

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT and DEVELOPMENT
BİLİM DALI

ÖRGÜT İÇİ DEĞİŞİM ve DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY
DAVRANIŞI
(Yüksek Lisans Tezi)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Semiha Ebru ÖZMEN

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İnci User

ÖRGÜT İÇİ DEĞİŞİM ve DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY DAVRANIŞI

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	I
GİRİŞ.....	1
1. DEĞİŞİM KAVRAMI.....	3
1.1. Değişimin Doğası.....	3
1.2. Değişim Sebepleri	6
1.2.1. Örgüt Dışı Kaynaklı Sebepler	6
1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	7
1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	7
1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	8
1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim	9
1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	9
1.2.2. Örgüt İçi Kaynaklı Sebepler.....	10
1.2.2.1. Örgütsel Yapıdaki Değişimler	11
1.2.2.2. İşlerin Niteliğindeki Değişimler	12
1.2.2.3. Yönetim Anlayışındaki Değişimler	13
1.2.2.4. İnsan Kaynağındaki Değişimler	15
1.3. Değişim Süreci	18
1.3.1. Mevcut Yapı Analizi.....	19
1.3.2. Değişim Hedef ve Stratejilerinin Hazırlanması	20
1.3.2. Değişim Planının Uygulanması.....	21
1.4. Uygulama Şekline Göre Değişim Çeşitleri	22
1.4.1. Evrimsel Değişim	23
1.4.2. Radikal Değişim	24
1.5. Değişimin Gerekliği	24

2. ÖRGÜT İÇİ DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY DAVRANIŞI.....	27
2.1. Değişime Tepkiler	27
2.2. Paradigma Değişimleri	29
2.1.1. Kişisel Paradigmalar	31
2.2.2. Değişim ve Kişisel Paradigmalar	35
2.3. Örgüt Kültürü ve Değişim	38
2.4. Değişime Direnç.....	39
2.4.1. Değişime Direnç Modeli.....	43
2.4.2. Değişime Direncin Niteliği	44
2.4.3. Değişime Örgüt içi Tepkiler	48
2.4.4. Değişim ve Birey Davranışı Evreleri	52
2.4.5. Değişime Direniş Çeşitleri	54
2.4.5.1. Değişim Esasına Yönelik Direniş Çeşitleri.....	54
2.4.5.2. Değişimi Yönetenlere Yönelik Direniş Çeşitleri	58
2.4.5.3. Değişime Verilen Tepkilere Yönelik Direniş Çeşitleri	60
2.4.6. Değişime Direncin Kaynakları.....	61
2.4.6.1. Bireysel Direnç Kaynakları	61
2.4.6.2. Örgütsel Direnç Kaynakları	74
2.5. Değişimin Başarısızlık Nedenleri	76
2.6. Değişimi Başarmak	78
SONUÇ.....	84

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Değişim Kaynakları ve Sebepleri	7
Şekil 2.1. : Tutum- Davranış İlişkisi	41
Şekil 2.2. : Değişim ve Çalışan Talepleri İlişkisi.....	43
Şekil 2.3. : Değişime Örgüt İçi Tepkiler.....	51
Şekil 2.4. : Değişim Esasına Yönelik Direniş.....	58
Şekil 2.5. : Değişim – Performans İlişkisi	62



GİRİŞ

Günümüzde değişim hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Herşey hızla bir değişim göstermekte ve bireylerin de bu değişime ayak uydurmaları sözkonusu olmaktadır.

Değişimi genel anlamda sosyal, ekonomik, siyasal ve ekolojik dengelerde, bireysel bazda ise iş yaşamında, özel hayatta gözlemlemekteyiz. Bunun yanında bir alandaki değişimin diğer alanları da etkilediği ve onlarda da değişimi getirdiği sözkonusu olunca, değişimin hızı ve boyutları çevrimsel biçimde artmaktadır.

Bu çalışmada örgüt içi değişimden bahsedilirken, çalışanın değişim karşısındaki tutum ve tepkileri üzerinde durulmakta ve çalışanların değişime karşı dirençlerinin temelinde yatan unsurlar incelenmektedir. Değişimin özünde insan olduğu noktasından yola çıkılarak, başarılı bir değişim için çalışanların rolü vurgulanmaktadır.

Çalışanların değişime yönelik paradigmalarında başlayacak anlayış farklılığı, onları sürecelecek aktivite ve düşünce bazındaki değişimleri daha kolay karşılamalarını sağlayabilecektir. Değişimi yönetenlerin bu anlayışla yola çıkmaları ve çalışanların paradigmalarını kavrayabilmeleri önem kazanmaktadır.

Çalışanların değişimin gerekliliğine inanarak, belli ve açık bir hedefe doğru ortak bir inançla yönelmeleri ve değişimi yönetenlerin bu konudaki duyarlılıkları, çalışanların değişim karşısındaki direncini azaltırken, değişimin başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.



1. DEĞİŞİM KAVRAMI

1.1. Değişimin Doğası

Örgütleri birer açık sistem olarak düşündüğümüz takdirde bu sistemi oluşturan tüm iç ve dış çevre faktörlerinin sürekli bir değişim halinde olduğu sözkonusu olursa, örgütlerin tüm bu değişimlere uyum sağlama becerilerini geliştirmek durumunda olduğu görülür. Örgütlerin birer açık sistem olması sürekli dış çevresi ile etkileşim halinde olması ve dış çevresinden aldığı verileri içinde işleyerek, tekrar bu oluşumu ile dış çevresini etkilemesinden kaynaklanır. Bu durumda doğal, ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik dış çevre faktörleri kadar örgütsel yapı, işlerin niteliği, yönetim anlayışı ve insan kaynağındaki değişimler örgütü etkileyecektir. Örgütlerin dinamik yapısından dolayı, amaçlar ve kişiler değiştikçe yapı ve işlevlerde de değişim gerecektir .

