan Koşullara Aşırı Bağlılık

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	2	1	3
	Yüzde	%50,00	%11,10	%23,10
Kararsızım	Sayı		5	5
	Yüzde		%55,60	%38,50
Katılmıyorum	Sayı	2	3	5
	Yüzde	%50,00	%33,30	%38,50
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in ikinci sorusu olan; **"Eğer bir sistem işleмиyorsa; statükoyu tehdit etmemek için sistemi değiştirmekten ziyade iyileştirmeye çalışılmalıdır."** ifadesine A Şirketindeki tepe yöneticilerden 2 tanesi katıldığını ifade ederken ; 2 tanesi

de katılmadığını ifade etmiştir. B şirketinde ise; 1 kişi katıldığını ifade ederken; 5 kişi kararsız kalmış, 3 kişide katılmadığını belirtmiştir. Bu noktada her iki işletmede de, anketimizi yanıtlayan tepe ve üst düzey yöneticilerin, tam anlamıyla statükodan yana olduğunu ifade etmemiz mümkün olamamakla beraber; değişimin belirsiz koşullarına karşın, bilinen ve bu yanıyla da güvenilir olduğu düşünülen; var olan koşullara bir bağlılığın söz konusu olduğunu; değişimi bir macera olarak nitelendirmeye eğilimli bir mantaliteyle karşı karşıya olduğumuzu söylememiz mümkündür.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 12 . Var Olan Koşullara Aşırı Bağlılık

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Üçüncü Soru:

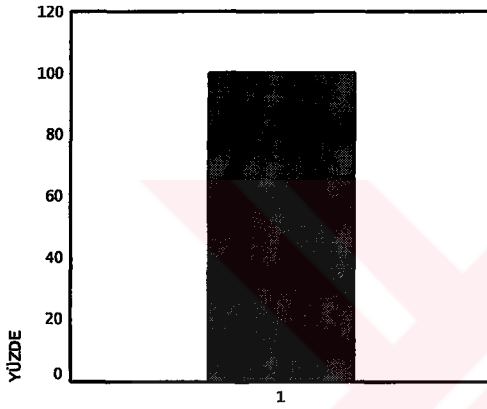
Tablo 3

Değişim Herkesin Desteğini Gerektirir İfadesine Bakış

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in üçüncü sorusu olan; **"Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir."** ifadesine A ve B Şirketi tepe ve orta düzey yöneticilerinin tamamı katıldığını ifade etmiştir. Bu yanıyla her iki şirkette de ilgili yöneticiler düzeyinde sürekli vurguladığımız, değişimin başarılabilmesi için doğruluğunu ve gerekliliğini tartışmaya bile gerek duymadığımız; değişimin işletmedeki herkesin işi olduğu savımızın kabul gördüğünü görmekteyiz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 13. Değişim Herkesin Desteğini Gerektirir İfadesine Bakış

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Dördüncü Soru:

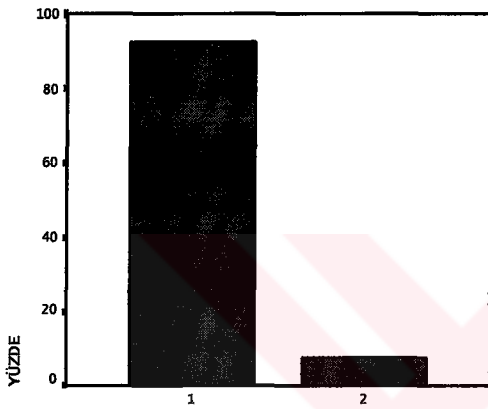
Tablo 4

İşletmenin İç ve Dış Çevresine Verilen Önem

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%88,90	%92,30
Kararsızım	Sayı		1	1
	Yüzde		%11,10	%7,70
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in dördüncü sorusu olan; “İşletmenin içindeki ve dışındaki değişim sinyalleri olabildiğince erken fark edilmelidir” ifadesinin A ve B şirketlerinde %92,30'luk bir oranla kabul gördüğünü görmekteyiz. Bu sonuç her iki işletmede de; tepe ve orta düzey yöneticilerin, işletme içi ve işletme dışı koşullardaki değişimlere karşı duyarlı olduğunu bizlere göstermektedir.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 14. İşletmenin İç ve Dış Çevresine Verilen Önem

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım)

Beşinci Soru:

Tablo 5

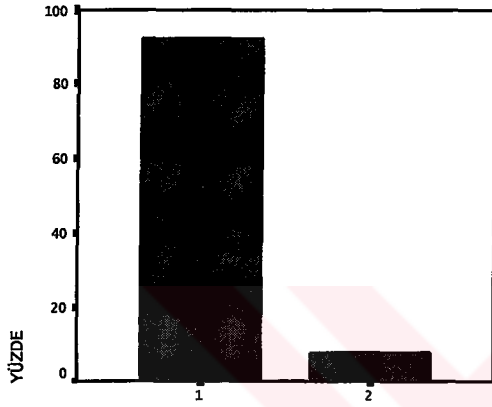
Katılımın ve Şeffaflığın Önemine Bakış

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%88,90	%92,30
Kararsızım	Sayı		1	1
	Yüzde		%11,10	%7,70
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in beşinci sorusu olan; “Katılım ve şeffaflık bir işletmede benimsenen ana prensiplerden olmalıdır.” ifadesinin de 4. soruda olduğu gibi her iki

işletmede de %92,30'luk çoğunluk tarafından kabul gördüğünü görmekteyiz. Günümüzde başarılı bir organizasyon olabilmek için benimsenmesi hayati önem arz eden katılım ve şeffaflık ilkelerinin her iki işletmede de, değişim faaliyetlerinde kilit rol üstlenen tepe yönetim ve orta düzey yöneticiler düzeyinde benimsendiğini görmekteyiz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 15. Katılımın ve Şeffaflığın Önemine Bakış

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım)

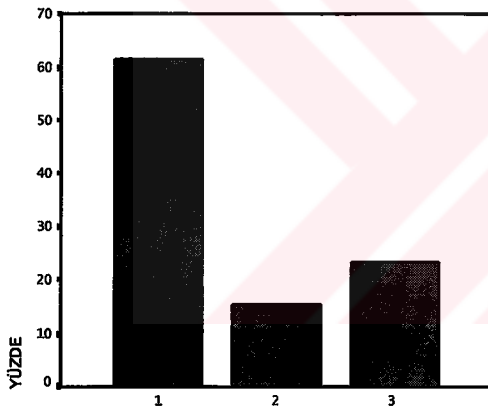
Altıncı Soru:

Tablo 6
Dondurma Aşamasının Önemi

		A Şirketi Tepe Yön.	B Şirketi Tepe Yön.	Toplam
Katılıyorum	Sayı	3	5	8
	Yüzde	%75,00	%55,60	%61,50
Kararsızım	Sayı	1	1	2
	Yüzde	%25,00	%11,10	%15,40
Katılmıyorum	Sayı		3	3
	Yüzde		%33,30	%23,10
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in altıncı sorusu olan; **“Değişim sonrası ortaya çıkan yapıyı kalıcı kılma, değişim sürecinin en önemli aşamalarından biridir”** ifadesi; A şirketinde %75'lik kabul görürken; B şirketinde %55 oranında kabul gördüğünü görmekteyiz. İki şirketin ortalamasında ise %61 oranında sunduğumuz ifadeye katılmıldığını görmekteyiz. Özellikle B Şirketindeki %33'lük katılmıyorum sonucu da kayda değerdir. İdeal değişim modelimiz bağlamında değişim sonrası ortaya çıkan yapıyı kalıcı kılma, organizasyon içerisinde yerleşmesini sağlama; kimi değişim modellerinde değişim süreci içerisinde son aşama olarak belirtilen *dondurma* aşamasının öneminin özellikle B şirketinde göz ardı edildiğini görmekteyiz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 16. Dondurma Aşamasının Önemi

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

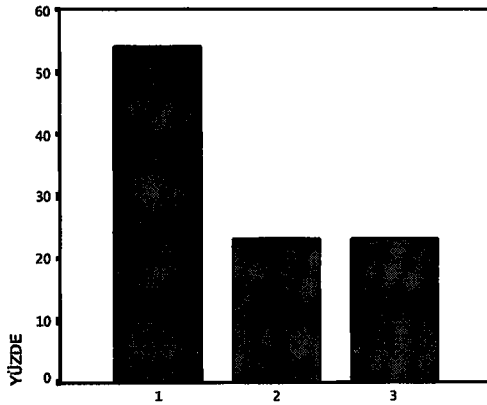
Yedinci Soru:

Tablo 7
Statükocu Düşünüş Tarzına Yatkinlık

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	3	7
	Yüzde	%100,00	%33,30	%53,80
Kararsızım	Sayı		3	3
	Yüzde		%33,30	%23,10
Katılmıyorum	Sayı		3	3
	Yüzde		%33,30	%23,10
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in yedinci sorusu olan; **“Statüko, değişmezlik; bilinmeyen bir duruma yönelmekten daha tehlikelidir.”** ifadesi A şirketi tepe ve orta düzey yöneticilerinin tamamı tarafından kabul edilmiştir. B şirketinde ise; ifadeye katılanlar, kararsızlar ve katılmadığını belirtenler aynı orandadır. İkinci soruda B şirketi yöneticilerince çizilen tabloya benzer bir durumla karşılaşmıştır ki bu durumu; değişimin belirsiz koşullarına karşın, bilinen ve bu yanıyla da güvenilir olduğu düşünülen; var olan koşullara bir bağlılığın söz konusu olduğu şeklinde kısaca tekrar belirtebiliriz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 17. Statükocu Düşünüş Tarzına Yatkinlık

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Sekizinci Soru:

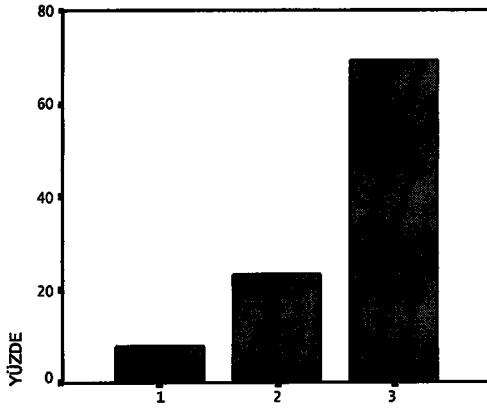
Tablo 8

Kriz Olmadan Değişime Gerek Yoktur İfadesine Bakış

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	1		1
	Yüzde	%25,00		%7,70
Kararsızım	Sayı	1	2	3
	Yüzde	%25,00	%22,20	%23,10
Katılmıyorum	Sayı	2	7	9
	Yüzde	%50,00	%77,80	%69,20
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in son sorusu olan sekizinci sorunun; **“Kriz ortamı oluşmadan değişim için aceleci davranılmasına gerek yoktur.”** A şirketinde %50’lik bir oranla reddedildiğini görmekle beraber; %25’lik oranlardaki kararsız ve katılanların yüzdesi değişimin kriz ortamı oluşmadan öngörülmesi gereken bir zorunluluk olduğu savımızla çelişmektedir. B şirketinde ise ifadeye %77’lik bir yönetici yüzdesinin katılmadığını; bu bağlamda da B şirketinin, A şirketine oranla değişimin gerekliliği ve önemi konusunda daha bilinçli olduğunu görmekteyiz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 18. Kriz Olmadan Değişime Gerek Yoktur İfadesine Bakış

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

4.3.1.3. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilerin İkinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar

Bu bölümde yanıtlayıcılara 20 adet soru yönlendirilmiştir.

Birinci sorudan, dördüncü soruya kadar olan bölümde; değişime karar verme ve de yönetme konusunda kilit öneme sahip tepe ve orta düzey yöneticilerin; yönetim bilimi ile ilgili gelişmeleri takip etmek, ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimlere katılmak vbg. faaliyetlerle kişisel gelişimlerine katkıda bulunup bulunmadıkları açığa çıkartılmaya çalışılmıştır.

Beşinci soru; işletmede gerçekleştirilen değişim faaliyetlerine neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yanıtlayıcılara yöneltilmiştir.

Altıncı soru ile on ikinci soru arasındaki sorular ise; değişim faaliyetlerine işletmedeki bireylerin katılımının önemsenip önemsenmediğini; eğer katılım ilkesi benimsendiyse nasıl bir yöntem aracılığıyla çoğunluğun katılımının sağlanmaya çalışıldığını ortaya koymak için sorulmuştur.

On üçüncü soru ile on beşinci soru arasındaki soruların sorulma amacıysa; değişimle gelinmek istenen noktaya dair bir vizyonun var olup olmadığını ortaya

çıkarmak; eğer bir değişim vizyonu varsa , işletmedeki tüm bireylerin bu vizyona katılımının hangi yöntemler aracılığıyla sağlandığını ortaya koymaktır.

On altıncı soru ile on sekizinci arasındaki sorular ise; değişime start verilmeden önce değişim sonrası koşullara uyum konusunda bireylerin bilgi ve beceri eksikliği kaynaklı sorunlar yaşayıp yaşamayacağına dair bir araştırma yapıp yapılmadığını ve eğer bilgi ve beceri eksikliğine rastlandıysa, bu eksikliğin hangi yöntemlerle giderilmeye çalışıldığını anlamak amacıyla sorulmuştur.

On sekizinci sorudan yirminci soruya kadar yöneltilen soruların, sorulma amacıysa; işgörenlerin değişime desteklerini sağlamak; direncin oluşmasına engel olmak için yürütülen faaliyetlerin neler olduğunu açığa çıkarmaktır.

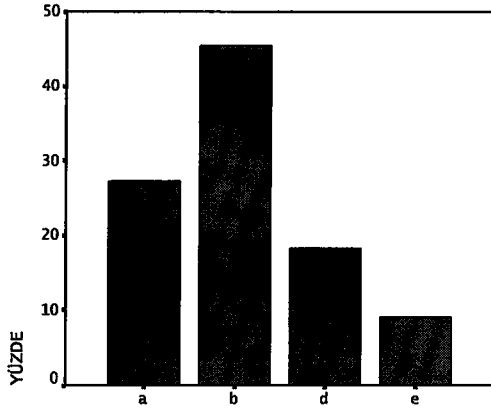
Birinci Soru: Bu bölümde yöneticilere yöneltilen sorulardan ilki olan; “Yönetim bilimine dair en son ne zaman bir yayın okudunuz?” sorusuna verilen yanıtları birer tablo ve grafik aracılığıyla gösterecek olursak;

Tablo 9

Yönetim Bilimiyle İlgili En Son Ne Zaman Yayın Okunduğu

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	2	2	4
	Yüzde	%50,00	%25,00	%33,30
b	Sayı	2	3	5
	Yüzde	%50,00	%37,50	%41,70
d	Sayı		2	2
	Yüzde		%25,00	%16,70
e	Sayı		1	1
	Yüzde		%12,50	%8,30
Toplam	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

(a: Bir hafta önce, b: Bir ay önce, d: Altı ay önce, e: Bir yıl önce)



Şekil 19. İki İşletme Genelinde Yönetim Bilimine Dair Yayınlarla İlgili

(a: Bir hafta önce, b: Bir ay önce, c: Altı ay önce, e: Bir yıl önce)

A şirketinde %50'lik, B şirketinde ise %25'lik oranda yönetici en son bir hafta önce yönetim bilimine dair bir yayın okuduklarını belirtirken; A şirketinde yine %50, B şirketinde ise %37'lik bir oran en son bir ay önce yönetim bilimiyle ilgili bir yayın okuduklarını belirtmişlerdir. B şirketinde geriye kalan yöneticilerden; %25'i altı ay önce, %12'si ise bir yıl önce bir yayın okuduklarını belirtmişlerdir. İki işletmenin ortalamasında ise; %40'lık oranla en son bir ay önce yönetim bilimiyle ilgili bir eser okunduğu anlaşılmaktadır. Bu verilere dayanarak; yönetim bilimine dair yazılı literatüre; A işletmesinin B işletmesine oranla daha ilgili olduğunu belirtmemiz mümkündür.

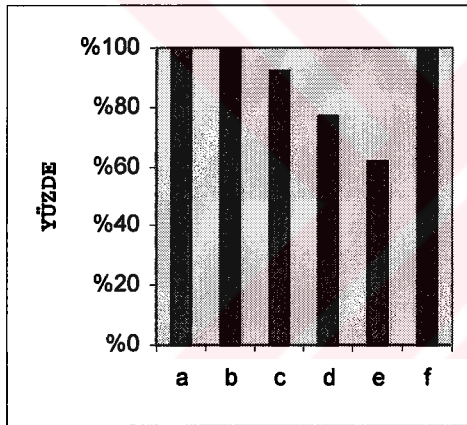
İkinci Soru: “İşletmenizin dış çevresinde olup bitenleri hangi yayınlar aracılığıyla takip ediyorsunuz” şeklindeki sorumuza verilen yanıtların tablo ve grafiklerle gösterecek olursak;

Tablo 10

Dış Çevreyi Takip Etmede Yararlanılan Kaynaklar

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam Kişi Sayısı
a	Sayı	4	9	13
b	Sayı	4	9	13
c	Sayı	4	8	12
d	Sayı	3	7	10
e	Sayı	4	4	8
f	Sayı	4	9	13

(a:Günlük gazeteler,b:Haftalık aylık dergiler,c:Sektörel yayınlar,d:Resmi kurumlar tarafından yayınlanan yayınlar,e:Özel ve resmi kurumlarca yapılan araştırmalar,f:Internet)



Şekil 20. İki İşletme Genelinde Dış Çevreyi Takip Etmede Yararlanılan Kaynaklar

(a:Günlük gazeteler,b:Haftalık aylık dergiler,c:Sektörel yayınlar,d:Resmi kurumlar tarafından yayınlanan yayınlar,e:Özel ve resmi kurumlarca yapılan araştırmalar,f:Internet)

Tablo 10'da her iki işletmede de; kaç tane yöneticinin; hangi araç aracılığıyla dış çevrede olup bitenleri izlediği gösterilmiştir. Şekil 20'de ise iki şirket ortalamasında hangi araçlarla dış dünyanın takip edildiği ifade edilmiştir. İki şirkette de; günlük gazeteler, haftalık ve aylık dergiler, sektörel yayınlar ve de internet dış çevredeki değişimleri takip etmede en çok kullanılan araçlardır. Seçenekler arasında boş bırakılan seçenek olmadığı göze çarpmaktadır. Bu bağlamda çevresel koşullardaki değişimleri

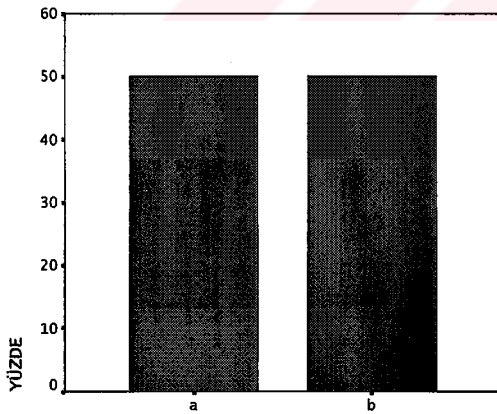
yakalayabilmek için ilgili araçların her iki işletmede de etkin bir şekilde kullanıldığını ifade etmemiz mümkündür.

Üçüncü Soru: “En son ne zaman bir eğitim ya da seminere katıldınız” şeklindeki sorumuzla elde ettiğimiz verileri bir tablo ve grafik aracılığıyla gösterecek olursak;

Tablo 11
Yöneticilerin En Son Ne Zaman Eğitime Katıldıkları

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	3	4	7
	Yüzde	%75,00	%44,40	%53,80
b	Sayı	1	5	6
	Yüzde	%25,00	%55,60	%46,20
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

(a:Son bir ay içerisinde,b:Son bir yıl içerisinde)



Şekil 21. İki İşletme Genelinde Yöneticilerin En Son Ne Zaman Eğitime Katıldıkları

(a: Son bir ay içerisinde, b:Son bir yıl içerisinde)

A işletmesinde %75'lik bir grup, B işletmesinde ise %44'lük bir grup son bir ay içerisinde eğitime katıldıklarını ifade ederken; A işletmesinde %25'lik bir grup, B işletmesinde ise %56'lık bir grup son bir yıl içinde eğitime katıldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitime katılmadım şeklindeki seçeneği hiçbir yanıtlayıcı işaretlememiştir. A işletmesinde en son katılınan eğitimin üzerinden geçen zaman B işletmesine göre daha kısadır.

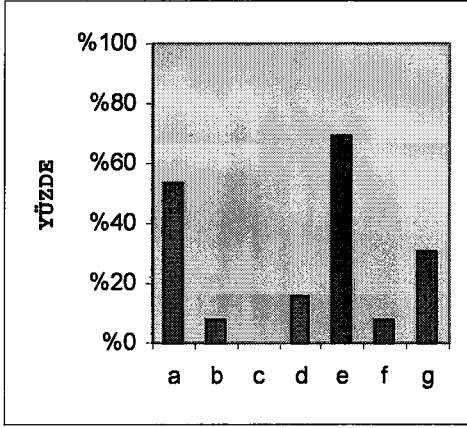
Dördüncü Soru: Eğitime katılmayan yöneticilerin eğitime katılmama nedenlerin sorgulayan bu sorumuz tüm adaylar eğitime katıldıklarını ifade ettiklerinden, anket yanıtlayıcıları tarafından boş bırakılmış; değerlendirme dışı kalmıştır.

Beşinci Soru: “İşletmenizde değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörleri belirtiniz” sorusuna verilen yanıtlar ise şu şekildedir;

Tablo 12
Değişime Neden Olan Faktörler

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam Kişi Sayısı
a	Sayı	2	5	7
b	Sayı		1	1
c	Sayı			
d	Sayı		2	2
e	Sayı	4	5	9
f	Sayı		1	1
diğer	Sayı	1	3	4

(a:dış çevredeki değişimler,b:satış ve karlılık düzeyinde azalma,c:kıyaslama faaliyetleri sonuçları,d:kriz ortamı,e:müşteri talepleri,f:değişimin popüler olması)



Sekil 22. İki İşletme Genelinde Değişime Neden Olan Faktörler

(a:dış çevredeki değişimler,b:satış ve karlılık düzeyinde azalma,c:kıyaslama faaliyetleri sonuçları,d:kriz ortamı,e:müşteri talepleri,f:değişimin popüler olması)

Değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörleri ortaya çıkarmak için sorduğumuz bu soruya verilen yanıtlar, her iki işletmede de; sıraladığımız değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörlerden; farklılaşan müşteri talep ve beklentilerinin ağır bastığını göstermektedir. Farklılaşan müşteri talep ve beklentilerini ise; dış çevresel koşullarda meydana gelen değişimler takip etmektedir.

A işletmesinde diğer yanıtını veren bir kişi; müşterilere farklı ürünler sunabilmek için girişilen faaliyetlerin işletmede değişimlere neden olduğunu belirtmiştir. Bu yanıt da farklılaşan müşteri talep ve beklentilerine yanıt verebilme kapsamında değerlendirilebilecek cinstedir.

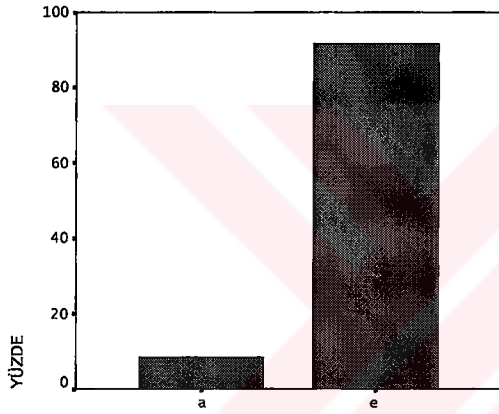
B işletmesinde diğer yanıtını veren bir kişi; değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olarak kanuni düzenlemeleri gösterirken; diğer iki kişi, sigorta sektöründe önemli bir değişiklik olan; Bireysel Emekliliğe geçiş amacıyla hazırlık aşamasında yapılan faaliyetlerin altını çizmiştir.

Altıncı Soru: “Değişimin başarıyla sağlanabilmesi için desteğine ihtiyaç olmadığını düşündüğünüz kademe hangisidir” sorusuna verilen yanıtları da tablo ve grafik aracılığıyla gösterecek olursak;

Tablo 13
Değişim İçin Kimlerin Desteğine Gerek Duyulmaz

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı		1	1
	Yüzde		0,11	0,077
e	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%88,90	%92,30
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

(a:Üst düzey yöneticiler, e:değişim herkesin desteğini gerektirir)



Şekil 23. Değişim İçin Kimlerin Desteğine Gerek Duyulmaz

(a:Üst düzey yöneticiler, e:değişim herkesin desteğini gerektirir)

A işletmesinde %100, B işletmesinde ise, %89 oranında değişimin işletmedeki herkesin desteğiyle gerçekleşeceği şeklindeki savımızı destekler nitelikte yanıt almamıza karşın; B işletmesinde 1 kişi tarafından verilen, değişim için üst düzey yöneticilerin desteğine gerek yoktur yanıtı çok şaşırtıcıdır. Değişimin planlanması, uygulanması ve herkesçe benimsenmesi üzerinde kilit role sahip bir grubun bir üyesinin böylesi bir cevap vermesi gerçekten ilginçtir.

Yedinci Soru: “İşletmenizde değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekip oluşturuldu mu?” sorusuna her iki işletmede de yöneticiler hayır yanıtını vermişlerdir.

Elde ettiğimiz bu sonuç; değişimin herkesin desteğiyle başarılabilceğine dair altıncı soruya aldığımız yanıtla bağdaşmamakta ve de çalışmamız boyunca sürekli vurguladığımız; değişimin farklı kademelerde çalışan bireylerce başarılacak bir ekip işi olduğuna dair kabullenişimizle de uyuşmamaktadır.

Sekizinci, Dokuzuncu ve Onuncu Sorular: Değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekip oluşturulmadığından; ekip üyelerinin kimlerden oluştuğunu ve de ekip üyeleri oluşturulurken üyelerde hangi özelliklerin arandığını sorgulayan bu üç soru yanıtlayıcılar tarafından yanıtlanmamıştır.

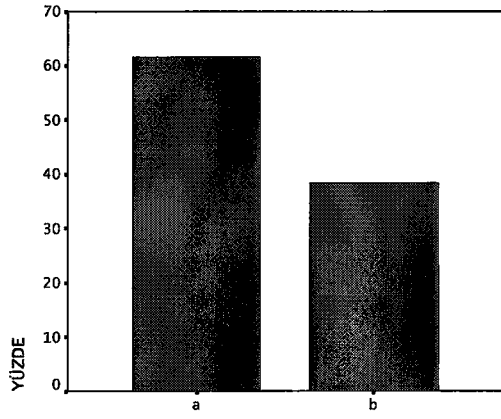
On Birinci Soru: “Değişim faaliyetlerine başlanırken yeni bir vizyon bildirimi gerçekleştirildi mi? ” sorusuna verilen yanıtları bir tablo ve grafik aracılığıyla şu şekilde gösterebiliriz.

Tablo 14

Vizyon Bildirimi Gerçekleştirilip Gerçekleştirilmediği

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	3	5	8
	Yüzde	%75,00	%55,60	%61,50
b	Sayı	1	4	5
	Yüzde	%25,00	%44,40	%38,50
Toplam	Sayı	4	9	13
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

(a:Evet, b:Hayır)



Sekil 24. İki İşletme Geneline Vizyon Bildirimi Gerçekleştirilip Gerçekleştirilmediği
(a:Evet, b:Hayır)

A işletmesindeki yöneticilerin %75'i, B işletmesinde de %60'ı vizyon bildirimi gerçekleştirildiğini ifade ederken; A işletmesinde %25, B işletmesinde ise %40'lık bir oran vizyon bildirimi gerçekleştirilmediğini ifade etmiştir.

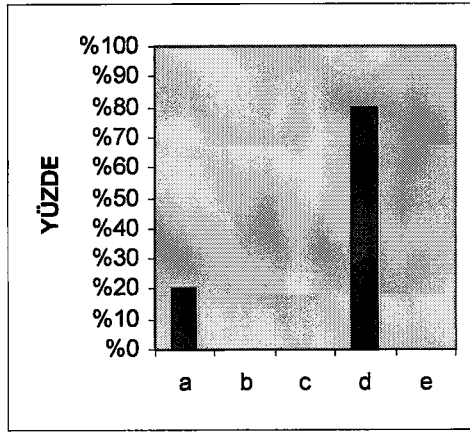
On İkinci Soru: Sadece on birinci soruya vizyon bildirimi gerçekleştirilmedi yanıtını veren yanıtlayıcılara yönelik olarak hazırlanan; bu bağlamda beş kişi tarafından yanıtlanan“ **Vizyon bildirimi gerçekleştirilmemesinin nedenlerini belirtiniz.**” şeklindeki sorumuza verilen yanıtları şu şekilde gösterebiliriz;

Tablo 15

Vizyon Bildiriminde Bulunulmamasının Nedenleri

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı		1	1
d	Sayı	1	3	4
Toplam	Sayı	1	4	5

(a:Vizyon bildiriminin gereksiz bulunması, c:değişim faaliyetlerinden sorumlu kişilerin vizyonu bilmesinin yeterli görülmesi)



Şekil 25. İki İşletme Genelinde Vizyon Bildiriminde Bulunulmamasının Nedenleri

(a:Vizyon bildiriminin gereksiz bulunması, c:değişim faaliyetlerinden sorumlu kişilerin vizyonu bilmesinin yeterli görülmesi)

Vizyon bildiriminde bulunulmamasının nedenlerine; beş kişiden, dördü değişim vizyonunun değişimin uygulayıcıları tarafından bilinmesinin yeterli görülmesi nedeniyle vizyon bildiriminde bulunulmadığını ifade etmiştir. İki işletme genelinde bir kişi ise vizyon bildiriminin gereksiz görülmesi nedeniyle vizyon bildiriminde bulunulmadığını belirtmiştir.

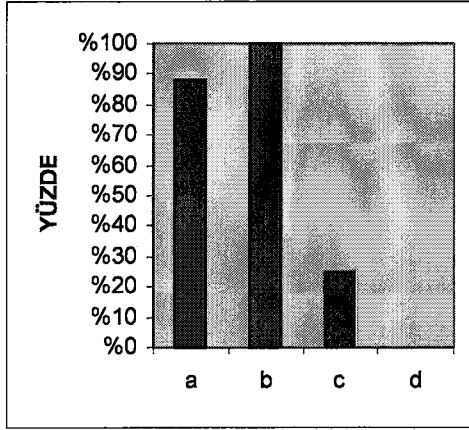
On Üçüncü Soru: “Vizyon oluşturulurken; vizyonun hangi özelliklerde olmasına dikkat edildi” şeklindeki on üçüncü sorumuza aldığımız yanıtları tablo ve grafik aracılığıyla şu şekilde gösterebiliriz;

Tablo 16

Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilen Özellikler

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	3	4	7
b	Sayı	3	5	8
c	Sayı	1	1	2

(a:Kolay anlaşılabilir olması, b:Değişimin amacını net bir şekilde açıklaması, c:Mümkün olduğunca çok bireyin katılımıyla oluşması)



Şekil 26. İki İşletme Genelinde Vizyon Oluşturulurken Dikkat Edilen Özellikler

(a:Kolay anlaşılabilir olması, b:Değişimin amacını net bir şekilde açıklaması, c:Mümkün olduğunca çok bireyin katılımıyla oluşması)

Her iki işletmede de değişim vizyonu oluşturulurken, en çok dikkat edilen özelliğin değişimin amacını net bir şekilde açıklıyor olması olduğunu görmekteyiz. Diğer önemsenen bir özellik ise; kolay anlaşılabilir bir ifade olmasıdır.

Vizyonun oluşumunda mümkün olduğunca çok bireyin katılımı ile oluşturulmasına ise gereken önemin verilmediğini görmekteyiz. Bu sonuç; değişim faaliyetlerinin başarısı ve oluşabilecek olası direncin önlenebilmesi bağlamında katılımın ne denli önemli olduğuna dair savımızla çatışmaktadır. Değişim uygulamalarında ideal olan; değişime dair tüm adımlarda mümkün olduğunca çok bireyin katılımını sağlamaktır.