Örgütler için dinamik dış çevre koşullarında sistemlerini dengede ve sabit tutmak büyük önem taşır. Öyle ki, dış çevre koşullarında oluşabilecek herhangi bir değişim örgütün verimliliğini doğrudan

etkileyebilir. Bu değişim ekonomik koşullar olabileceği gibi, pazar koşulları, hukuki koşullar ya da doğal koşullar olabilir. Örneğin pazar koşullarında bir ürüne karşı talep herhangi bir nedenden ötürü azaldığı ya da değiştiiği takdirde, konuyla ilgili duyarsızlık ve gerekli önlemleri alma konusundaki yavaşlık, şirketin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Örgütün içinde bulunduğu dış çevre koşullarının etkisi, şiddet olarak farklılık gösterebilir ki bu da örgütün uygulayacağı değişimin boyutunu ve kapsamını doğrudan etkiler.¹

Değişim tanım olarak bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir. Örgütsel değişim tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.²

Örgütsel değişimde görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleri ele alınmalıdır. Birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan bu değişkenler birlikte düşünülmesi ve değişim planı bu değişkenlerin her

¹ Gareth Johns, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, USA, Harper Collins Publishers, 1988, s.579

birinde yaşanacak değişimlerin diğerlerini ne kadar etkileyeceği analiz edilerek yapılması başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Bunu başarmak için de, değişim gereğinin açık bir biçimde değerlendirilmesi ve incelenmesi beklenmektedir.³

Örgütler sosyal yapılarında bir denge ararlar . Bu denge durumunda örgütteki tüm değişkenler arasında bir ilişki olduğu üzere bir uyum vardır. Bu değişkenlerin birinde veya birkaçında bir değişim olduğu takdirde yeni bir denge veya uyum süreci başlar. Yönetimin değişim sürecinde bu dengeyi ve uyumu sağlama yönünde çabalarını sürdürmesi söz konusudur .

Herhangi bir alanda yapılacak bir değişim, başka bir alanda ona paralel bir değişimi gerektirebilir. Örgütün tek bir alanında değişim üzerinde yoğunlaşarak, o bütünü oluşturan diğer alanları bir kenara atmak problemler yaratabilir. Örneğin örgüt stratejisinde yapılan bir değişim, yapısal ve prosedürel bir takım değişimler de gerektirebilir.

² Hayri Ülger, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, Üniversite Yayınları, 1985, s.167

Örgüt yapısında çalışanların bilgisi ya da katılımı olmaksızın, onlara gereken önemi vermeden yapılan değişim, çatışma ya da huzursuzluk yaratabilir. Değişim detaylı ve çok yönlü düşünülmesi ve planlanması ve sağlam bir alt yapısı olması gereken bir süreçtir.⁴

1.2. Değişim Sebepleri

Örgütleri değişime götüren sebepler örgüt dışı veya örgüt içi kaynaklı olabilir. Değişimin gerekliliğini ortaya koyarken bu kaynakların analizi, neyin, hangi yönde değiştirilmesi gerektiğine dair hedef koymaya yardımcı olur. Bu doğrultuda örgüt hedef ve stratejileri yeniden gözden geçirilerek, revize edilen hedefler yönünde harekete geçilir.

1.2.1. Örgüt Dışı Kaynaklı Sebepler

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri dış çevrelerine uyum sağlama becerileri ile doğru orantılıdır. Çevre sürekli değişmekte, bu değişim gereğini ortaya koymaktadır. Aşağıda örgütlerin dış çevrelerinde

³ Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, çev. Prof.Dr. Kemal Tosun , 5.Baskı, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1988, s.212

⁴ G. Johns, a.g.e., s. 579

oluşan, belirli ve farklı yönlerden örgüt faaliyetlerini etkileyen dış kaynaklı sebepler incelenmiştir.

1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde doğal çevredeki değişim etkilidir. İklim, doğal kaynaklar üretime doğrudan giriyorsa, bunlardaki değişim örgütün bir takım farklılıklar içine girmesine yol açabilir. Günümüz problemlerinden çevre kirlenmesi de örgütlerin etken veya edilgen yapısını değiştirmesini ya da doğal koşulları olumlu yönde etkileyecek şekilde çevreye uymasını gerektirir.

1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal çevre koşullarındaki değişimin temelinde nüfus, kentleşme, toplumsal ve kültürel sorunlar sayılabilir. Özellikle hızlı kentleşme ve göç, sosyal yapıyı ve buna paralel olarak işgücü yapısını değiştirir. Kentleşme eğitim düzeyini artırır, işgücü yaş ortalamasını düşürür. Günümüz insan ihtiyaçları, beklentileri ve standartlarının hayat şartları ile paralel olarak değişmesi örgütler için birer veridir. Bu durumda örgütlerin varlığının esası olan insan kaynağına yönelik çalışmalar

hayati önem kazanmıştır. Bunun yanında örgütler çalışanına, müşterilerine, devlete vb. gruplara ek sorumluluklar yüklenmekte, bu da değişimi gerekli kılmaktadır.

1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Örgütün içinde bulunduğu pazardaki arz/talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları, ekonomik dalgalanmalar ve eğilimler örgütsel değişimde önemli etkiler yapar. Liberal ekonomide rekabet, pazardaki trend sözkonusu olunca pazarı yakın takip ve stratejik davranış önem kazanır. Bu durumda ekonomik gereksinimlere uygun bir değişim gereklidir. Burada devlet, kamu yönetimi ile ilişkiler ve toplumsal sorumluluklar da önemlidir. Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması, bölgesel ekonomik gelişmeler, takip edilmesi gereken noktalardır. Hızlı globalleşme, uluslararası pazarlar ve rekabet örgütsel değişimin önemli verisi olmakta ve işletmelerin büyümesi ve sınırlarını aşması ile farklı kültürlerle ve toplumlara uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla örgütsel yapı global ve çağdaş yönetimin gereklerinden biri olarak planlanmakta ve yeniden yapılanmaktadır.

1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Hukuki çevre koşullarının zorlayıcı etkisi olduğu için değişime etkisi büyüktür. Örgütler toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Bu alanlardaki değişimler, örgütlerin hızla uyum göstermesi ve kendi içinde ilgili düzenlemeleri yapmasını gerektiren konulardır. Bu konuların hukuki ve yasal zorunlulukları ve yaptırımlarının olması ve bu doğrultuda örgütlerin dış çevrelerine karşı olan sorumlulukları değişimin gerekliliğini ortaya koyar.

1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik gelişmeler insan faaliyetlerinin etkinliğini artırır ve örgütler bu gelişmeyi etkinlikleri için izlemek durumundadırlar. Örgütler için, pazardaki konumu güçlendirme amacı taşırken, teknolojinin etkinlik ve verimliliği arttırmak üzere getirdiği yeniliklere kapalı olmak hedefe ulaşmayı zorlaştıracaktır. Üretimde olduğu kadar yönetim birimlerinde de hızlı gelişmeyi sağlayan otomasyon sistemleri iletişimi, karar mekanizmalarını hızlandırmakta ve örgütsel yapıyı etkilemektedir. Öyle ki otomasyon, bilgi sistemleri, yatırım, kaynak

değerlendirmesi, pazar ve fiyatlandırma politikaları gibi üst düzey yönetim faaliyetleri daha etkin olmakta, bu gelişmelerden geri kalma örgütü diğerlerinden zayıf ve ilkel bırakmaktadır. Teknoloji çok hızlı değişmekte ve örgütler de bu değişime ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar.