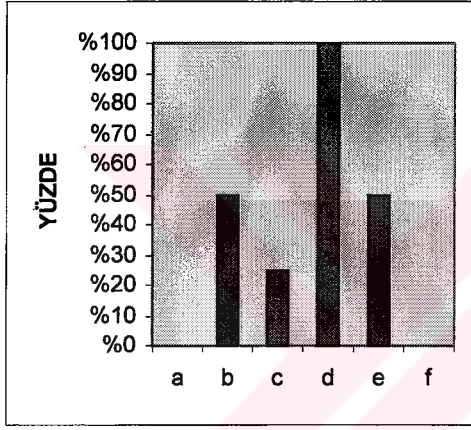
On Dördüncü Soru: “Değişim vizyonunun işgörenlere bildirilmesinde hangi araç/araçlar kullanıldı, belirtiniz. ” şeklinde yönelttiğimiz bu soruya aldığımız yanıtların tablo ve grafikte gösterimi ise şu şekildedir.

Tablo 17

Vizyonun Bildirilmesinde Kullanılan Araçlar

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı			
b	Sayı	1	3	4
c	Sayı	2		2
d	Sayı	3	5	8
e	Sayı	1	3	4
diğer	Sayı			

(a:Broşürler,b:Birebir görüşmeler,c:İşletme içinde yer alan iletişim panoları,d:Gruplar halinde yapılan toplantılar,e:formel olmayan iletişim kanalları,f:Diğer)



Sekil 27. İki İşletme Genelinde Vizyonun Bildirilmesinde Kullanılan Araçlar

(a:Broşürler,b:Birebir görüşmeler,c:İşletme içinde yer alan iletişim panoları,d:Gruplar halinde yapılan toplantılar,e:formel olmayan iletişim kanalları,f:Diğer)

Elde ettiğimiz veriler; her iki işletmede de, değişimin işgörenlere bildirilmesinde yoğun olarak gruplar halinde yapılan toplantılardan yararlanıldığını görmekteyiz. A işletmesinde ise; B işletmesinde kullanılmamasına karşın; işletme içinde yer alan iletişim panolarının da kullanıldığını görmekteyiz.

B işletmesinde ise; birebir görüşmeler ve de formel olmayan iletişim kanalları vizyon bildiriminde kullanılan diğer araçlardır.

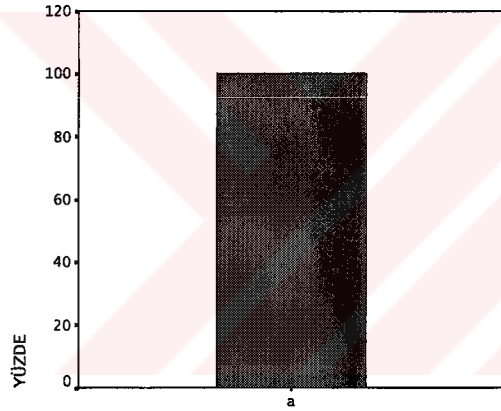
On Beşinci Soru: “ Değişimin işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanmasını gerektirip gerektirmediği araştırıldı mı?” şeklindeki on altıncı sorumuza aldığımız yanıtları tablo ve grafik aracılığıyla şu şekilde gösterebiliriz;

Tablo 18

Değişim İçin Eğitim İhtiyacının Araştırılıp Araştırılmadığı

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%100	%83,30
Toplam	Sayı	4	8	12
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

(a:Evet,b:Hayır)



Sekil 28. İki İşletme Genelinde Değişim İçin Eğitim İhtiyacının Araştırılıp Araştırılmadığı

(a:Evet)

Organizasyon içindeki bireylerin değişime karşı direnç gösterme nedenlerinden birinin; değişimle oluşacak yeni yapıya bilgi eksikleri nedeniyle uyum sağlayamayacaklarına dair kaygı olduğunu daha önce belirtmiş; bu bağlamda bireylerin eğitim desteğine ihtiyaç duyup duymadıklarının araştırılmasının ne denli hayati öneme sahip olduğunu ifade etmiştik.

Bu bağlamda her iki işletmede de; değişim gerçekleştirilmeden önce, işgörenlerin herhangi bir eğitim ihtiyacı duyup duymadıklarının araştırılması çok anlamlıdır.

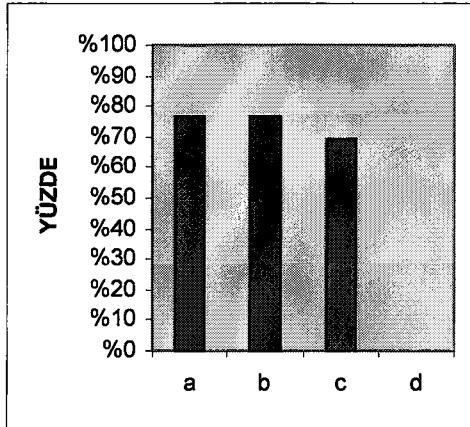
On Altıncı Soru: Değişim faaliyetleri öncesinde, her iki işletmede de, eğitim eksikliği ile ilgili bir araştırma yapıldığından; böyle bir araştırma yapılmamasının değişim sürecine etkilerini sorguladığımız, on dokuzuncu soru yanıtlayıcılar tarafından boş bırakılmıştır.

On Yedinci Soru: “ Fark edilen bir bilgi ve beceri eksikliği olduysa giderilmesi için yürütülen faaliyetleri belirtiniz” şeklinde yönelttiğimiz sorumuza aldığımız yanıtlar ise şu şekildedir.

Tablo 19
Eğitim Eksikliği Hangi Araçlarla Giderildi

	A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a Sayı	3	7	10
b Sayı	3	7	10
c Sayı	4	5	9
d Sayı	0	0	0

(a:Kurum içinden kişiler eğitim verdi, b:Kuruma dışarıdan uzman kişiler çağrılarak eğitim vermeleri sağlandı, c:Kurum dışı ve eğitim ve seminerlere katılımı sağlandı, d:Herhangi bir eğitim eksikliğine rastlanmadı)



Şekil 29. İki İşletme Genelinde Eğitim Eksikliğinin Hangi Araçlarla Giderildiği

(a:Kurum içinden kişiler eğitim verdi, b:Kuruma dışarıdan uzman kişiler çağrılarak eğitim vermeleri sağlandı, c:Kurum dışı ve eğitim ve seminerlere katılımı sağlandı, d:Herhangi bir eğitim eksikliğine rastlanmadı)

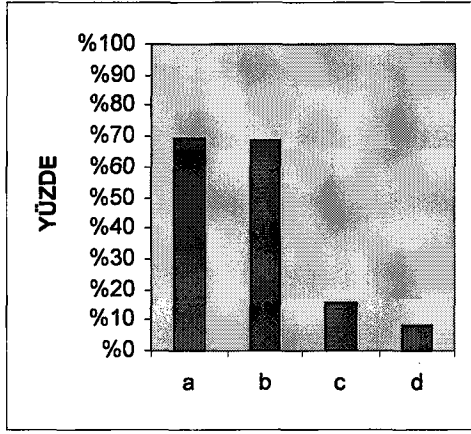
A ve B işletmelerinde; ortaya çıkan eğitim eksikliğinin giderilmesi için sıraladığımız tüm yöntemlerden yararlanıldığını görmekteyiz. Her iki işletmede de ortaya çıkan tablo; çalışmamız boyunca sürekli vurguladığımız, başarılı bir organizasyonel değişimin en önemli adımlarından birinin de eğitim olduğu savımızla uyusmaktadır.

On Sekizinci Soru: “Değişim planlanırken değişime karşı olası direnci önlemek için yürüttüğünüz faaliyetleri belirtiniz.” sorusuna verilen yanıtlar şu şekildedir;

Tablo 20
Değişim Planlanırken; Direnci Önlemek İçin Yapılanlar

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	4	5	9
b	Sayı	4	5	9
c	Sayı	0	2	2
diğer	Sayı	1	0	1

(a:Değişimin amacının tüm işgörenlerce anlaşılması sağlandı, b:Herkesin değişim sonrasındaki yapı hakkında bilgi sahibi olması sağlandı, c:Olasılıktan ibaret direnç olgusuna dair hiçbir şey yapılmadı, d: Diğer)



Sekil 30. İki İşletme Genelinde Değişim Planlanırken; Direnci Önlemek İçin Yapılanlar

(a:Değişimin amacının tüm işgörenlerce anlaşılması sağlandı, b:Herkesin değişim sonrasındaki yapı hakkında bilgi sahibi olması sağlandı, c:Olasılıktan ibaret direnç olgusuna dair hiçbir şey yapılmadı, d: Diğer)

Her iki işletmede de; direnci önlemek için değişim sonrası yapı ve değişimin amacı konularında açıklamalar yapıldığını görmekteyiz. A işletmesinde yöneticilerin tamamı; değişim uygulamaları başlamadan değişimle ilgili bilgilendirmelere başladığını ifade ederken; B işletmesinde yöneticilerin %55'i değişimin amacı ve değişim sonrası koşullar hakkında bilgilendirmelere gidildiğini belirtirken; %20'lik bir oranın olasılıktan ibaret olan değişim olgusuyla ilgili bir faaliyet içine girilmediğini ifade ettiği şeklinde ilginç bir sonuçta karşımıza çıkmıştır.

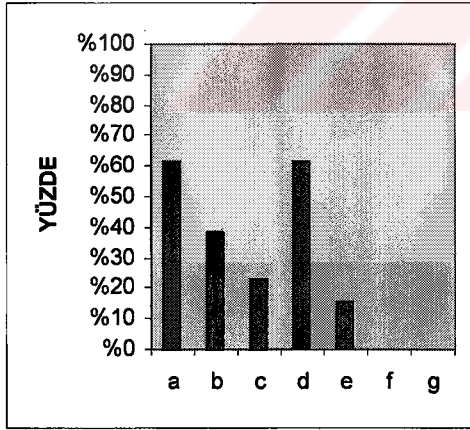
Ayrıca A işletmesinde; yöneticilerden biri diğer seçeneğini işaretleyerek; karar alma sürecine katılım aracılığıyla; direnci baştan önlemeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

On Dokuzuncu Soru: “İşgörenlerin değişimi desteklemesini sağlamak için yürüttüğünüz faaliyetleri belirtiniz?” şeklindeki sorumuza verilen yanıtlar ise şöyledir;

Tablo 21
İşgörenlerin Desteği İçin Yürütülen Faaliyetler

	A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a Sayı	2	6	8
b Sayı	2	3	5
c Sayı	1	2	3
d Sayı	3	5	8
e Sayı	2	0	2
f Sayı	0	0	0
g Sayı	0	0	0

(a:Katılım ve şeffaflık esas alındı, b:iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanıldı, c:Ulaşıldığında kutlanabilecek ara hedefler oluşturuldu, d:Eğitim desteği sağlandı, e:Değişimi destekleyici faaliyet ve davranışlar ödüllendirildi, f:Herhangi bir faaliyet yapılmadı, g:Diğer)



Şekil 31. İki İşletme Genelinde İşgörenlerin Desteği İçin Yürütülen Faaliyetler

(a:Katılım ve şeffaflık esas alındı, b:iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanıldı, c:Ulaşıldığında kutlanabilecek ara hedefler oluşturuldu, d:Eğitim desteği sağlandı, e:Değişimi destekleyici faaliyet ve davranışlar ödüllendirildi, f:Herhangi bir faaliyet yapılmadı, g:Diğer)

Her iki işletmede de ağırlıklı olarak, katılım ve şeffaflık ilkelerine önem vererek ve de; eğitim desteği sağlanarak işgörenlerin desteğinin sağlamaya çalışıldığını görmekteyiz. İletişim kanallarının da etkin kullanılmaya çalışıldığını belirtebileceğimiz bu sonuçlar; kutlanılabildiğinde ara hedefler oluşturma ve de değişimi destekleyen faaliyet ve davranışların ödüllendirilmesi gibi araçların ise yeterince kullanılmadığını göstermektedir.

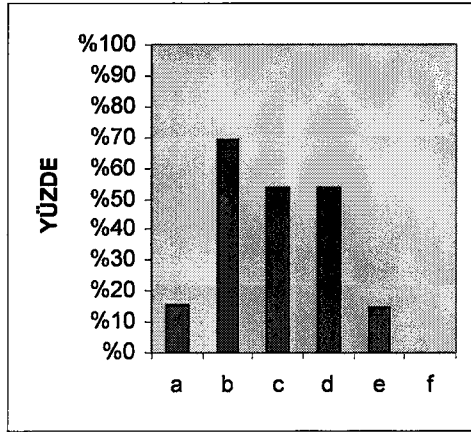
Yirminci Soru: “ Değişimin işgörenler üzerindeki etkilerini tespit etmek için yürüttüğünüz faaliyetleri belirtiniz” şeklindeki sorumuza ise şu şekilde yanıtlar alınmıştır.

Tablo 22

Değişimin İşgörenler Üzerindeki Etkilerini Öğrenmede Kullanılan Yöntemler

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
a	Sayı	2	0	2
b	Sayı	3	6	9
c	Sayı	2	5	7
d	Sayı	3	4	7
e	Sayı	0	2	2
f	Sayı	0	0	0
diğer	Sayı	0	0	0

(a:Performans değerlendirme sonuçları, b:Yöneticilerden bilgi alınması, c:Informel iletişim kanalları, c:toplantılar, d:Böyle bir sorgulama yapılmadı)



Şekil 32. İki İşletme Genelinde Değişimin İşgörenler Üzerindeki Etkilerini Öğrenmede Kullanılan Yöntemler

(a:Performans değerlendirme sonuçları, b:Yöneticilerden bilgi alınması, c:Informel iletişim kanalları, d:Toplantılar, e:Böyle bir sorgulama yapılmadı)

Her iki işletmede de; değişimin işgörenler üzerindeki etkilerini anlayabilmek için çeşitli yöntemlerin kullanıldığını görmekteyiz. Bu yöntemler her iki işletmede de; işgörenlerin bağlı bulundukları yöneticilerden bilgi alınması, informal iletişim kanallarından elde edilen bilgiler ve de belirli aralıklarla yapılan toplantılar şeklindedir.

4.3.2. Tepe Yönetim Dışındaki Kademelerdeki Çalışanlara Ait Anket Formlarının Değerlendirilmesi

Tepe yönetim dışındaki kademelerde çalışanlar için hazırladığımız forma; A işletmesinde 10(on), B işletmesinde ise 15(on beş) kişi yanıt vermiştir.

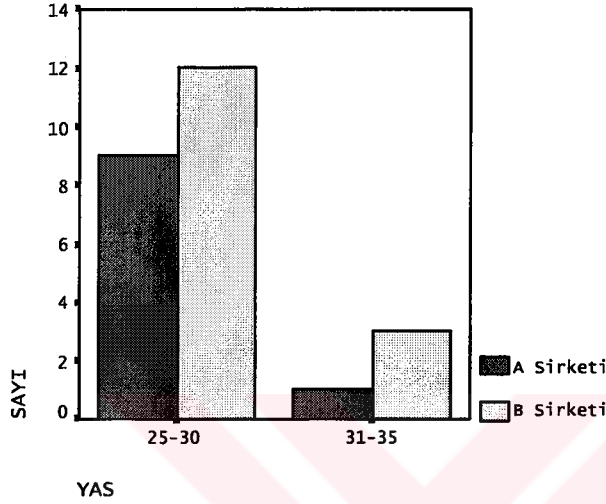
4.3.2.1. Demografik Özellikler

1. YAŞ

Anketimize yanıt veren çalışanlardan; A şirketinde 9 kişi yani şirkette çalışanların %90 'ı , B şirketinde ise 12 kişi yani anketi yanıtlayan bireylerin %80'i 25-

30 yaş arasındayken; A şirketinde 1 kişi yani toplam çalışanların %10'u, B şirketinde de 3 kişi yani toplam çalışanların %20'si 31-35 yaş aralığındadır.

Her iki şirkette bireylerin dahil oldukları yaş aralıklarını bir grafik yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz;

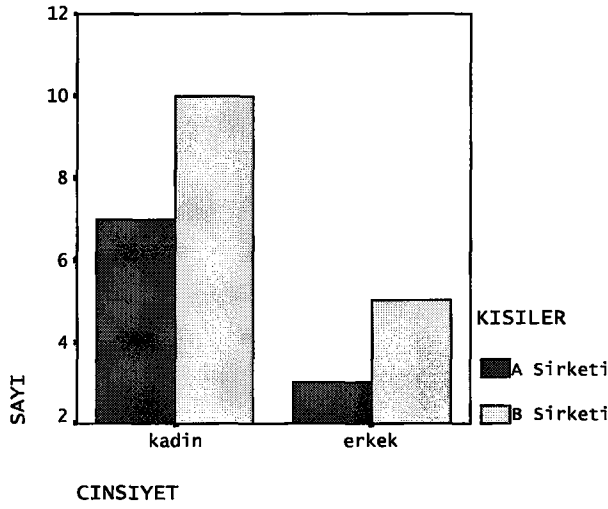


Sekil 33. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Dahil Oldukları Yaş Aralıkları

2. CİNSİYET

Anketimize yanıt veren çalışanlardan A şirketinde çalışanların %70'i, B şirketinde ise çalışanların %67'si kadınsa; erkeklerin oranı toplam yanıtlayıcılar arasında A şirketinde %30, B şirketinde ise %33'dür. Anketimizi yanıtlayanlar ağırlıklı olarak kadın çalışanlardır.

Her iki şirkette bireylerin cinsiyet dağılımlarını grafik yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz;



Sekil 34. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

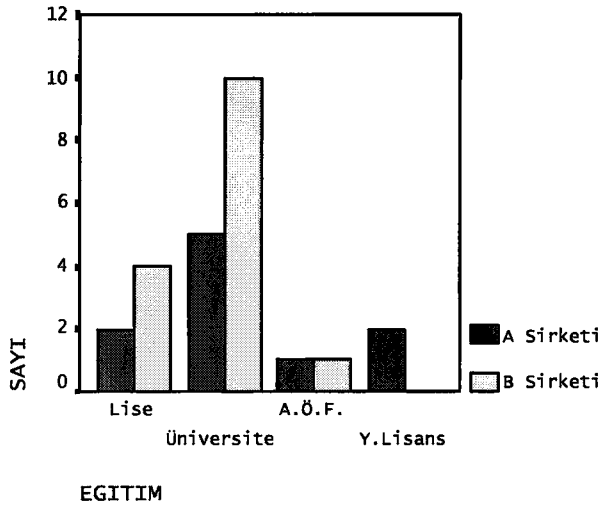
3. EĞİTİM

A işletmesinde tepe ve orta düzey yönetim dışındaki kademelerde çalışan bireylerin %20'si lise, %50'si üniversite, %10'u AÖF(Açık Öğretim Fakültesi), %20'si ise Yüksek Lisans mezunudur.

B işletmesinde ise; lise mezunlarının oranı %27, üniversite mezunlarının oranı %67, AÖF(Açık Öğretim Fakültesi) mezunlarının oranı %0,7 , Yüksek Lisans mezunlarının oranı ise % 6'dır.

Anketimize yanıt veren çalışanlardan iki şirketin ortalamasında %60'lık bir oran üniversite mezunuyken; lise mezunu çalışanların her iki işletmede de az olduğu görülmektedir.

Her iki şirkette bireylerin eğitim durumlarını grafik yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz;

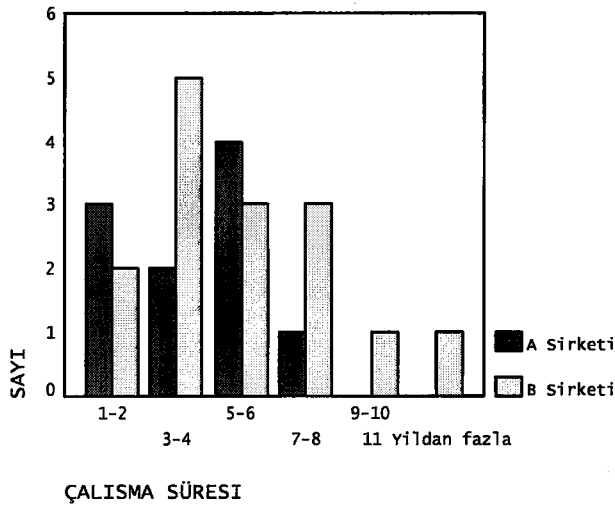


Sekil 35. Tepe ve Orta Düzey Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Eğitim Durumları

4. ÇALIŞMA SÜRESİ

A işletmesinde anketimize yanıt veren çalışanların %30'u 1-2 yıldır, %20'si 3-4 yıldır, %40'ı 5-6 yıldır, %10'u ise 7-8 yıldır ilgili işletmelerde çalışırken; B işletmesinde %13'ü 1-2 yıldır, %33'ü 3-4 yıldır, %20'si 5-6 yıldır, %20'si 7-8 yıldır ilgili işletmede çalışırken; B işletmesinde 9-10 yıl ve 11 yıldan fazla çalışanların oranı eşit olup; %7'dir.

Her iki şirkette de çalışanların büyük bir çoğunluğu; 1-2, 3-4, 5-6 yıl aralıklarından beri bu işletmelerde çalışmaktadır. İki şirket için, bireylerin işletmedeki toplam çalışma sürelerini grafik yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz;

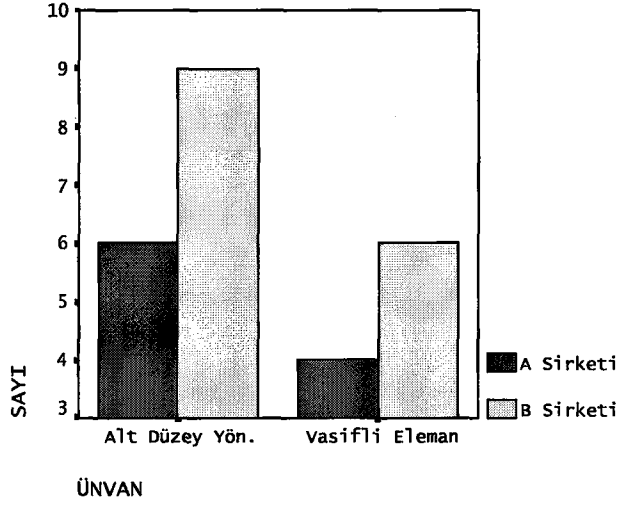


Şekil 36. Tepe ve Orta Düzey Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri

5. UNVAN

A işletmesinde anketimize yanıt verenlerin %60'ı alt düzey yönetici, %40'ı ise vasıflı elemandır. B işletmesinde de bu oranlar aynı olduğu için; iki işletmenin ortalamasında; anketimize yanıt veren tepe ve orta düzey yönetim dışındaki kademelerde çalışan bireylerin, %60'ı alt düzey yönetici, %40'ı ise vasıflı elemandır.*

Anketimize yanıt veren bireylerin hangi ünvanlarda olduklarını grafik yardımıyla şu şekilde belirtebiliriz.



Şekil 37. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Ünvanlarının Dağılımı

4.3.2.2. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların Birinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar

Bu bölümde; yanıtlayıcılardan bir biri ardına sıralanan on adet ifadeyi; 1:Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum ölçeği dahilinde değerlendirmeleri istenerek; değişime dair olgu ve olaylara yaklaşımları sorgulanarak; yapı olarak değişime yatkınlıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

* Vasıflı eleman; yönetici sıfatı olmayan memur düzeyindeki işgörenleri kapsamaktadır.

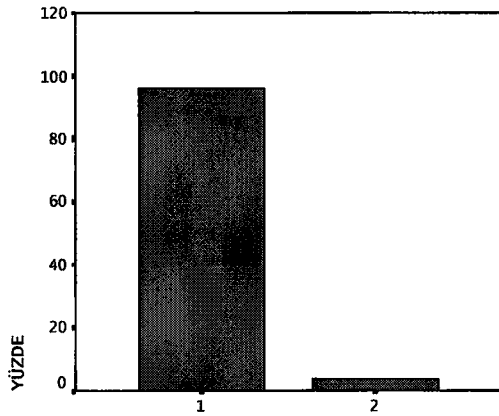
Birinci Soru:

Tablo 23
Kişisel Gelişime Verilen Önem

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	9	15	24
	Yüzde	%90,00	%100,00	%96,00
Kararsızım	Sayı	1		1
	Yüzde	%10,00		%4,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in birinci sorusu olan; **"Kişisel gelişimimi önemser ve yeni şeyler öğrenmekten hoşlanırım."** ifadesine A şirketinde %90'luk B Şirketinde ise; %100'lük oranda katılıyorum yanıtı alınmıştır. Bireylerin kişisel gelişimlerine verdikleri önem ve yeni şeyler öğrenmekten hoşlanıyor olmaları değişime, yeniliklere açı bir mantaliteye sahip olduklarını ortaya koyması bağlamında bizler için anlamlıdır.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Sekil 38.İki İşletme Genelinde Kişisel Gelişime Verilen Önem

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım)

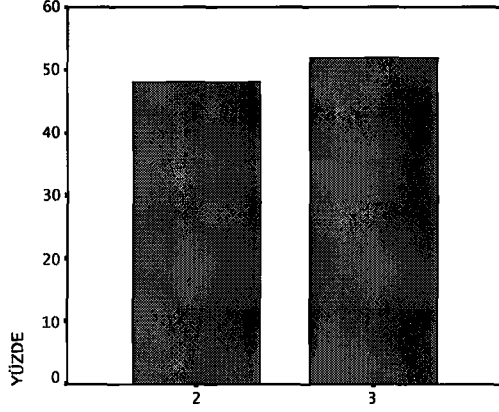
İkinci Soru:

Tablo 24
Risk Olgusuna Yatkınlık

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Kararsızım	Sayı	5	7	12
	Yüzde	%50,00	%46,70	%48,00
Katılmıyorum	Sayı	5	8	13
	Yüzde	%50,00	%53,30	%52,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in ikinci sorusu olan; **“Riskten uzak olmak, risk almamak yaşam felsefemdir”** ifadesine A şirketinde verilen katılmıyorum ve kararsızım yanıtları %50 olup, eşit orandadır. B Şirketinde ise %46,70'lik kararsızım, %53,30'luk ise katılmıyorum yanıtı alınmıştır. İki şirkette de birbirine yakın sonuçlar çıkmıştır. Bu soruyla; yeni ve belirsiz koşullara yönelme eğilimi; bireylerin risk alabilirliği ölçülmeye çalışılarak; belirsiz durumlara, yeniliklere karşı tavırları ölçülmeye çalışılmıştır. İki şirket ortalamasında %50'lik bir oran riskten kaçınmadığını ifade etmiştir. Bu %50'lik değer bir genellemeye varmamızı mümkün kılmamakla beraber; her iki işletme için de; riskten kaçınmayan bu %50'lik grubun; kararsız kalan %50'lik gruba nazaran değişim projelerine karşı daha ılımlı yaklaşacağını ifade edebiliriz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 39.İki İşletme Genelinde Risk Olgusuna Yatkınlık

(1: Katılıyorum, 3: Katılmıyorum)

Üçüncü Soru:

Tablo 25

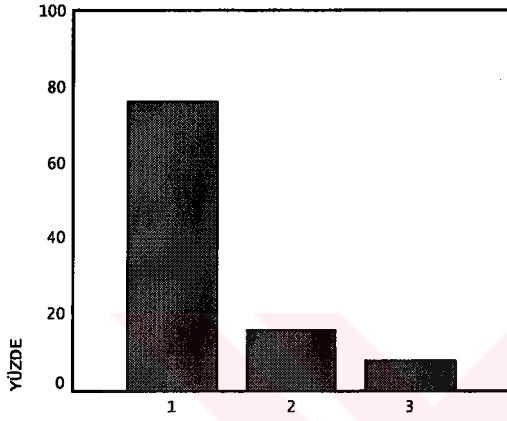
Belirsiz Durumlar Karşısında Geliştirilen Tavır

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	13	17
	Yüzde	%40,00	%86,70	%68,00
Kararsızım	Sayı	5	1	6
	Yüzde	%50,00	%6,70	%24,00
Katılmıyorum	Sayı	1	1	2
	Yüzde	%10,00	%6,70	%8,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in üçüncü sorusu olan; **“Belirsiz durumlar beni endişelendirir; motivasyonumu azaltır.”** ifadesine A şirketinde %40 oranında katılıyorum, %50 oranında kararsızım, %10 oranında ise katılmıyorum yanıtı alınmıştır. B Şirketinde ise %86,70'lik katılıyorum, %6,70'lik kararsızım ve katılmıyorum yanıtları alınmıştır. Her

iki işletmede de ifademize katılan birey sayısı yüksek olmakla birlikte özellikle B şirketinde işgörenlerle; katılım ve şeffaflık esaslı sıkı ilişkiler geliştirilmesinin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



**Şekil 40. İki İşletme Genelinde Belirsiz Durumlar Karşısında
Geliştirilen Tavır**
(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Dördüncü Soru:

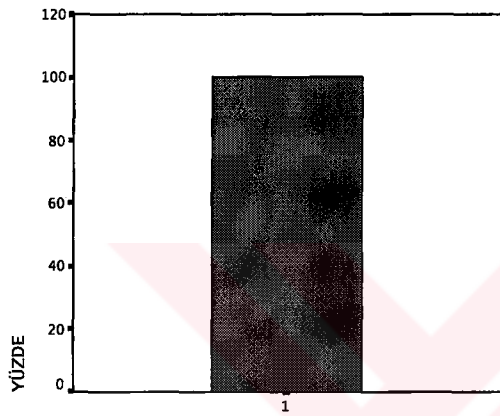
Tablo 26
Farklı Bakış Açılarına Karşı Geliştirilen Tavır

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in dördüncü sorusu olan; “**Bakış açıma aykırı fikirleri de dinler, farklı bakış açılarını anlamaya çalışırım.**” ifadesine A ve B şirketlerinin her ikisinde de %100 oranında katılıyorum yanıtı alınmıştır. Değişime direncin kaynakları bölümünde de belirttiğimiz gibi bireylerin kendi bakış açılarına uygun olmayan fikir ve

düşünceleri reddetmeleri; iletişim sürecinde bu fikir ve düşüncelerin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda; her iki şirkette de bireylerin böylesi bir algılayışa sahip olmadıklarını; kendi algılayışları dışında bile olsa yeni ve farklı fikirleri anlamaya çalışacak kişilik özelliklerinde olduklarını belirtmemiz mümkündür.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 41. İki İşletme Genelinde Farklı Bakış Açlarına Karşı Geliştirilen Tavır

(1: Katılıyorum)

Beşinci Soru:

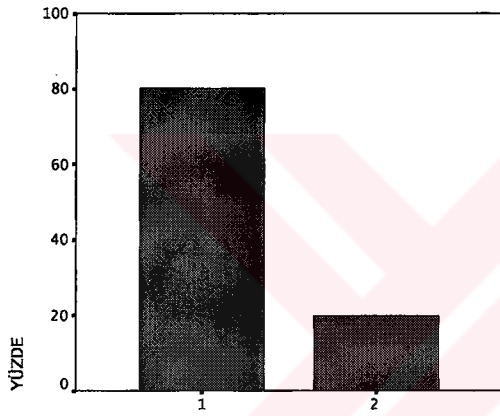
Tablo 27

Değişimin Gelişme İçin Bir Fırsat Olarak Görülüp Görülmediği

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	9	11	20
	Yüzde	%90,00	%73,30	%80,00
Kararsızım	Sayı	1	4	5
	Yüzde	%10,00	%26,70	%20,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in beşinci sorusu olan; **“Değişimi; ilerlemeye, gelişime sebep olabilecek bir fırsat olarak algılarım .”** ifadesine A şirketinde %90, B şirketinde ise %73,30 oranında katılıyorum yanıtı alınırken; A şirketinde %10, B şirketinde ise %26,70 oranında kararsızım yanıtı verilmiştir. A şirketinde tepe yönetim dışındaki kademelerde çalışan bireylerin; B şirketindeki bireylere nazaran değişim ve gelişim-ilerleme kavramlarını daha sıkıca pekiştirdiklerini söylememiz mümkündür. Ama B şirketinde de bu pekiştirici algılayışın hayli yüksek olduğu da unutulmamalıdır.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 42. İki İşletme Genelinde Değişimin Gelişme İçin Bir Fırsat Olarak Görülüp Görülmediği