Bilişim teknolojisindeki hızlı değişimler, iletişimin hızlı ve etkin olmasını sağlarken, karar mekanizmaları hızlanmakta ve örgütlerin müşterilerine, rakiplerine daha çabuk ulaşmaları ve cevap vermeleri sözkonusu olmaktadır. Bu durum zincirleme bir şekilde birbirini izlerken, tüm koşullarda değişim daha hızlı oluşmaktadır. Böylece, ayakta kalmak için sürekli yenilenmek, dinamizmi yakalamak ve değişimi takip etmek başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

1.2.2. Örgüt İçi Kaynaklı Sebepler

Örgütler dış çevre koşulları dışındaki nedenlerden dolayı da değişime karar verebilirler. Büyüme, birleşme ve bunun sonucu dengelerin bozulması, örgütsel değişimi gerektirir.⁵ Böylece karar alma mekanizmaları görev ve sorumluluk dağılımında değişiklik olur.

Kadroların, yönetim anlayışının değişimi hızlı ve etkin bir uyum sürecini gerektirir.

1.2.2.1. Örgütsel Yapıdaki Değişimler

Örgüt yapılarının günümüzün çağdaş yönetim tarzlarının gerektirdiği şekilde incelenerek, hızlı karar mekanizmaları, teknolojinin etkin kullanımı, hiyerarşik yapının azaltılması yönündeki değişimler örgütlerin ana hedefleri arasına girmektedir. Şirket içi kurallar, prosedürler, politikaların bu çerçevede incelenmesi sözkonusu olmaktadır.

Tepe yönetimin değişmesi, örgütsel yapı değişimin gereği olabilir. Örneğin, yeni yönetim için eskiden geçerli olan merkezci yönetim anlayışı geçerli değilse, katılımcı, işlerin ve sorumlulukların delege edildiği, merkezkaç bir yönetim için değişim gerekebilir.

Değişen ihtiyaçlar ve süreçlerin işlerliliğini ve etkinliğini artırma yönünde, örgüt yapısının yeniden yapılandırılması, böylelikle fonksiyonel ve süreç bazında yönetim anlayışının güçlendirilmesi

⁵ H. Ülger, a.g.e., s. 176

sözkonusu olabilmektedir. Çağdaş örgütlerin bu bağlamda stratejik önem kazanan insan kaynakları bölümleri ile, örgütsel yapıyı daha etkin olma yönünde çalışmalar yapmaları sözkonusudur.

Örgüt değişimi yaşarken, örgütü oluşturan bireyler de değişim geçirir. Örgüt içi değişim, değişimi benimsemiş ve uygulayacak çalışanları gerektirir. Günümüz çağdaş organizasyonları değişime kolaylıkla ayak uydurabilecek, yaratıcı, katılımcı, özgür düşünebilen çalışanlar aramakta ve çalışanlarını bu doğrultuda eğitmektedir.

1.2.2.2. İşlerin Niteliğindeki Değişimler

Günümüz bilgi çağında, bilgiyi etkin kullanmanın önemi artmakta işler bu yönde yapılandırılmaya başlanmaktadır. Bu durum, hızlı ve sürekli öğrenme gerektirmektedir. Takım çalışmaları, proje bazında çalışmalar, ev-ofis çalışma örgütün işleyen yapısında önemli yer edinmektedir.

İş dizaynları otonomi, çeşitlik, verimlilik ve etkinlik açılarından yeniden gözden geçirilmekte ve gerektiğinde yeniden dizayn edilmektedir. İş dizaynlarının değişmesi çalışanların yetkinlik ve

becerilerinin çeşitlenmesi ve gelişmesini sağlamakta, bu durum çalışan standartlarının yükselmesine neden olmaktadır.

Çalışanların tek bir alanda uzmanlaşmasından ziyade pek çok alanda gelişmelerini sağlamak, iş zenginliği yaratmak çalışanların motivasyonunu arttırırken, örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.

1.2.2.3. Yönetim Anlayışındaki Değişimler

Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetimi sürekli daha iyiyi yapma konusunda sorgulamaya ve başarılı uygulamalar ile kıyaslamaya iter. Strateji ve hedeflerin bu doğrultuda koyulması, daha etkin ve modern yapılara kavuşmak için yapıda değişmelere olanak sağlar. Görülen örgütsel eksiklikler ileride daha büyük krizlere yol açmamak için giderilir ve yeni, sağlam yapılarla tamamlanır. Pek çok örgütte görülebilecek eksiklikler, karar verme mekanizmalarında yavaşlık, hata oranı fazlalığı, iletişim yetersizliği, aşırı merkezci yönetim, personel devir oranı yüksekliği, planlama eksikliği, çatışma, organizasyon ve yetkilendirme bozukluğu, aşırı denetim, etkin

olmayan ve verimsiz iş ortamı olabilir ki, tüm bu sebepler değişime sebep olabilir.

Örgütlerin ve çalışanların ihtiyaçlarının değişmesi ve standartlarının yükselmesi, yönetim bilimi üzerinde yapılan çalışmaların yoğunlaşmasına neden olurken, yeni yönetim tekniklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Her yeni tekniğin bir örgütte uygulanılmaya çalışılması ve bu tekniklere uyum sağlanmasının beklenmesi yanlış olacaktır. Her örgütün yapısına, kültürüne ve faaliyet alanına göre kendisine en uygun yönetim anlayışını benimsemesi ve bu yönde gerekli çalışmaları yapması beklenmektedir. Öyle ki, o dönemde popüler olan bir yönetim tekniği, her örgütün yapısına uygun olmayacağı gibi bunu uygulamaya çalışmak yarardan çok zarar getirebilecektir.

Bu durumda yönetim bilimindeki gelişmeleri yakından takip etmek, başarılı uygulamaları incelemek ve getireceği fayda ve zararları örgüt yapısı dahilinde analiz etmek, hem örgüt yönetiminin vizyonunu

açacak hem de bu doğrultuda tüm örgüt çalışanlarını doğru yönlendirmelerine olanak verecektir.

1.2.2.4. İnsan Kaynağındaki Değişimler

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için esas ve en önemli kaynaklardan birisi insandır. Başarılı örgütler insanı örgüt için en değerli varlık olarak tanımlarken, insana verdikleri önemi vurgularlar. Bu doğrultuda motivasyonu arttırıcı uygulamalar, gelişim planları ve eğitim programları ile çalışanın daha verimli ve başarılı olması yönünde gayret gösterilir.

Yönetim anlayışlarındaki, işlerin niteliğindeki değişimler ve teknolojik gelişimler ile, çalışanlardan daha yetkin ve yeterli olmak ve kendilerini sürekli geliştirerek değişimlere kolaylıkla ve çabuk ayak uydurabilmek beklenmektedir. Bu durum kalifiye ve potansiyeli olan insan gücüne ihtiyacı arttırmakta ve örgütler bu doğrultuda eleman arayışına girmektedirler.

Nüfus açısından bakıldığı takdirde, değişen insan ihtiyaçları doğrultusunda, bireylerin iş ararken aradığı kriterler de değişim göstermekte ve çağdaş yönetim tekniklerinin, teknolojinin

kullanıldığı, çalışanına ve sürekli öğrenmeye önem veren katılımcı şirketler tercih edilmektedir. Bu doğrultuda , kalifiye iş gücünü kendine çekmek isteyen örgütlerin bu kriterler doğrultusunda hareket etmeleri söz konusudur. ⁶

Örgütlerdeki insan kaynakları bölümleri bu noktada yönlendirici ve yol gösterici bir rol alırken, örgütlerin kendi insan kaynağını en iyi şekilde tanıyıp, örgüt kültürü doğrultusunda gelişmelerini sağlayarak örgüt için etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak yönünde stratejik öneme sahip olmaktadır. Tüm yöneticilerin, yol gösterici rollerini birer insan kaynakları yöneticisi gibi davranarak, kendilerine bağlı çalışanların gelişimlerini yakından takip etme ve gözetme konusunda da kullanmaları, örgüt için yararlı olacaktır.

⁶ G. Moorhead, Griffin, R.W, Organizational Behavior, 3rd Edition, USA, Houghtan Mifflin Company, 1992, s. 660

Değişim Kaynakları	
<u>Doğal Çevre Koşulları</u>	İklim şartları Doğal kaynaklar Çevre kirliliği
<u>Toplumsal Çevre Koşulları</u>	Nüfus Kentleşme Göç Hayat şartları İşgücü yapısı
<u>Ekonomik Çevre Koşulları</u>	Sermayenin globalleşmesi global rekabet global üretim tüketici tercihi değişimi çeşitlilik, yerellik
<u>Teknolojik Çevre Koşulları</u>	esnek üretim, otomasyon CAD/CAM Hız ve yenilik Bilgi teknolojisi
<u>İşlerin niteliği</u>	Karmaşık, bilgiye dayalı İşlevlerarası ekipler Öğrenmenin artan önemi Dışarıya iş verme, tek başına çalışanlar, tele çalışma
<u>Örgütsel yapı</u>	yeni örgütsel formlar Basık hiyerarşik yapı Enformel etkileme mekanizmaları Tek çatı altına toplanmaktan kaçınma İşlevler, birimler, örgütler arasında katı olmayan sınırlar
<u>İnsan Kaynağı</u>	Beklentiler, ihtiyaçlar Eğitim ve kültür seviyeleri Standartların yükselmesi Kalifiye işgücünün artması
<u>Yönetim Anlayışı</u>	Temel örgütsel değerler Kalite, müşteriye hizmet Yenilikçilik, çeşitlilik

Şekil 1.1 : Değişim Kaynakları ve Sebepleri

1.3. Değişim Süreci

Örgütlerde değişim ihtiyacı mevcut yapı, iş dizaynları ve teknolojinin etkin olmayıp, çalışanların yetkinlik ve genel niteliklerinin yetersiz olmasından kaynaklanır.⁷ Bu durumda değişim planları, bu ihtiyaçları karşılama yönünde hazırlanır ve içerisinde örgütsel ve psikolojik süreçleri beraber içerir.

Değişimi başarıyla yürütmek için, değişimi yaşayacak ve sürdüreceğ olanlar için değişim gereğinin acil bir ihtiyaç olduğu duygusunu yaratmak gereklidir. Ancak değişime ihtiyaç olduğunu bilmek, değişmek için yeterli değildir sadece atılmış bir adımdır. Ardından hedefe yönelmiş ortak bir vizyon yaratılmalıdır. Değişime yönelik yaratılan vizyon, çalışanların aynı yöne doğru bakmalarını sağlar. Uzun dönemli başarıyı için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından kavranması vizyona ulaşmak için önemli katkı

⁷ G. Johns, a.g.e., s. 578

sağlar. Aşağıda değişim uygulanırken örgüt içinde uygulanacak değişim süreci teknik olarak ana hatları ile incelenektir.⁸

1.3.1. Mevcut Yapı Analizi

Değişim kararı verilmesi ile, bu sorumluluk belli bir bireye, komiteye ya da uzman kuruluşa verilir. Örgüt içi iletişim ve işbirliğinin sağlanması için, yetki ve sorumluluklar belirlenir. Bu örgüt içi denetim için de kolaylaştırıcıdır.

Değişimi yönetenler mevcut durum analizi yaparak, amaç ve politikaları, formal ve informal ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, örgüt yapısı, şirket kural, politika ve prosedürleri, süreçler, karar mekanizmalarını gözden geçirir. Örgütün tarihsel gelişimi, geçmiş değişim deneyimleri ve etkileri, örgütün fonksiyonel yapısı, örgüt içi ilişkiler, sosyal yapı, kültürel faktörler incelenir. Analiz problemleri açığa çıkarır, nelerin değişmesi konusunda öneri getirilmesine ve direnci önleme konusunda strateji geliştirmeye yararlı olur .

⁸ H. Ülger, a.g.e., s. 180

Örgütün hedef ve politikaları örgüt yapısının biçimlendirilmesini etkileyen önemli faktörlerdir. Hedefler temel işlevlerin, iş bölümünün ve örgütsel yapının değerlendirmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için gereklidir. Politikalar amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu belirler. Bu yüzden mevcut yapı analizi için hedef ve politikaların bilinmesi önemlidir. Örgütlerde türlü işlevleri yüklenen bireylerin görev, yetki ve sorumluluklarının incelenmesi ise, yinelenen ya da özen gösterilmeyen önemli işlevleri ortaya çıkarıp, çatışan yetki ve sorumluluklarla , dengesiz iş yükünü belirleyecektir.

1.3.2. Değişim Hedef ve Stratejilerinin Hazırlanması

Mevcut yapının yetersizlikleri saptandıktan sonra, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri belirlenerek bu doğrultusunda ideal yapıyı oluşturacak stratejiler saptanır. İdeal yapı ile mevcut yapının eksikliklerini gideren ve bunun üzerine gelişmeye açık ve sürekli değişimi hedefleyen bir yapıya ulaşılmalıdır.