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım)

Altıncı Soru:

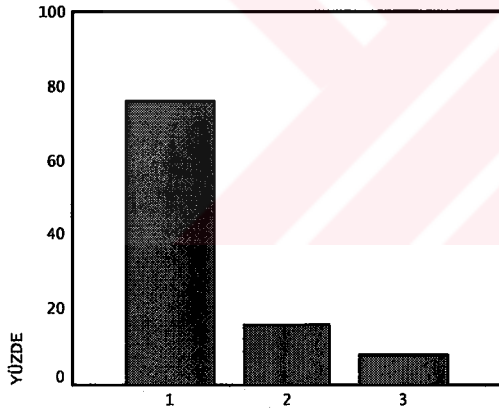
Tablo 28
Yaşamdaki Yeniliklere Uyum Sağlayabilme Becerisi

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	9	10	19
	Yüzde	%90,00	%66,70	%76,00
Kararsızım	Sayı		4	4
	Yüzde		%26,70	%16,00
Katılmıyorum	Sayı	1	1	2
	Yüzde	%10,00	%6,70	%8,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in altıncı sorusu olan; **“Hayatımdaki yeniliklere kolayca uyum sağlayabilirim.”** ifadesine A şirketinde katılıyorum yanıtlarının oranı %90, B Şirketinde ise %66,70'dır. Her iki şirkette de sadece 1'er kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Bireylerin çoğu kez sahip oldukları alışkanlıkları değiştirmede zorluk çekmeleri ve bu bağlamda yaşamlarındaki yeni ve değişik her türlü olgu ve olayı zorlukla kabullendiklerini daha önce belirtmiştik. Bu noktada, bu iki işletmedeki bireylerin alışkanlıklarına bağlılık derecelerini ölçmek amacıyla yönelttiğimiz bu soru karşısında ortaya çıkan tablo; A şirketindeki bireylerin değişimlere daha kolay adapte olabildikleri; B şirketinde de küçümsenir bir oran olmayan %66,70'lik çoğunluğun da yeniliklere adapte olmada sorun yaşamadıklarıdır.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 43. İki İşletme Genelinde Yaşamdaki Yeniliklere Uyum Sağlayabilme Becerisi

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

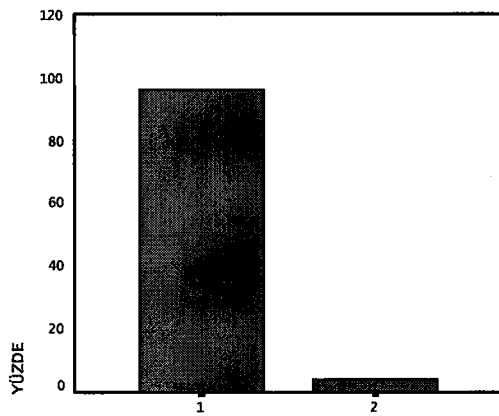
Yedinci Soru:

Tablo 29
Farklı Bilgi ve Becerilere Duyulan İlgi

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	10	14	24
	Yüzde	%100,00	%93,30	%96,00
Kararsızım	Sayı		1	1
	Yüzde		%6,70	%4,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in yedinci sorusu olan; **"Farklı bilgi ve becerilere sahip insanlarla çalışmaktan hoşlanırım."** ifadesine A şirketinde %100, B şirketinde ise %93,30 oranında katılıyorum yanıtı alınmıştır. Bireylerin kişisel gelişimlerine verdikleri önemi, yeni bilgi ve beceriler kazanmaya yatkınlıklarını ölçmek amacıyla sorduğumuz bu soruya aldığımız yanıtlar; her iki işletmede de bireylerin farklı bilgi ve becerilere sahip bireylerle çalışmaktan hoşlandıkları ve de yeni ve farklı bilgi ve beceriler kazanmaya açık oldukları gerçeğini ortaya koymuştur.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



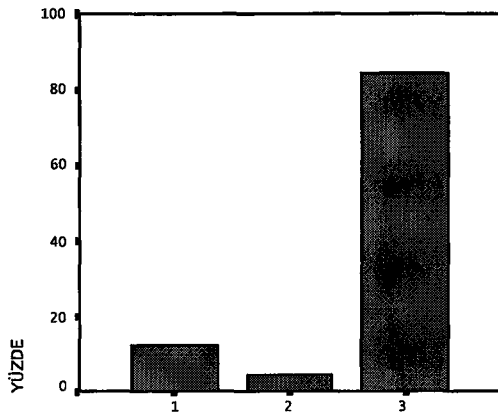
Sekil 44. İki İşletme Genelinde Farklı Bilgi ve Becerilere Duyulan İlgi
(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım)

Sekizinci Soru:

Tablo 30
Olası Görev Değişikliklerine Karşı Tutumlar

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	1	2	3
	Yüzde	%10,00	%13,30	%12,00
Kararsızım	Sayı	1		1
	Yüzde	%10,00		%4,00
Katılmıyorum	Sayı	8	13	21
	Yüzde	%80,00	%86,70	%84,00
Toplam	Sayı	10	15	25
Toplam	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in sekizinci sorusu olan; **"Görev değişiklikleri, yeni sorumluluklar başarısız olacağım korkusuyla beni endişelendirir."** ifadesine her iki işletmede katılımcıların büyük bir çoğunluğu katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Değişimin getirebileceği olası yeni görev ve sorumluluklara bireylerin nasıl yaklaşacaklarını ölçmek amacıyla sorduğumuz bu soruya aldığımız yanıtlar; her iki işletmede de bireylerin iş yaşantılarında yeni görev ve sorumluluklar üstlenmekten ürkmediklerini; değişik ve yeni görevleri fazla kaygılanmadan benimseyebileceklerini göstermektedir. Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Sekil 45.İki İşletme Genelinde Olası Görev Değişikliklerine Karşı Tutumlar
(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Dokuzuncu Soru:

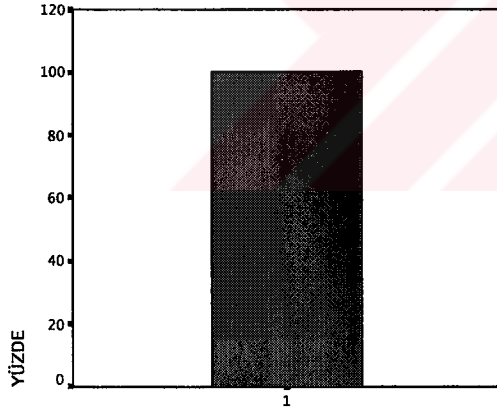
Tablo 31

Yaşamda Değişmeyen Tek Şeyin Değişim Olduğu İfadesine Bakış

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in dokuzuncu sorusu olan; “Yaşamda, değişmeyen tek şey değişimdir.” ifadesine, her iki işletmede de anketimizi yanıtlayan bireylerin tamamı katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 46. İki İşletme Geneline Yaşamda Değişmeyen Tek Şeyin Değişim Olduğu İfadesine Bakış

(1: Katılıyorum)

Onuncu Soru:

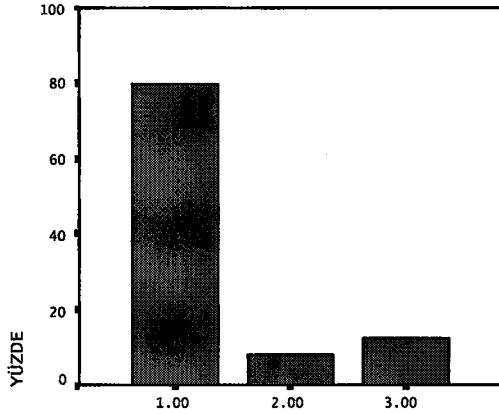
Tablo 32.

Sahip Olunmayan Bilgi Ve Becerilerin Kazanılabilirliğine Olan İnanç

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	6	14	20
	Yüzde	%60,00	%93,30	%80,00
Kararsızım	Sayı	2		2
	Yüzde	%20,00		%8,00
Katılmıyorum	Sayı	2	1	3
	Yüzde	%20,00	%6,70	%12,00
Toplam	Sayı	10	15	25
Toplam	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 1'in onuncu sorusu olan; **"Her türlü bilgi ve beceriyi eğitim desteğiyle kazanabileceğime inanırım."** ifadesine A Şirketindeki işgörenlerin %60'ı katılıyorum yanıtı verirken; B Şirketinde ise %93,30 oranında katılıyorum yanıtı alınmıştır. Bu değerlerin ışığı altında; B Şirketindeki işgörenlerin kişisel gelişimleri için yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye eğilimli olduklarını; eğitim desteği altında yeni görev ve sorumluluklara daha kolay adapte olabileceklerini söyleyebiliriz.

Bu soruya verilen yanıtların dağılımını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 47. İki İşletme Genelinde Sahip Olunmayan Bilgi Ve Becerilerin

Kazanılabilirliğine Olan İnanç

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

4.3.2.3. Tepe ve Orta Yönetim Dışındaki Kademelerde Çalışanların İkinci Bölüme Verdikleri Yanıtlar

Bu bölümde anketimizi yanıtlayan bireylerden; işletmelerinde uygulanan değişim uygulamalarının nasıl gerçekleştiği hakkında fikir edinmek için sıraladığımız ifadeleri 1:Katılıyorum, 2:Kararsızım, 3:Katılmıyorum ölçeği dahilinde değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Birinci Soru:

Tablo 33

Değişim Sonrası Koşullar Hakkında Bilgilendirme Yapılıp Yapılmadığı

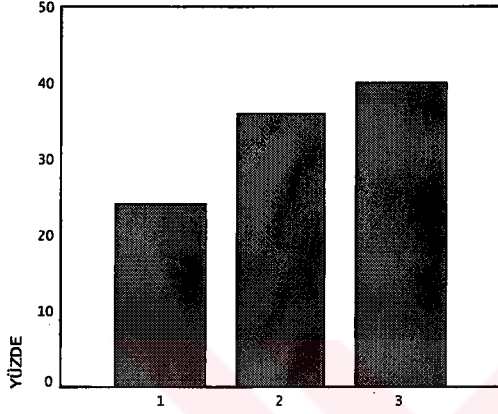
		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	3	3	6
	Yüzde	%30,00	%20,00	%24,00
Kararsızım	Sayı	6	3	9
	Yüzde	%60,00	%20,00	%36,00
Katılmıyorum	Sayı	1	9	10
	Yüzde	%10,00	%60,00	%40,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 2'nin birinci sorusu olan; **“Değişim sonrası oluşacak koşullara dair bilgilendirildim.”** ifadesine yanıtlayıcılar; kendilerinden istendiği gibi, yaşadıkları değişim pratikleri bağlamında yanıt vermişlerdir. A işletmesinde yanıtlayıcıların sadece %30'u evet yanıtını verirken; B işletmesinde de %20 gibi hayli düşük bir oranın evet dediğini görmekteyiz. Bu soruda özellikle A işletmesinde yanıtların %60'ının kararsızım ifadesine yoğunlaştığını; B işletmesinde de %60 oranında katılmıyorum yanıtının verildiğini görmekteyiz.

B işletmesinde yoğun olarak aldığımız katılmıyorum yanıtı bağlamında; değişim sonrası oluşacak koşullar hakkında bilgilendirmenin yetersizliğinden söz etmemiz mümkündür.

Her iki işletmede de bireylerin değişim sonrası koşullara dair yeterli düzeyde bilgilendirilmediğini görmekteyiz.

İki işletmede verilen yanıtları toplu halde bir grafik yardımıyla da şu şekilde gösterebiliriz;



Sekil 48. İki İşletme Geneline Değişim Sonrası Koşullara Dair Bilgilendirmenin Yapılıp Yapılmadığı
(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

İkinci Soru:

Tablo 34
Değişimin Amacının Eksiksiz Olarak Bildirilip Bildirilmediği

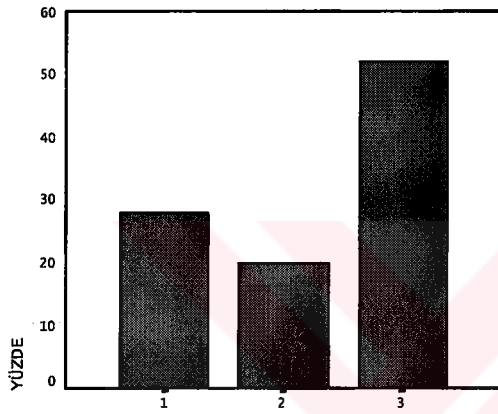
		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	4	3	7
	Yüzde	%40,00	%20,00	%28,00
Kararsızım	Sayı	3	2	5
	Yüzde	%30,00	%13,30	%20,00
Katılmıyorum	Sayı	3	10	13
	Yüzde	%30,00	%66,70	%52,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 2'nin ikinci sorusu olan; “ **Değişimin amacı eksiksiz olarak bildirildi.**” şeklindeki sorumuzu, uygulanan değişimlerde yöneticilerinin değişimin

amacına dair bilgilendirmeyi eksiksiz olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediği bağlamında değerlendiren yanıtlayıcılardan; A işletmesinde anketimize yanıt veren bireylerin sadece %40'ı evet yanıtını verirken, B işletmesinde katılıyorum yanıtını veren bireylerin oranı sadece %20'dir.

Her iki işletmede de bireylerin; değişim faaliyetlerinin amacıyla ilgili yeterli düzeyde bilgilendirilmediğini görmekteyiz.

İki işletmede verilen yanıtları toplu halde bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Sekil 49. İki İşletme Genelinde Değişimin Amacına Dair Yapılan Bilgilendirmenin Yeterliliği

(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Üçüncü Soru:

Tablo 35.

Değişimle İlgili Geribildirimlerin Önemsenip Önemsenmediği

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	2		2
	Yüzde	%20,00		%8,00
Kararsızım	Sayı	3		3
	Yüzde	%30,00		%12,00
Katılmıyorum	Sayı	5	15	20
	Yüzde	%50,00	%100,00	%80,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 2'nin üçüncü sorusu olan; “Değişim konusunda fikirlerim alındı ve bunlar doğrultusunda düzenlemeler yapıldı.” şeklindeki sorumuza her iki işletmede de yanıtlayıcıların çoğunluğu katılmıyorum yanıtını vererek; geribildirimlerinin önemsenmediğini ifade etmişlerdir.

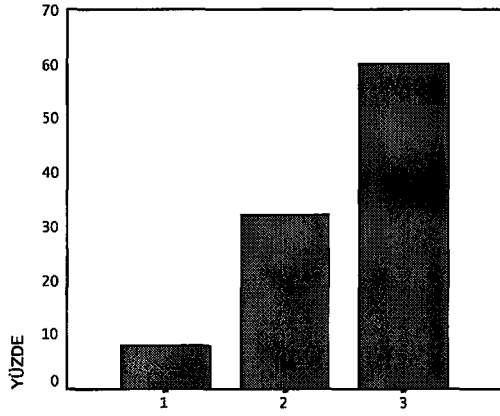
Dördüncü Soru:

Tablo 36
Değişimi Destekleyici Davranışların Ödüllendirilip Ödüllendirilmediği

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	2		2
	Yüzde	%20,00		%8,00
Kararsızım	Sayı	6	2	8
	Yüzde	%60,00	%13,30	%32,00
Katılmıyorum	Sayı	2	13	15
	Yüzde	%20,00	%86,70	%60,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 2'nin dördüncü sorusu olan; “ Değişimi destekleyici faaliyet ve davranışlarım ödüllendirildi.” şeklindeki sorumuza, A işletmesindeki yanıtlayıcıların sadece %20'si katılıyorum yanıtını verirken; B işletmesinde katılıyorum yanıtını veren kimse olmamıştır. B işletmesinde katılmıyorum yanıtının %86,70'lik oranla yüksek olduğunu A işletmesinde ise % 60'luk kararsızım yanıtının fazla olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda A işletmesine dair bir varsayım düzeyinde de olsa; ödüllendirme faaliyetlerinin içeriğiyle ilintili olarak, bu işletmede bireylerin ödüllendirme kavramından algıladıklarıyla; işletmede var olan takdir/ödül mekanizmalarının uyuşmadığı fikrini belirtebiliriz.