İdeal yapı hazırlama çalışmalarında yakın gelecekteki büyüme ve değişmelerin türlü işlevsel bölümler üzerindeki etkileri, yeni yapısal

düzen, temel görev tanımları, alınması gereken yönetsel ve değişim uygulamasını kolaylaştırıcı önlemler de ortaya çıkar.

Değişim gerekliliğinine yönelik, hedef ve politikalar doğrultusunda ulaşılmaması beklenen ideal yapıya kavuşmak için hazırlanan değişim planının hem teknik hem de insani boyutunun birlikte düşünülerek, çok boyutlu bir şekilde hazırlanması beklenmektedir. Sadece teknik ve iş süreçlerine yönelik hazırlanmış bir değişim planı, o değişimi asıl gerçekleştirecek olan çalışanın ihtiyaçlarını gidermeyeceği gibi, türlü problemlerin de çıkmasına neden olur. İdeal yapı, hem iş süreçlerinin hem de süreçlerin gerçekleşmesini sağlayacak çalışanların etkinliğini ve verimliliğini buna ek olarak çalışanların mutluluğunu olumlu yönde etkileyecek şekilde hedeflenmelidir.

1.3.2. Değişim Planının Uygulanması

Değişimin başarısı, uygulanış şekline bağlıdır. Ani ve insana önem vermeden yapılan ve mevcut gerçeğe uygun olmayan bir planın başarılı olma şansı düşük olacaktır. Uzun dönemde, evrimsel olarak gerçekleştirilecek planlı bir değişim, uygulama sorunlarını azaltıcı yönde etki yapacaktır.

Planlı bir eğitim, iletişim ve oryantasyon evreleri ile bireylerin uyumu sağlanacak ve örgüt zaman içinde ideal yapıya yaklaşarak ve etkin bir biçimde çalışma olanağı bulacaktır.

Değişim tüm örgütü etkileyecektir. Burada en önemli konulardan biri, yeni yapının çalışanlara kabulüdür. Kabul etme süreci zordur ve karşı koymalar olabilir. Amaç direnişi en aza indirmektir. İşbirliği ve iletişimin güçlü olması başarılı bir değişim için gereklidir.

Değişimin örgüt içinde sürekliliğini sağlamak ve sürekli değişim ve gelişim yönünde hedefler koyarak değişimi örgütte yerleştirmek, bundan sonraki değişim hedeflerine daha kolay ulaşmayı sağlayacağı yönünde düşünüldüğünde, değişimin uygulanma tarzının önemi vurgulanmış olur.

1.4. Uygulama Şekline Göre Değişim Çeşitleri

Değişim örgüt içinde farklı şekillerde uygulanır ve her uygulama tarzı farklı sonuçlar ve etkiler yaratabilir. Yönetim anlayışı, ihtiyaçlar ve

örgüt kültürü doğrultusunda uygulanılmasına karar verilen değişim hedeflerine yönelik çalışmalar yaratacağı sonuçlar itibari ile aşağıda incelenmiştir.⁹

1.4.1. Evrimsel Değişim

Evrimsel değişimde değişim çizgisel bir yol izler. Mevcut ya da geçmişteki faaliyetlerin üzerine gelecek için planlanan yeni oluşumları inşa etmeyi ya da adaptasyonunu içerir. Bu çeşit bir strateji izlemek, çalışanlar açısından daha güvenli olmakla beraber, geçmiş faaliyetlerin bir anda silinip bir kenara atılmadan mantıklı bir gelişimini sağlar. Temelde yatan inanç, kültür ve değerleri etkilemez. Köklü değişim yoktur. Temelinde öğrenme ve uyum sağlama yeteneği yatar. Katılımcıdır. Vizyon ve kurum kültürü ve değerler yaratarak benimsenir. Vizyon, anlam katar, sürekli öğrenmek ve değişmek için zorlayıcı neden oluşturur.

⁹ New Directions for Change, Reading Pack, UK, Shell Company, 1996

1.4.2. Radikal Değişim

Radikal bir değişim stratejisi izlendiğinde geçmiş faaliyetlerin tamamen iptali ve yerine yenilerinin dizayn edilmesi söz konusudur. Bu örgüt içinde huzursuzluk yaratabilir. Ortamdan kaynaklanan zorlamaya tepki verilebilir ve yeni güçlerin ortaya çıkışı hızlanır. Hem mevcut durumu anlamayı hem de geleceğe yönelik hareketi gerektirir. Kurum kültürü ve değerler yeni baştan yaratılır. Otoriter ve mekanik zorlama ile gerçekleştirilen değişimdir. Hızlıdır ve yaratıcılık ve katılımı desteklemediği için güven ve motivasyonu azaltır.

1.5. Değişimin Gerekliliği

Değişimde amaç değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve geliştirmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Günümüzde yeni örgütsel gerekler müşteriye daha iyi hizmet vermek, yeni koşullara uyum sağlayabilmek, yenilikçi, yaratıcı olmak, maliyetleri düşürmek ise bu gerekleri yerine getirebilmek değişimi takip etmekle olacaktır.

Değişim kararı için tüm ayrıntılar üzerinde durulmalıdır. Tüm değişkenler ve aralarındaki ilişkiler dikkatle incelenip, birbirleri üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Organizasyonlar yaşayan birer bütündür ve açık sistemlerdir. Bir alandaki eksiklik veya hata başka bir alanda farklı şekilde kendisini hissettirir. Planlı ve stratejik, hedefe yönelik ve temelinde insan - değişimi yaratacak asıl kaynak insandır – olan değişimler başarılı olacaktır. Amaç hiç bir zaman geçici çözümler üretmek değilse, kalıcı ve sürekli değişim için çağdaş bir yönetim anlayışı ve çalışan bilinci bunun için de etkili bir öğrenme ve eğitim süreci gerekli ve şarttır.

2. bölümde değişimin karşısında birey davranışını inceleyeceğiz. Örgütleri yaratan insandır. Değişimi gerçekleştirecek ve devamını sağlayacak olanlar da çalışanlardır. Çalışanlar belli sebeplerden ötürü değişimi istemeyecek, sabote edeceklerdir. Öyle ki değişimden kazancı olanlar ya da değişime açık olanlar, karşı olanlar kadar kararlı ve savaşçı olamayacaklardır. Kaybetme güdüsü ve korkusu insanı daha savaşçı yapabilecektir. Bu yüzden değişimi gerçekleştirebilmek

için, teknik boyut yanında, olayın insani boyutunu anlamak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir .



2. ÖRGÜT İÇİ DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY DAVRANIŞI

2.1. Değişime Tepkiler

Değişimin dinamik gücü tüm sosyal sistemi etkiler. Sosyal sistem, birbirleri ile sürekli ilişki halindeki birey, örgüt iç yapısı, örgüt dış çevresi, karar verme mekanizmalarını vb. sistem parçalarını uyumlu biçimde bir arada tutan bir denge içinde işlemektedir. Herhangi bir veya birkaç sistem parçasındaki dengeyi bozmaya, değiştirmeye yönelik her baskı için, sistem dahilinde eski dengeyi koruma yönünde bir karşı baskı oluşur. Bu karşı baskı, değişim tehditi olan yerde dengeyi yerine getirmek üzere, kendi kendini düzelten bir enerji mekanizmasıdır ki, örgütlerin bu özelliklerine **homeostasis** denir.¹⁰ Sosyal sistemlerdeki dinamizm sürekli bir dengeyi arayış ve koruma eğilimini getirir. Hemeostasis sonucu, sosyal sistemler değişime direnç gösterme eğilimindedirler. Sistemin bir parçası olan bireyler için de bu eğilim sözkonusudur.

¹⁰ K. Davis, a.g.e., s. 213

Bireyler değişime karşı kişisel, sosyal ve çevresel boyutta direnç gösterirler ve homeostasis, sosyo-statik ve çevresel-statik mekanizmalarını kullanarak kişisel alışkanlıklarını, sosyal ilişkilerini, sosyal ve fiziksel çevrelerini sürdürme ve koruma yönünde programlanmış gibi davranırlar.¹¹ Bu direnç mekanizmaları içgüdüselidir, ancak algısal ve bilişsel olarak değişime uyum gösterme ve açık olabilme yönünde bireyler eğitilebilir ve geliştirilebilirler.

Bireylerin değişimden hoşlanmadıklarına dair güçlü bir inanış vardır oysa ki, değişim yaşamın içindedir. Bu inanış özellikle iş dünyasında değişim planı başarısız olduğunda güçlenir. Çoğunlukla bireylerin değişime daima direnç gösterdiği ve bunun insan doğasında yer aldığına inanılır. Oysa hayatın bir gerçeği olan değişim, her yaş ve kesimden bireylerin aktif olarak katıldığı bir olaydır.¹² Herkes zaman içinde giyim tarzını, stilini, işini, evinin dekorasyonunu, fiziksel ortamını ve bunun yanında görüş ve tutumlarını değiştirebilir.

¹¹ ‘ Resistance to Change’, <http://www.bwassociates.com/services/initiati.htm>

¹² Clemson, B., Clemson, M., ‘ The Deep Barriers to Change & How to Overcome Them ’, <http://www.adv.edu/bac/a.deepbarriers.html>

Düşünce yapıları da dış çevre koşulları değiştikçe, uyum sağlama yönünde göreceli olarak sürekli değişmektedir. Kişiler çoğunlukla değişime karşı doğal bir direnç göstermezken, değişimleri yönünde ve kendi rızaları olmaksızın yapılan baskıcı tutumlara direnç gösterebilirler.¹³

Değişim sözkonusu olduğunda değişimi getirenlerin iyi, karşı çıkanların kötü olduğunu varsayan bir eğilim vardır. Ancak her değişim yetersiz, başarısız olabileceği gibi, tepkiler de haklı olabilir. Değişim planı içinde tüm değişkenler, maliyet ve yararlar özenle incelenmeli, tepkiler dikkate alınmalıdır. Bu anlamda her direniş değişimi yönetenler için önemli bir geribildirim niteliği taşır.

2.2. Paradigma Değişimleri

Günümüz iş ve teknoloji dünyası hızla değişirken, zihinsel modeller – paradigmlar – de bu hızlı değişimi aynı hızda takip etmekte ve adeta bir döngü yaratarak, değişimi daha da körüklemektedirler. Bu hıza uyamamak ve takibinde geç kalmak örgütleri buldukları sektördeki

¹³ ‘ Coping with Change ’, [http:// www.itstime.com / may 97.htm](http://www.itstime.com/may97.htm)

hızlı rekabet karşısında güçsüz ve geri kalmalarına neden olmaktadır. Örgütler sistemlerini ayakta tutabilmek için değişimi sürekli takip etmek ve hatta değişime öncülük etmek durumunda kalmaktadır.

Değişen iş dünyası, önemli paradigma değişikliklerine neden olmaktadır. Mevcudu koruma yönündeki paradigma düzeyi yerini sürekli değişime bırakırken, değişimin rahatsız edici olduğu yönündeki paradigma düzeyi, değişimin normal ve yaşamın gereklerinden biri olarak görme yönünde bir evrim geçirmektedir. İş dünyasındaki bireysellik ve kişiler arası güçlü rekabet duygusu yerini takım çalışması ve sinerji yaratma, örgüt içi sıkı hiyerarşik yapılar ve yavaş karar mekanizmaları ise hiyerarşinin azaldığı ve iletişim kanallarının arttığı çalışma koşullarının oluşması yönünde değişim göstermektedir. Bu paradima değişiklikleri giderek daha geniş kitleler tarafından benimsenerek, iş dünyasında çok daha başarılı örgütlerin yer almaya başladığı gözlenmekte, başarılı örnekler diğer tüm örgütlere öncü olmaktadır.

Paradigma değişimleri yaşanırken, örgütsel ve bireysel gelişim gösterme dereceleri göreceli olarak farklılık göstermektedir. Gerek örgütsel gerek bireysel olsun, paradigma değişimleri çok çeşitli ve farklı boyutlarda davranış değişimleri gerektirir. Bireysel düzeyde, takım çalışması ve işbirliği yapabilme becerisi, bireylerin yeni fikirlere açık, kişisel fikir, değer ve inanç farklılıklarına karşı saygılı ve bu yönde sinerji yaratabilecek olumlu ve duyarlı davranış ve tutumlar içerisinde olmalarını sağlar. Bunun yanında örgütlerin çalışanlarına böyle bir ortamı yaratarak paradigma değişikliklerini yaşamlarına geçirebilme ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli altyapı, eğitim ve gelişim planlarını hazırlamaları, değişimin hızı ve adaptasyonun arttırması yönünde etkili olacaktır.

2.1.1. Kişisel Paradigmalar

Paradigma, bireylerin yaşama bakışları ve olay ve nesnelere verdikleri anlam açısından önemli bir kavramdır. Bireyler çoğunlukla bilişsel olarak farkında olmadıkları paradigmaları çerçevesinde çevrelerini algılayıp, tepki verirler.