Her iki işletmede verilen yanıtları toplu halde bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz;



Sekil 50. İki İşletme Genelinde Değişimi Destekleyici Faaliyetlerin Takdiri
(1: Katılıyorum, 2: Kararsızım, 3: Katılmıyorum)

Beşinci Soru:

Tablo 37
Değişim Sonrası Koşullara Uyum Konusunun Araştırılıp Araştırılmadığı

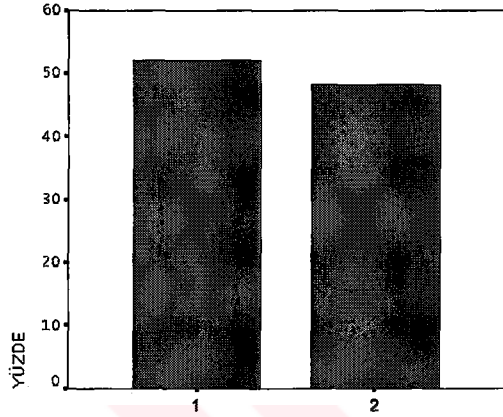
		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	5	7	12
	Yüzde	%50,00	%50,00	%50,00
Katılmıyorum	Sayı	5	7	12
	Yüzde	%50,00	%50,00	%50,00
Toplam	Sayı	10	14	24
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

Bölüm 2'nin beşinci sorusu olan, “**Değişim sonrası koşullara uyum konusunda sorun yaşayıp yaşamadığım yöneticilerim tarafından araştırıldı.**” şeklindeki sorumuza, A işletmesinde ve B işletmesinde; katılıyorum ve katılmıyorum diyenlerin oranı eşitken; B işletmesinde 1 kişi sorumuzu yanıtlamamıştır.

Her iki işletmede de değişim sonrası koşullara uyum problemlerinin araştırılıp araştırılmadığına dair yanıtlayıcıların, verdiği katılıyorum ve katılmıyorum yanıtlarının

eşit olduğunu görmekteyiz. Bu durum bize; yürütülen bu faaliyetlerin işletmedeki bireylerin tamamını kapsamadığını göstermektedir.

Her iki işletmede elde ettiğimiz yanıtları toplu olarak bir grafik aracılığıyla şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 51. İki İşletme Genelinde Değişim Sonrası Koşullara Uyum Konusunun Araştırılıp Araştırılmadığı
(1: Katılıyorum, 2: Katılmıyorum)

Altıncı Soru:

Tablo 38
Katılım ve Bilgi Paylaşımının Varlığı

		A Şirketi	B Şirketi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	1	2	3
	Yüzde	%10,00	%14,00	%12,00
Kararsızım	Sayı	2	3	5
	Yüzde	%20,00	%20,00	%20,00
Katılmıyorum	Sayı	7	10	17
	Yüzde	%70,00	%66,00	%68,00
Toplam	Sayı	10	15	25
	Yüzde	%100,00	%100,00	%100,00

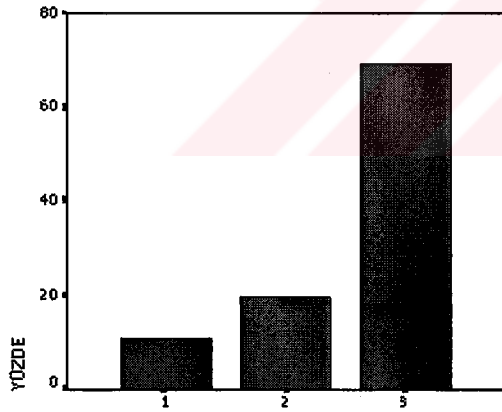
Bölüm 2'nin altıncı sorusu olan; “Değişim faaliyetlerine katılımım sağlandı ve yöneticilerim benimle sürekli bilgi alışverişinde bulundu. ” şeklindeki sorumuza

A şirketindeki yanıtlayıcıların %70'i, B şirketindeki yanıtlayıcıların ise %66'sı katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Elde ettiğimiz bu veriler; üst ve orta düzey yöneticilerin değişimle ilgili konularda katılımı sağlama konusunda ve de bilgi paylaşımı yani şeffaflık ilkesini benimseme de yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

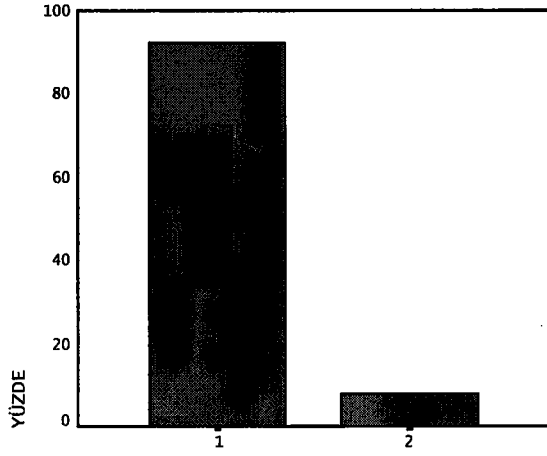
Elde ettiğimiz yanıtlar; tepe ve orta düzey yöneticilere yönelttiğimiz sorulardan, Bölüm 1'in yirminci sorusunda; tepe ve orta düzey yöneticilerden bireylerin değişimi desteklemeleri için yürütülen faaliyetleri belirtmelerini istediğimizde aldığımız yanıtlarla da uyuşmamaktadır. Tepe ve orta düzey yöneticilerin bireylerin desteğini sağlamak için yürüttüklerini belirttikleri faaliyetler arasında katılım en başta gelirken; her iki işletmede de diğer kademelerdeki bireyler katılım ve paylaşım ilkelerinin yöneticilerince yeterince benimsenmediğini belirtmişlerdir.

Aldığımız yanıtları iki şirket ortalamasında bir grafik aracılığıyla ise şu şekilde belirtebiliriz;



Sekil 52.İki İşletme Genelinde Katılım ve Bilgi Paylaşımının Varlığı
(1:Katılıyorum,2:Kararsızım,3:Katılmıyorum)

vizyon bildiriminin herkesi kapsayacak şekilde yapılmadığını görmekteyiz. Tepe ve orta düzey yöneticiler düzeyinde de bazı bireyler değişim vizyonunun var olmadığını ifade etmişlerdi. Anketimizi yanıtlayan diğer kademelerde çalışan bireylerin verdiği yanıtlar bağlamında; değişim vizyonun bireylerle paylaşılmadığını söylememiz mümkündür. İşletmedeki bireylerle paylaşılmayan bir vizyon söz konusu olduğunda ise vizyonun hiçbir anlamı kalmamaktadır. İki işletmede aldığımız yanıtların ortalamasını bir grafik yardımıyla ise şu şekilde gösterebiliriz.



Sekil 53. İki İşletme Genelinde Değişimle İlgili Bir Vizyon Bildirimi

Yapılıp Yapılmadığı

(1:Katılıyorum,2:Kararsızım)

4.4. Bulguların İki İşletme Arasındaki Farklar Göz Önünde Bulundurularak Değerlendirilmesi

A ve B işletmelerinde uyguladığımız anket formları sonucunda elde ettiğimiz bulgular arasında benzerlikler olmakla beraber; iki işletme arasında farklılıkların da olduğunu görmekteyiz.

A ve B işletmelerinin tepe ve orta düzey yönetim kadrolarını kişisel gelişimlerine verdikleri önem bağlamında değerlendirdiğimizde; her iki işletmede de gerek yönetim bilimine dair eserleri takip etme gerekse eksik olunan konularda eğitimlere katılma aracılığıyla bireylerin kendilerini geliştirdikleri sonucuyla karşılaşmakla beraber; A işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinin yönetim bilimiyle ilgili eserleri takip etme ve de eğitime katılma sıklığı bakımından daha ilerde olduklarını görmekteyiz.

Her iki işletmede de değişim konusunda işletme içerisinde kilit konumda olan; *tepe ve orta düzey kademelerde çalışan yöneticilere yönelttiğimiz birinci bölümdeki sorulara aldığımız yanıtlar*; iki işletme arasında önemli farklar ortaya koymamakla beraber özellikle; statüko kavramına bakış, değişim ve kriz olgularının ilintisi, değişim sonrası oluşan yapıyı kalıcı kılmanın önemi konularında bazı farklar ortaya çıkmıştır.

A işletmesindeki tepe ve orta düzeyde çalışan yöneticiler; statüko kavramına hayli uzak, kavramı negatifleyen bir tablo çizerken; B işletmesinde ilgili kademelerde çalışan bireyler; statüko kavramına; yani çalışmamızda bir işletmenin statik olmasından anladığımız; var olan dolayısıyla da bilinen ve de bu yanılla güvenilir olduğu düşünülen koşullara bağlılık olgusuna daha yakın bir tablo çizmiştir.

B işletmesinde; kriz ve değişim olguları arasındaki ilişkinin algılanışı ile A işletmesinde bu iki kavram arasındaki ilişkinin algılanışı da farklılık gösteren bir diğer konudur. B işletmesinde yöneticiler, değişim faaliyetlerine başlamak için kriz ortamı oluşmadan harekete geçilmesinin uygun olduğunu; kriz oluşmadan değişim sinyallerinin fark edilmesi gerektiğini, A işletmesindeki ilgili yöneticilere göre daha kesin bir şekilde ifade etmişlerdir.

Bir diğerk farklılık ise; A işletmesinde yöneticilerin değışim sonrası oluşan yapıyı kalıcı kılmanın önemine dair daha bilinçli olmasıdır. Değışim sonrası koşulları oturtmaksızın bir işletmede değışimin başarıldığını söylememiz mümkün olmadığından; B işletmesindeki değışim sonrası oluşan yapının işletme genelinde sağlamlaşmasına gerekli önemin verilmemesinin ciddi bir eksiklik olduğu tespitinde bulunmamız mümkündür.

Her iki işletmede benzer sonuçlara ulaştığımız konular ise; A ve B işletmelerinde tepe ve orta düzey yönetim kademelerindeki yöneticilerin, işletmenin iç ve dış çevresine karşı duyarlılıkları, değışimin kaçınılmazlığı şeklindeki savı koşulsuz kabul etmeleri, değışimin herkesin desteğiyle başarılabilecek bir süreç olduğu ve de katılım ve şeffaflık ilkelerinin benimsenmesinin önemine dair kabullenişleridir.

Tepe ve orta kademe yönetici düzeyindeki kademeler dışında bireylerin yanıtladığı formun birinci bölümünden elde ettiğimiz sonuçlardan hareketle ise bu iki işletmede ilgili kademelerde çalışan bireylerin mantalitelerinin değışime yatkınlığı konusunda vardığımız sonuçlar bizler için önemli olduğu kadar her iki işletmede tepe yöneticileri tarafından da önemsenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının taraflarına iletilmesini istemişlerdir.

Tepe ve orta düzey yönetici statüsü dışındaki kademelerde çalışan bireylere dair elde ettiğimiz sonuçlarda, iki işletme arasında bireylerin değışime yatkınlıkları ve değışimi kabullenebilme becerileri arasında, özellikle; eğitim desteğiyle her türlü beceriyi kazanabilme, yeniliklere uyum sağlayabilme becerisi ve belirsiz durumlar karşısında oluşan kaygılanmanın düzeyi konularında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

B işletmesindeki bireylerin tamamına çok yakın bir kısmı, eğitim desteğiyle her türlü bilgi ve beceriyi kazanabileceklerini ifade ederken; B işletmesinde bu oran hayli düşüktür. Dolayısıyla; A işletmesinde bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin dışında, kendilerine tamamen yabancı bir konuyu öğrenme zorunluluğu ile karşılaşmaları durumunda; gerekli eğitim desteği sağlansa bile; zorluk çekebileceklerini söyleyebiliriz. Bu bağlamda; A işletmesinde böylesi bir durumun oluşması halinde, tepe

yönetim ve ilgili yöneticiler; eğitim desteğinin yöntemi ve yeterliliği konusuna sıkıca eğilmelidirler.

Belirsiz durumların söz konusu olması halinde oluşabilecek kaygı düzeyinin ise B işletmesinde yüksek çıkması, bu işletmede iletişime önem verilmesi gerektiğini, belirsizliklerin nedeni eksik ve yetersiz iletişimse; tüm iletişim kanalları aracılığıyla giderilmesinin önemini açığa çıkarmaktadır.

Yaşamdaki yeniliklere uyum sağlama becerisinde ise; B işletmesinden anketimizi yanıtlayan bireylerin A işletmesindeki yanıtlayıcılara nazaran; yeniliklere daha zor uyum sağladıklarını görmekteyiz. Bu bağlamda B işletmesindeki tepe ve orta düzey yönetici kademelerinin dışındaki kademelerde çalışan bireylerin, değişimin yeni koşullarına uyum konusunda sorun yaşayabileceklerini; tepe yönetimin etkili mekanizmalarla bu sorunların aşılmasına yardımcı olmasının gerektiğini belirtebiliriz.

Her iki işletmede tepe ve orta düzey yönetici statüsü dışındaki kademelerde çalışan bireylerin genel olarak değişimi anlamlandırışlarında benzerlik gösteren konuları ise bireylerin; kişisel gelişimlerine önem vermeleri, kendi fikirleriyle uyuşmayan fikirleri de anlamaya çalışmaları, değişim ve gelişim kavramlarını bir neden-sonuç ilişkisi içinde anlamlandırmaları, farklı bilgi ve becerilere karşı ilgi duymaları, olası görev değişiklikleri karşısında yüksek düzeyde kaygılanma yaşamayacak olmaları ve de yaşamda değişmeyen tek şeyin değişim olduğu savını koşulsuz kabullenişleri olarak belirtebiliriz.

A ve B işletmelerindeki değişim pratiklerinin uygulanışına ilişkin soruların yer aldığı tepe ve orta düzey yöneticilerin yanıtladığı formun ikinci bölümünde yer alan sorulara aldığımız yanıtlarla; diğer kademelerde çalışan bireylere yönelttiğimiz formun ikinci bölümünde yer alan sorulara aldığımız yanıtlar; *tepe ve orta düzey kademelerdeki yöneticilerle bu kademeler dışındaki kademelerde çalışan bireylerin değişim pratiklerini değerlendirişlerini; yapılan faaliyetlerin algılanışını ve de yeterliliğini karşılaştırmamızı mümkün kılmaktadır.*

A ve B işletmelerindeki değişim pratiklerinin uygulanışına ilişkin soruların yer aldığı tepe ve orta düzey yöneticilerin yanıtladığı formun ikinci bölümünde yer alan

bu da uy olarak sağlayacak değişim vizyonunun; tepe ve orta düzey yöneticiler dışındaki kademelere iletilmediğini görmekteyiz. Tepe ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan bireylerin vizyon bildiriminde bulunulmamasının nedenlerinden biri olarak gösterdiği, vizyonun değişim faaliyetleriyle ilgili bireylerce bilinmesinin yeterli görüldüğü şeklindeki tavır; bu kademeler dışındaki bireylerin yanıtlarıyla daha da somutlaşmaktadır. İlgili bireyler, kendilerine değişim vizyonu adı altında bir bildirimin gerçekleştirilmediğini vurgulamışlardır. Yani işletmelerin her ikisinde de değişim faaliyetlerinin amacına dair bireylerin zihinlerinde görüntü oluşturacak bir vizyon ifadesi yoktur.

Değişim faaliyetlerinin uygulanması sırasında, işletmedeki tüm bireylerin değişime yürekleriyle destek vermesini sağlayanın en etkili yöntemi olan katılım ve şeffaflık ilkelerinin varlığına dair iki işletme arasında bir mukayeseye gittiğimizde ise; B işletmesinde A işletmesine nazaran daha iyimser bir tabloyla karşılaşmaktayız. Bu durum tepe ve orta düzey yönetici statüsü dışındaki kademelerde çalışan bireylerin, değişim konusundaki fikirlerinin alınıp alınmadığını sorguladığımız, anketimizin ikinci bölümündeki üçüncü ve altıncı sorulara aldığımız yanıtlarla somutlaşmaktadır.

Genel anlamda bireylerin değişim faaliyetlerine katılımını sağlamaya verilen önem noktasında; B işletmesinde hakim olan iyimser tabloya karşı her iki işletmede de katılım bağlamında, gözlenen ortak bir durum ise; katılımı sağlamada etkili bir yöntem olan organizasyon içindeki tüm kademelerin bir veya birden fazla üye tarafından temsili mantığıyla katılımını, desteğini sağlamak için değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu alacak bir ekip oluşturma stratejisinin izlenmemiş olmasıdır.