Thomas Kuhn paradigmayı duygusal ve bilişsel anlamda, kişilerin olaylar, nesnelere hakkındaki algılarını belirleyen bir merceğe görevine sahip, öncül varsayımlarının bir çerçevesi olarak tanımlamıştır .¹⁴

Doğan Cüceloğlu ise paradigmayı algılama, yorumlama ve bilme süreçleri ile ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sistemi olarak tanımlar. Algılama duyu organlarından gelen duyumları aktif bir şekilde seçen, organize eden ve yorumlayan süreçlerdir. Paradigma daha geniş anlamda dünyayı görüş, algılama, anlama ve yorumlama sistemidir. Cüceloğlu paradigmayı ikiye ayırarak incelemiştir : Gerçeğin ne olduğu ile ilgili paradigma ve nelerin nasıl olması gerektiğini gösteren değerler paradigması. Bu iki paradigma günlük yaşamda algı ve yorumlamada bireyleri etkiler .¹⁵

Algı, duyu organları tarafından alınan uyarıların beyin tarafından örgütlenip, yorumlanarak anlamlı hale getirilmesidir. Bireyin daha

¹⁴ C.E.,Nevis, J., Lancourt, H.G. Vassalo, Intentional Revolutions, USA, Jasey_Bass Publishers, 1996, s.171

¹⁵ Doğan Cüceloğlu, İyi Düşün Doğru Karar Ver, 4.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1994, s.56

önceki yaşantı ve deneyimleri algılamada etkilidir. Beyin algılama anında, bireyin içinde bulunduğu durumdan ne beklediğini, geçmiş yaşantılarını, diğer duyuları, toplumsal ve kültürel etkenleri hesaba katarak sentezler. Gelen duyuları seçme, bazılarını ihmal etme ya da kuvvetlendirme, arada olan boşlukları doldurma ve beklentilere göre karar verme bu aşamada yapılır. Duyu organlarının beyine ilettiği duyular yalındır, algılama ise geçmiş öğrenme ve deneyimlerin işin içine girdiği karmaşık bir süreçtir.¹⁶

Düşünce ve davranış yapısını paradigmlar, gerçekler, inanç, duygu, değerler oluşturur. Kişilerin davranışlarının temelinde dış çevreleri değil, kendi inançları ve kendi gördükleri vardır. Çünkü bireyler gerçeğin kendisine göre değil, gerçeği kendi yorumlayışlarına göre hareket ederler ki burada algılama şekli önemlidir.

Bireyler bilişsel ve duygusal açıdan paradigmlarına bağlılık gösterirler. Kendilerini her iki açıdan tatmin edecek güvenlik,

¹⁶ D. Cüceloğlu, a.g.e. s.44

gelecekleri ve yaşamları hakkında belirginlik, aidiyet ve tanınma duygularını yaşamak isterler ve bunu koruma güdüsü taşırlar.

Bireylerin sahip oldukları paradigmlar, büyük çoğunlukla içinde yaşanan topluluk için de geçerli paradigmlardır ki, birey paradigma değişikliğine giderken topluluk üyeleri ile diyalog içine giderek onların da paylaşım ve katılımlarını ister ve bu yönde değişimi kabullenebilir.

Paradigmaların aile yapısı, yetiştirilme tarzı ve yeri, yaşam boyu edinilen deneyimler ile kazanılması ve şekillenerek bireylerin algılamalarına ve bu doğrultuda düşünce ve davranış tarzlarına zemin hazırlaması açısından kişisel ve sosyal yönü vardır. Bireyler kendi paradigmlarına uygun değerler, yargılar, kavramlar ve anlamlar geliştirerek yaşamdaki rollerini belirler, sosyal ilişkilerini geliştirir ve kişisel standart ve davranışlarını sahip olduğu paradigmlar zeminin üstüne kurarlar. Bu durumda paradigmlar bireylerin algısal gerçeklerinin temelini oluşturur ve bu doğrultuda sosyal ilişkiler, sosyal tepki ve anlayışlar şekillenir ve pekişir.

2.2.2. Değişim ve Kişisel Paradigmalar

Tutum ve davranışların temelinde bireyin paradigmatları yatar. Paradigma değişikliği yapılmadan davranış ve tutumda yapılan değişiklik yüzeysel ve kısa olur.¹⁷ Sürekli bir değişimi yaratacak paradigmatlarda kalıcı bir değişim yaratabilmek, tüm yaşamsal süreçlerde, yapılarda, altyapılarda, günlük davranışlarda kısacası tüm sistemde değişim gerektirir. Bu yüzden parigmatik değişim zor bir süreçtir.¹⁸

Paradigmatlar kişisel, kalıcı, duygusal, bilişsel, paylaşılan ve bireyin içinde bulunduğu topluluk tarafından kabul gören ve pekiştirilen algılama zeminleri oldukları için değiştirilmeleri zordur. Bunun yanında, kişilerin bu değişimi yaşadıkdan sonra ne olacağını bilmemeleri ve kendileri için ilk aşamada çelişkili bir durumu kabul etmenin verdiği zorluk da sözkonusudur.

¹⁷ D. Cüceloğlu, a.g.e., s.56

¹⁸ J.W. Newstrom, Ph.D., K. Davis, Ph.D., Organizational Behavior, USA, McGraw_Hill, Inc., 1993, s.10

Kişiler belli bir anda, aynı fiziksel ortamda olsalar dahi, bilinç düzeyleri ve o anda yaşadıkları kişisel deneyim çok büyük farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıkların altında yatan sebepler kişilerin farklı coğrafi, etnik, kültürel geçmişlere, paradigmalara, cinsiyetlere, öğrenme stillerine eğitim seviyelerine sahip olmalarıdır. Bu yüzden değişimi yönetenlerin gerçek ve doğru olarak gördükleri ve sundukları, o değişimi yaşaması ve benimsemesi istenenler tarafından aynı şekilde yorumlanmayabilir. Bu yüzden bazılarının değişmek için isteksiz davranmaları kaçınılmazdır. Çünkü onlar olayı kendi sahip oldukları paradigmalara algılamakta, bu doğrultuda tutum göstermektedirler. Çoğunlukla değişime direnç gösterenlerin kişisel gerçekleri kendi iş güvenlikleri üzerinde yoğunlaşırken, değişimi yönetenlerin gerçekleri örgütsel gerçekler üzerinedir.