Bireylerin, değişim sürecine katılımlarıyla değişimi benimseme ve destek olma düzeylerinin arttırılabileceği gibi; katılım sayesinde farklı bilgi ve düşünceler sonucunda ortaya çıkacak yeni fikirlerle değişim faaliyetleri üzerinde geliştirici etki sağlanabileceğinden bahsetmiştik. Katılım ve şeffaflık ilkelerinin benimsenmesi noktasında B işletmesinde gözlemlenen iyimser tablonun, bireylerin ortaya attıkları fikir ve düşüncelerin değişim süreci üzerinde pozitif bir etki yaratmasına olanak sağlayacak şekilde değerlendirilmesi noktasında devam etmediğini görmekteyiz.

Değişim faaliyetlerine bireylerin desteğinin sağlanmasında uygulanabilecek bir diğer yöntem olarak belirtebileceğimiz takdir ve ödüllendirme mekanizmalarının kullanımında ise A işletmesi B işletmesine göre daha başarılıdır. Tepe ve orta düzey yöneticiler, işgörenlerin değişimi desteklemesi için değişimi destekleyici faaliyet ve davranışları ödüllendirme yöntemine başvurduklarını ifade ederlerken, bu kademler dışındaki bireylerin yanıtlarında bu faaliyetlerin varlığına dair ağırlıkla verilen kararsızım yanıtı bir varsayım düzeyinde de olsa A işletmesinde yöneticilerin kullandığı takdir ve ödüllendirme mekanizmalarının bireylerin beklentilerini karşılamada eksik kaldığı tespitinde bulunmamızı mümkün kılmaktadır.

A ve B işletmelerinin her ikisinde de; değişim sonrası koşullara uyum sorunuyla karşılaşılması için eğitim eksikliğinin araştırıldığını görmekle beraber bu eksikliğin araştırılmasıyla ilgili faaliyetlerin, işletmelerdeki bireylerin tamamını kapsaması ve de yeterliliği noktalarında eksik kaldığını görmekteyiz. Belirlenen eğitim eksikliğinin giderilmesinde ise; A işletmesinde, B işletmesinden farklı olarak bireylerin kurum dışı eğitim ve seminerlere de katılımının sağlandığını görmekteyiz.

Değişim faaliyetlerinin kurum içinde kök salmasını sağlamak amacıyla; gerçekleştirilen değişimlerin, değişim söz konusu olduğunda organizasyonun en önemli öğelerinden olan bireyler üzerindeki etkilerine eğilmeye dair verilen önemi değerlendirdiğimizde; A işletmesinde B işletmesine nazaran kullanılan yöntemler düzeyinde daha zengin bir tabloyla karşılaşmaktayız. Ama tepe ve orta düzey yönetici statüsü dışındaki kademelerde çalışan bireylerin yanıtları bizlere, A işletmesi yöneticilerinin bu konuya eğilmekle beraber bu ilginin tüm bireyleri kapsayacak şekilde dağıtılmadığını göstermektedir.

5. SONUÇ

Günümüz koşullarında, işletmelerin giderek zorlayıcı bir hal alan piyasa koşullarıyla baş edebilmeleri için değişim faaliyetlerine girişmelerinin bir zorunluluk olduğu gerçeği bağlamında; Kotter'ın değişim modeli yardımıyla geliştirdiğimiz modelin ışığı altında; sigorta sektörünün hayat branşında faaliyet gösteren iki işletmenin organizasyonel değişim pratiklerini incelediğimiz araştırmamız sonucunda ortaya çıkan tablonun bir çok noktada olması gerekenden uzak olduğunu görmekteyiz.

Her iki işletmede de, tepe ve orta kademe yöneticiler mantalite bağlamında değişime, gelişime açık bir tablo çizmekle birlikte; değişimi yönetme konusundaki tarzları bir çok eksikliği içermektedir.

Özellikle katılım ve şeffaflık konularının, her iki işletme tepe ve orta düzey yöneticileri düzeyinde yeterince önemsenmediğini görmekteyiz. Değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekibin olmamasıyla, daha da somutlaşan katılım konusundaki eksikliğin yanı sıra; her iki işletmede de değişim sonrası koşullara uyum bağlamında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin de işletmedeki bireylerin tamamını kapsayacak şekilde dağılmadığını görmekteyiz. Ama her iki işletmede de; değişim sonrası oluşan yapıya uyum sorunlarının olabileceğine dair kabullenişin varlığı ve bu eksikliği ortaya çıkarabilmek için faaliyetlere girişilmesi; ideal değişim yönetiminin önemli bir ögesinin yerine gelmesi bağlamında anlamlıdır.

Değişim uygulamaları sırasında sıkça yapılan hatalardan biri olan; değişim sonrası oluşan yapıyı kalıcı kılmak için gerekli özenin gösterilmemesi; uygulama yaptığımız işletmelerde de karşımıza çıkan bir durumdur. Elde ettiğimiz veriler; A işletmesinin, B işletmesine kıyasla değişim sonrası oluşan yapının yerleşmesine daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Çalışmamız boyunca da vurguladığımız gibi; - değişimi yaptık, başardık, bitti- şeklindeki bir algılayışla değişim sonrası oluşan yapıyı sağlamlaştırmamak; ilerleyen aşamalarda çok ciddi sorunlara neden olabilecek bir durumdur.

Her iki işletme için de geçerli olan bir diğer durumsa; değişim faaliyetlerinin amacına dair bilgilendirmenin yetersizliği yani değişim vizyonunun yeterince iletilmemesidir. Oysa ki çalışmamız boyunca sürekli vurguladığımız gibi; bireyler etraflarında olup biten ve kendilerinin de katılımının istendiği olgu ve olayların amacına dair tam bir bilgilendirme içinde olmadıkları takdirde o olgu ya da olayı reddetme şeklinde bir tavır sergileyebilirler.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz iki işletmede ortaya çıkan tablo; değişim uygulamalarının başarısı için ana noktalarda belli bir algılayışın oluştuğunu göstermekle beraber, eksiklikler içermektedir. Belli başlı bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesine önem verildiğini – örneğin katılımı sağlama gibi, ya da bir değişim vizyonun oluşturulmuş olması, eğitim desteği ihtiyacının araştırılması gibi – ama uygulama aşamasında özellikle de bunları geniş bir tabana yayma konusunda hataların yapıldığını görmekteyiz.

Karşılaştığımız bu yönetime dair hataların bir çok nedeni olabileceği gibi; anket formlarının teslimi için işletmelere yaptığımız ziyaretler esnasında; departman müdürlerinden bazılarıyla yapılan görüşmeler sırasında, değişim sürecinde yapılan hataların temelinde yatan nedenlerden biri departman müdürlerince ifade edilmiştir. Böyle bir çalışmada kendilerini tepe yönetimle birlikte ele almamızın mantıklılığından bahseden bu bireyler; tepe yöneticilerin algılayış, beklenti ve uygun gördükleri yöntemlerin kendi uygulamaları üzerinde ne denli baskıcı bir güç olabildiğini ifade etmişlerdir. Yani ilgili işletme örneğinde; bizzat alınan kararların uygulanması sorumluluğuna sahip bu bireyler; tepe yönetimin kabullenmediği hiçbir faaliyeti yürürlüğe sokamadıklarını ifade etmişlerdir.

Bizzat departman müdürleri tarafından ifade edilen bu durum; bu çalışmanın devamı niteliğinde, orta düzey yöneticiler ve tepe yönetimin değişimi algılayışlarına dair bir çalışmanın kapılarını açması bağlamında tarafımızca çok anlamlı bulunmuştur.

Türkiye'deki işletmelerin yönetim bilimindeki gelişmelere, yeni yönetim tekniklerine yönelmeye başlamalarının; özellikle Türkiye'de bir çok değişim ve dönüşümün yaşandığı 1980'li yıllar ve sonrasında globalizasyon olgusunun hız

kazanmasıyla beraber başladığı gerçeğini ve çoğu batı kaynaklı yeni yöntem ve tekniklerin anlamlandırılıp doğru olarak uygulanmasının da bazı güçlükleri içerdiğini göz önünde bulundurduğumuzda; değişim faaliyetlerini doğru bir şekilde uygulayacak düzeye gelebilen işletmelerin sayısının azlığını anlayabilmemiz mümkün olmaktadır.

Öncelikle belki de toplumsal bir miras olarak, var olan koşullara bağlılık olgusuna sahip bir toplum olarak; toplumu oluşturan kurumların çoğunda değişimi en son seçenek olarak gören bir mantalitenin varlığı, bizlerin çalışmamızda statükocu düşünüş tarzına yatkınlık olara belirttiğimiz olgu; işletmeler düzeyinde de yansımaları bulunmaktadır.

Ama Türkiye'nin yaşadığı hızlı değişim ve dönüşümler bazen acı deneyimlerle de olsa işletmelere *adapt or die* ilkesinin doğruluğunu göstermektedir.

Değişim gibi asla sonu gelmeyecek bir olguyla başa çıkabilmenin tek yolu ise; değişim dinamiklerine etkili ve uygun yöntemler aracılığıyla uyum sağlamaktır.



EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

Sayın Yönetici;

Elinizdeki anket formu, Marmara Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Yüksek Lisans Programında hazırlanan “Organizasyonel Değişim, Başarılı Bir Değişim Yönetiminin Öğeleri, Değişimin Aktörleri ve Değişime Direnç; Sigorta Sektöründeki İşletmelere Dair Bir İnceleme” isimli Yüksek Lisans tezi ile ilgilidir.

Günümüzün en önemli olgularından biri olan organizasyonel değişimi ve işletmelerin değişime karşı tavırlarını irdelemek amacıyla hazırlanmış olan bu çalışmada; *Organizasyonel Değişim*; işletme içerisinde bir şeyin; eski yapılış ve oluş tarzından farklı olarak yapılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen tüm değişim faaliyetleri olarak tanımlanmıştır.

Anket formunu cevaplandırırken göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın tamamlanması ve realiteyi yansıtması açısından önem taşımaktadır.

Yoğun iş temposunuza rağmen anket formumuzu yanıtlama talebimizi kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız değerli katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

Yaşınız?	a)25-30	b)31-35	c)36-40	d)41-45	e)46-50	
Cinsiyetiniz ?	a)Kadın	b)Erkek				
En son mezun olduğunuz okul?	a)Lise	b)Üniversite	c>AÖF	d)Y. Lisans	e)Doktora	
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	a)1-2	b)3-4	c)5-6	d)7-8	e)9-10	f)11 yıldan fazla
Unvanınız?	a)Üst düzey yönetici	b)Orta düzey yönetici	c)Alt düzey yönetici	d)Vasıflı eleman		

BÖLÜM 1

Aşağıda sıralanan ifadelerle katılıp katılmadığınızı lütfen yandaki ölçek dahilinde değerlendiriniz. Değerlendirmenizi, **1:Katılıyorum**, **2:Kararsızım**, **3:Katılmıyorum** şeklinde yapınız ve ölçeği düşünceleriniz dahilinde işaretleyiniz.

	1	2	3
1. Değişim; yaşamın değişmeyen tek parçasıdır.			
2. Eğer bir sistem işlemiyorsa; statükoyu tehdit etmemek için sistemi değiştirmekten ziyade iyileştirmeye çalışılmalıdır			
3. Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir.			
4. İşletmenin içindeki ve dışındaki değişim sinyalleri olabildiğince erken fark etmelidir.			

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

5. Katılım ve şeffaflık, bir işletmede benimsenen ana prensiplerden olmalıdır.			
6. Değişim sonrası ortaya çıkan yapıyı kalıcı kılma, değişim sürecinin en önemli aşamalarından biridir.			
7. Statüko, değişmezlik; bilinmeyen bir duruma yönelmekten daha tehlikelidir			
8. Kriz ortamı oluşmadan; değişim için aceleci davranılmasına gerek yoktur			

BÖLÜM 2

Aşağıda sıralanan sorulardan; seçenekli sorularda düşünceleriniz doğrultusunda, şıklardan lütfen bir tanesini işaretleyiniz. (Örnek 1. soru) Çoktan seçmeli sorularda ise birden fazla şikkı işaretleyebilirsiniz. (Örnek 2. soru)

1. Yönetim bilimine dair en son ne zaman bir yayın okudunuz?

- a) Bir hafta önce
- b) Bir ay önce
- c) Üç ay önce
- d) Altı ay önce
- e) 1 yıl önce

2. İşletmenizin dış çevresinde olup bitenleri hangi yayınlar aracılığıyla takip ediyorsunuz?

- ☐ Günlük gazeteler
- ☐ Haftalık ve aylık dergiler
- ☐ Sektörel yayınlar
- ☐ Resmi kurumlar tarafından yayınlanan yayınlar
- ☐ Özel ve resmi kurumlarca yapılan araştırmalar
- ☐ İnternet
- ☐ Diğer.....

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

3. En son ne zaman bir eğitim ya da seminere katıldınız?

- a) Son bir ay içerisinde katıldım
- b) Son bir yıl içerisinde katıldım
- c) Son iki yıl içerisinde katıldım
- d) Katılmadım (Lütfen 4. soruyu da yanıtlayınız)

4. Katılmama nedenleriniz?

- a) Üst düzey bir yöneticinin eğitim ya da seminere katılmasını gereksiz görüyorum.
- b) Bilgi düzeyimin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- c) Zamansızlık.
- d) Maliyetinin yüksek olması.
- e) Eğitim ve seminerlerde verilen bilgilerin gerçeklikle örtüşmemesi.
- f) Diğer.....

5. İşletmenizde, değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörleri belirtiniz.

- ☐ İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimler
- ☐ İşletmenin satış ve karlılık düzeyindeki azalma
- ☐ Rakiplerle yapılan benchmarking faaliyetlerinin, değişimin gerektiği sonucunu vermesi
- ☐ Önceden fark edilemeyen eksiklikler sonucunda oluşan kriz ortamı
- ☐ Farklılaşan müşteri talepleri ve beklentileri
- ☐ Değişim faaliyetlerinin popüler olması
- ☐ Diğer.....

6. Değişimin başarıyla sağlanabilmesi için desteğine ihtiyaç olmadığını düşündüğünüz kademe hangisidir?

- a) Üst düzey yöneticiler
- b) Orta düzey yöneticiler
- c) Alt düzey yöneticiler
- d) Yönetici sıfatı olmayan işgörenler
- e) Değişim herkesin desteğini gerektirir

7. İşletmenizde değişim faaliyetlerinin yürütülmesi sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekip oluşturuldu mu?

- a) Evet
- b) Hayır

(YEDİNCİ SORUYA YANITINIZ HAYIRSA, LÜTFEN ON BİRİNCİ SORUYA GEÇİNİZ)

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

8. Bu ekip üyeleri kimlerden oluşuyordu, işaretleyiniz.

- ☐ Dışarıdan görevlendirilen danışmanlar
- ☐ Üst düzey yöneticiler
- ☐ Orta düzey yöneticiler
- ☐ Alt düzey yöneticiler
- ☐ Yönetici sıfatı olmayan işgörenler

9. Bu ekip oluşturulurken , ekip üyelerinde aranılan özellikleri belirtiniz.

- ☐ Bilgi ve uzmanlık
- ☐ İşletmedeki diğer bireylerin gözünde saygın bir intiba sahibi olmak
- ☐ Tüm işgörenlerin değişimi benimsemelerini sağlayacak liderlik özelliklerine sahip olmak
- ☐ İşletmede var olan hiyerarşi içinde üst düzeyde yer almak
- ☐ Ekip çalışmasına yatkınlık
- ☐ Herhangi bir özellik aranmadı

10. Dışarıdan görevlendirilen danışmanların değişim faaliyetlerine etkilerini belirtiniz

- a) Dışarıdan danışman desteği alınmadı
 - b) Sistemin işleyişine ve kurum kültürüne çok yabancı oldukları için olumlu bir katkıları olmadı
 - c) Uzman kişiler olarak değişimin başarılmasına yardımcı oldular
- Diğer.....