Paradigmalar kişisel ve daimi olarak sahip olunan zihin modelleri olduğu için değişime karşı direnç gösterirler. Örgütlerin başarılı olmak yönünde yapmak istedikleri paradigma değişiminin zorluğunun altında yatan temel nedenlerinden biri, kişisel paradigmaları değiştirmenin

zorluğundan kaynaklanır. Paradigma değişiminin gerekliliği ve bunu değiştirmenin zorluğunu anlama yönündeki duyarsızlık örgütlere değişim planlarını uygulamalarında başarısızlık getirir. Değişimin karmaşıklığı anlaşıldıkça, başarılı bir değişim planı uygulamak isteyen örgütler planlarında değişimin hem teknik hem de insani yönünün eşit oranda önem taşıdığına farkına varmaktadırlar. Paradigma değişimini başarmak için, yeni bir örgüt kültürü ve örgüt içi yeni bir sosyal yapı yaratılması, tüm örgüt üyelerinin yeni davranış, standart, norm, rol ve davranışları içselleştirmelerine yardımcı olunması yönünde bir yol izlemek olumlu olacaktır. Çalışanlarının desteğini almayan, değişimi öncelikle çalışanların kendilerinde hissedip yaşamalarını sağlamayan değişim planları işin teknik yönü ne kadar güçlü olursa olsun istenilen başarıyı elde etmekte desteksiz kalmaktadır. Örgüt içindeki değişim çalışanların eskiden sahip oldukları birtakım davranışlarını, alışkanlıklarını ya da görüşlerini ya tamamen değiştirerek ya da üzerlerine yeni şeyler ekleyerek değiştirmelerini gerektirir. Bunu gerçekleştirmek için çalışanların desteğini ve katılımını alacak yönde çok boyutlu düşünölmüş bir değişim planı gerekir.

2.3. Örgüt Kültürü ve Değişim

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan tüm üyelerin kişisel ve örgütsel deneyimleri ile oluşan bu doğrultuda tüm üyelerin davranışlarını şekillendiren ve bu davranışların altında yatan anlayışı tüm örgüte yansıtan iletişim, ilişkiler, örgüt üyelerinin paradigma düzeyleri, örgütsel rolleri, değer ve bağlılıkları gibi görünen ve görünmeyen faktörlerin birleşimidir.¹⁹ Örgüt kültürü, içinde barındırdığı üyelerin davranışlarını şekillendiren ve belirleyen bir özelliğe sahip olduğu ve kişilerin ne gibi olay ya da fikirlere yöneleceklerini belirlediği için değişim süreci içinde değerlendirilecek ve analiz edilecek önemli bir kavramdır. Çünkü paradigmalar gibi örgüt kültürünü de değiştirmek sahip olduğu özellikler açısından zordur.

Örgütün sosyal yapısı, bireyin örgüt kültürünü öğrendiği ve özümlediği, karşılıklı etkileşim halinde bir öğrenme sürecini yaşadığı yapıdır. Kişi bu sosyal yapı içinde örgüt kültürüne özgü tüm faktörleri öğrenir, kavrar ve benimser. Bu süreç etkileşimli, ikna edici, uzun bir süreçtir ki, başarılı olabilmek ve örgütün tüm üyelerince kabul

görebilmek için, içinde bulunulan kültürün gereklerini öğrenmek birey için esastır.

2. 4. Değişime Direnç

Değişime direnç, kompleks ve çok boyutlu bir kavramdır. Direnç, değişim sürecinin getireceği bilinmeyen bir geleceğe karşı sosyal sistemlerde ya da kişilikte statükoyu korumaya yönelik çabaların bütünüdür. Bireyin sahip olduğu en önemli güdülerden biri statükoyu korumaya yöneliktir. Bu durumda değişime direnç, değişim karşısında bireyin doğal bir tepkisidir. Direnç, inanç, duygu ve değerlerin oluşturduğu bir düşünce kalıbının ortaya koyduğu davranış şeklinde belirir. Değişime direnç, değişimin uygulamasını önleme, geciktirme ya da önemsememe şeklinde olabilir.

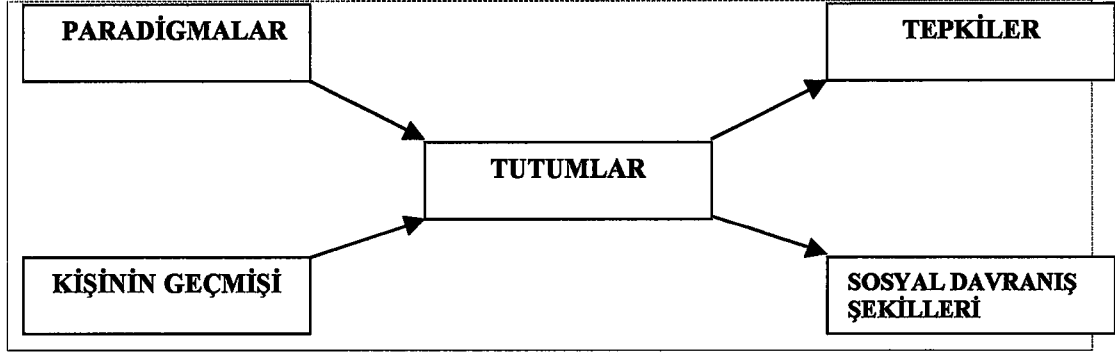
Roethlisberger, değişim üzerine bir deneysel bir çalışma yapmıştır.²⁰ Deney yeri olarak seçtikleri iş ortamındaki aydınlatma seviyesinin, çalışanların verimi ile ilişkisi yönünde ortaya koydukları tez, daha iyi

¹⁹ K. Davis, a.g.e., s.207

²⁰ K. Davis, a.g.e., s. 209

aydınlatmanın daha yüksek verime yol açacağıdır. Bu amaçla aydınlatma düzeyi düzenli olarak yükseltilmiş. Ardından aydınlatma düzeyi azaltılarak, verimde azalma beklenmiş ancak verimin daha da arttığı gözlenmiş. Sonunda ayışığı seviyesine indirilen aydınlatmada verimde hissedilir bir oranda düşüş olmadığı ve daha iyi aydınlatmanın tek başına daha yüksek verime yol açmadığı görülmüş.

Bu durumda değişimle tepki arasında doğrudan bir bağlantı yoktu. Sonradan çalışan tutumları olarak saptanan başka bir ara değişken beklenen düzeni bozmak yönünde etkili olmuştur. Roethlisberger bu düzeni ' X ' şeması ile açıklamıştır. Bireyler değişimi tutumlarına göre yorumlarlar ki, bu tutumlar bireylerin değişime gösterecekleri tepkiyi belirler. Bunun altında yatan nedenler bireylerin biyolojik süreçlerine, geçmiş