11. Değişim faaliyetlerine başlanırken yeni bir vizyon bildirimi gerçekleştirildi mi?

- a) Evet
- b) Hayır

(ON BİRİNCİ SORUYA YANITINIZ EVETSE, LÜTFEN ON ÜÇÜNCÜ SORUYA GEÇİNİZ.)

12. Vizyon bildiriminin gerçekleştirilmemesinin nedenlerini belirtiniz.

- ☐ Vizyon bildiriminin gereksiz bulunması
- ☐ Bir vizyonun olmaması
- ☐ Vizyonla belirginleştirilen hedeflere ulaşılamaması durumunda; gelebilecek eleştirileri engellemek
- ☐ Değişimin gerçekleştirilmesi ile görevli kişiler değişim vizyonundan haberdardı ve bu yeterli görüldü
- ☐ Diğer.....

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

13. Değişim sürecinde vizyon oluşturulurken, vizyonun hangi özelliklerde olmasına dikkat edildi?

- ☐ Kolay anlaşılabilir olması
- ☐ Değişimin amacını net bir şekilde açıklayıcı olması
- ☐ Mümkün olduğunca çok bireyin katılımıyla oluşturulması
- ☐ Diğer.....

14. Değişim vizyonun işgörenlere bildirilmesinde hangi araç/araçlar kullanıldı, belirtiniz.

- ☐ Broşürler
- ☐ Birebir görüşmeler
- ☐ İşletme içinde yer alan iletişim panoları
- ☐ Gruplar halinde yapılan toplantılar
- ☐ Formel olmayan iletişim kanalları
- ☐ Diğer.....

15. Değişim planlanırken, değişimin işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanmasını gerektirip gerektirmediği araştırıldı mı?

- a) Evet
- b) Hayır

(ON BEŞİNCİ SORUYA YANITINIZ EVETSE, LÜTFEN ON YEDİNCİ SORUYA GEÇİNİZ)

16. Böyle bir araştırma yapılmadan değişim faaliyetlerine başlanması, değişim süreci üzerinde olumsuz etkilere neden oldu mu?

- a) Olumsuz etkileri oldu ama müdahale edilemedi
- b) İstenen sonuçlar alınamadığında, fikirleri alınan danışmanlar, değişimi engelleyen faktörlerden birinin de bu olduğunu belirttiler
- c) İşgörenlerdeki yüksek kaygı düzeyinin nedeninin bilgi ve beceri eksikliği olduğu anlaşıldı ve hemen giderildi
- d) Değişim başılamadı ama işgörenlerin bilgi ve beceri eksikliği ile bir ilintisi konusunda hiçbir sonuca varılamadı

17. Fark edilen bir bilgi ve beceri eksikliği olduysa giderilmesi için yürütülen faaliyetleri belirtiniz

- ☐ Kurum içinden bilgili kişiler tarafından eğitim verildi
- ☐ Şirket içinde dışardan uzman kişilerin eğitim vermesi sağlandı
- ☐ İşgörenlerin kurum dışı eğitim ve seminerlere katılımı sağlandı
- ☐ Herhangi bir eğitim eksikliğine rastlanmadı.

EK 1. Tepe ve Orta Düzey Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

18. Değişim faaliyetleri planlanırken; değişime karşı oluşabilecek direnci önlemek için yürütülen faaliyetleri belirtiniz.

- ☐ Değişimin amacının tüm işgörenlerce anlaşılması sağlandı
- ☐ Değişim sonrası oluşacak koşullar hakkında herkesin bilgi sahibi olması sağlandı
- ☐ Olasılıktan ibaret olan direnç olgusuna dair herhangi bir çalışma içine girilmedi
- ☐ Diğer.....

19. İşgörenlerin değişimi desteklemesini sağlamak için yürüttüğünüz faaliyetleri belirtiniz.

- ☐ Katılım ve şeffaflık esas alındı.
- ☐ İletişim kanalları etkin bir şekilde kullanıldı
- ☐ Değişim sürecinde, ulaşıldığında kutlanabilecek ara hedefler oluşturuldu
- ☐ Eğitim desteği sağlandı
- ☐ Değişimi destekleyici faaliyet ve davranışlar ödüllendirildi.
- ☐ İşgörenlerin desteği önemsenmediği için herhangi bir faaliyet içerisine girilmedi
- ☐ Diğer.....

20. Değişimin işgörenler üzerindeki etkilerini tespit etmek adına yürütülen faaliyetleri belirtiniz?

- ☐ Performans değerlendirme sonuçları incelendi
- ☐ İşgörenlerin bağlı bulundukları yöneticilerden bilgi alındı
- ☐ İformel iletişim kanalları aracılığıyla elde edilen bilgilerden yararlanıldı
- ☐ Belli aralıklarla toplantılar yapıldı
- ☐ Böyle bir sorgulamaya girilmedi
- ☐ Diğer.....

EK 2. Tepe ve Orta Düzey Yöneticiler Dışındaki Bireylere Uygulanan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Elinizdeki anket formu, Marmara Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Yüksek Lisans Programında hazırlanan “Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Değişimin Aktörleri ve Değişime Direnç” isimli Yüksek Lisans tezi ile ilgilidir.

Günümüzün en önemli olgularından biri olan organizasyonel değişimi ve işletmelerin değişime karşı tavırlarını irdelemek amacıyla hazırlanmış olan bu çalışmada; *Organizasyonel Değişim*; işletme içerisinde bir şeyin; eski yapılış ve oluş tarzından farklı olarak yapılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen tüm değişim faaliyetleri olarak tanımlanmıştır.

Anket formunu cevaplandırırken göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın tamamlanması ve realiteyi yansıtmayı açısından önem taşımaktadır.

Yoğun iş temposunuza rağmen anket formumuzu yanıtlama talebimizi kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız değerli katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

EK 2. Tepe ve Orta Düzey Yöneticiler Dışındaki Bireylere Uygulanan Anket Formu

Yaşınız?	a)25-30	b)31-35	c)36-40	d)41-45	e)46-50	
Cinsiyetiniz ?	a)Kadın	b)Erkek				
En son mezun olduğunuz okul?	a)Lise	b)Üniversite	c>AÖF	d)Y. Lisans	e)Doktora	
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	a)1-2	b)3-4	c)5-6	d)7-8	e)9-10	f)11 yıldan fazla
Unvanınız?	a)Üst düzey yönetici	b)Orta düzey yönetici	c)Alt düzey yönetici	d)Vasıflı eleman		

BÖLÜM 1

Aşağıda değişim karşısındaki tepkilerinizi belirlemek amacıyla bazı ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılıp katılmadığınızı lütfen yandaki ölçek dahilinde değerlendiriniz. Bu bölümdeki değerlendirmenizi, **1:Katılıyorum, 2:Kararsızım, 3:Katılmıyorum** şeklinde yapınız ve ölçeği düşünceleriniz dahilinde işaretleyiniz.

	1	2	3
1.Kişisel gelişimimi önemser ve yeni şeyler öğrenmekten hoşlanırım.			
2.Riskten uzak olmak, risk almamak yaşam felsefemdir.			
3.Belirsiz durumlar beni endişelendirir; motivasyonumu azaltır.			
4.Bakış açıma aykırı fikirleri de dinler, farklı bakış açılarını anlamaya çalışırım			

EK 2. Tepe ve Orta Düzey Yöneticiler Dışındaki Bireylere Uygulanan Anket Formu

5.Değişimi; ilerlemeye, gelişime sebep olabilecek bir fırsat olarak algıları			
6.Hayatımdaki yeniliklere kolayca uyum sağlayabilirim.			
7.Farklı bilgi ve becerilere sahip insanlarla çalışmaktan hoşlanırım			
8. Görev değişiklikleri, yeni sorumluluklar başarısız olacağım korkusuyla beni endişelendirir.			
9.Yaşamda değişmeyen tek şey değişimdir.			
10.Her türlü bilgi ve beceriyi eğitim desteğiyle kazanabileceğime inanırım			

BÖLÜM 2

Aşağıda yer alan ifadeleri; lütfen işletmenizdeki değişim pratikleri doğrultusunda, yandaki ölçek dahilinde değerlendiriniz. Değerlendirmenizi, **1:Katılıyorum**, **2:Kararsızım**, **3:Katılmıyorum** şeklinde yapınız ve ölçeği düşünceleriniz dahilinde işaretleyiniz.

	1	2	3
1.Değişim sonrası oluşacak koşullara dair bilgilendirildim.			
2.Değişimin amacı eksiksiz olarak bildirildi.			
3.Değişim konusunda fikirlerim alındı ve bunlar doğrultusunda düzenlemeler yapıldı.			
4.Değişimi destekleyici davranış ve faaliyetlerim ödüllendirildi.			
5.Değişim sonrası koşullara uyum konusunda sorun yaşayıp yaşamadığım yöneticilerim tarafından araştırıldı.			
6.Değişim faaliyetlerine katılımım sağlandı ve yöneticileri benimle sürekli bilgi alış verişinde bulundu.			
7.Değişimin amacı hakkında bir vizyon bildirimi gerçekleştirilmedi.			

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ataman, Göksel (2001). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Beckhard, Richard & Harris, T. Reuben (1987). Organizational Transitions, Managing Complex Change. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bensghir, Türksel Kaya (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. Yayın No:274
- Brown, B. Warren & Moberg J. Dennis (1980). Theory and Management: a Macro Approach. USA:John Wiley&Sons, Inc.
- Buğra, Ayşe (1997). Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Callahan, E. Robert; Fleenor, Patrick & Knudson, R. Harry (1986). Understanding Organizational Behavior, a Managerial Viewpoint. USA: Charles E. Merrill Publishing Company
- Çelebioğlu, Fuat (1983). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No:238.
- Dalton, W. Gene; Lawrence, R. Paul & Greiner, Larry (1970).Organizational Change and Development. USA: Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press.
- Dinçer, Ömer; Yahya Fidan (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Dinçer, Ömer (1994). Örgüt Geliştirme. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ömer (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ömer (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Drucker, F. Peter (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Drucker, F. Peter (1995). Yönetim Uygulaması.(Çev. Sabri Yarmalı) İstanbul: İnkılap Kitabevi

- Eren, Erol (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Geus, De Arie (1998). Yaşayan Şirket. (Çev. Ahmet Ünver). İstanbul: Rota Yayınları
- Greenberg, Jerald & Baron, A. Robert (2000). Behavior in Organization. USA: Prentice-Hall Inc.
- Handy, Charles (1998) Ruhun Arayışı. (Çev. Nurettin Elhüseyni) İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Hammer, Micheal & Stanton, A. Steven (1995). Değişim Mühendisliği Devrimi. (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Sabah Yayınları.
- Harvard Business Review'den Seçmeler (1999). Değişim. (Çev. Meral Tüzer). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Hellriegel, Don; Slocum W. John & Woodman W. Richard (1995). Organizational Behavior. 7th Edition. USA: West Publishing Company
- Hussey, D. E (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak. (Çev. Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları
- Kaynak, Tuğray (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Koçel, Tamer (1999). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış. Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Kongar, Emre (1981). Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Lewin, Kurt (1964). Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers. Edited By: Dorwin Cartwright. USA: Harper&Row Publishers Inc.
- Leavitt, J. Harold, Dill, R. William & Eyring, B. Henry (1973). The Organizational World. USA: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Maund, Linda (1999). Understanding People and Organizations an Introduction to Organizational Behaviour. UK: Stanley Tharnes
- Nelson, L. Debra & Quick, Campbell James (1994). Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges. USA: West Publishing Company
- Nelson, B. Robert (1999) Yetki Verme. (Çev. Sabri Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları
- Mintzberg, Henry & Quinn James (1996) The Strategy Process Concepts Contexts Cases. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Mintzberg, Henry, Quinn, Brian James& Ghoshal, Sumantra (1998) The Strategy Process Revised European Edition. UK: Prentice Hall Inc.
- Özalp, Enver & Kirel, Çiğdem (1999). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakültesi Yayınları
- Özkara, Belkıs (1999). Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim. Afyon: Afyon Kocatepe, Üniversitesi Yayınları
- Pasmore, A. William (1994). Creating Strategic Change, Designing the Flexible & High-Performing Organization. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1998). Örgütsel Psikoloji. İstanbul: Alfa Yayınları
- Schermerhorn, R. John, Hunt, G. James & Osborn, N. Richard (1994). Managing Organizational Behavior. USA: John Wiley&Sons, Inc.
- Schermerhorn, R. John, Hunt, G. James & Osborn, N. Richard (1997). Organizational Behavior. USA: John Wiley&Sons, Inc.
- Senge, Peter (2000). Beşinci Disiplin. (Çev. Ayşegül İldeniz&Ahmet Doğukan). 7. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Robbins, P. Stephen (1996). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. 7th Edition. USA: Prentice Hall International Editions
- Ülgen, Hayri (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Wissema, Hans (1992). Ünite Yönetimi: Desantralize Şirketlerde Girişimcilik ve Koordinasyon. (Çev. Belkıs Çorakel). İstanbul: Aydın Doğan Yayıncılık

Sürekli Yayınlar

- Acuner, Taner (2000). “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:2. Cilt:1. (Nisan-Haziran). İzmir
- Astarlıoğlu, Sabri (1987). “Örgütlerde Gelişme ve Değiştirici Müdahale”. Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:1-2. Cilt:8. (Kasım). Bursa
- Ataman, Göksel (1996). “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:5. Cilt:1. (Haziran).
- Beer, Michael; Eisenstat, A. Russel & Spector Bert (1990). “Why Change Programs Don’t Produce Change”. Harvard Business Review. (November-December). Number:68
- Can, Esin (1993). “Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik”. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:1-2.
- Demir, Halis (1999). “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”. Verimlilik Dergisi 4, Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Dicle, Ülkü&Atilla (1973). Örgütsel Değişim. Verimlilik Dergisi. Sayı:3. Cilt:2. Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Dinçer, Ömer (1985). “Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini ve Problemleri Teşhis”. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:2. Cilt:1.
- Doğan, Binali (1999). “Örgüt İdeolojisinin Öğeleri: Strateji ve Bireye İlişkin Varsayımlar”. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:1. Cilt:15.
- Doğan, Binali (1993). “Örgütsel Değişme Süreci ve Başlıca Yaklaşımlar”. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:1-2.
- Doğan, Binali (1997). “Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. Sayı:8. Cilt:2.
- Ersoy, Tijen (1993). “Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi”. İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi. Sayı:16. (Ekim).
- Fidan, Yahya (1996). “Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:1. Cilt:11. İzmir

- Gül, Gülistan (1998). "Geleneksel Organizasyon Yapılarının Yetersizliği ve Şebeke Organizasyon Yapıları". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. Sayı:9. Cilt:2 . (Ocak)
- Karaer, Tacettin (1990). "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç". Verimlilik Dergisi. 4. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Özalp, İnan & Öcal, Hülya (2000) "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformartional) Liderlik Yaklaşımı". Balıkesir Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:a. Cilt: 3. Balıkesir Üniversitesi Yayınları. Balıkesir
- Özdemir, Mahmud (1988). "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri". Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi. Sayı:3-4. Cilt: 7. Erzurum
- Pekdemir, Işıl Mendeş (1989). "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. (Kasım) Sayı:2. Cilt:18
- Peker, Ömer (1989). "Yönetimi Geliştirme". Amme İdaresi Dergisi. Sayı:3. Cilt:3 (Eylül).
- Slater, F. Stanley. (1995). "Learning to Change". Business Horizons. (November-December)
- Stanislao, Joseph & Stanislao, C. Bettie (1983). "Dealing with Resistance to Change". Business Horizons. (July-August)
- Şimşek, Birgül (1999). "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (Ekim-Kasım-Aralık), İzmir
- Tezer, Gülnihal (1988). "Teknolojik Gelişmeler Karşısında Çalışanların İş Anlayışındaki Değişmeler". Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Türkel, Süleyman (2001). "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları ". İşveren Dergisi. Sayı:8. Cilt: 39. (Mayıs)Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu Yayınları
- Uslu, Aypar Topkara (1997). "Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. Sayı:7. Cilt:2

Diğer Yayınlar

- Güzey, Yılmaz (1993) Şirket Birleşmeleri, Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Doktora Programı
- Küntay, Esin (1999). Endüstri Sosyolojisi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları. İstanbul: Mimar Sinan Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü
- (Çev. Meral Tüzel). (1999). Değişim, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları

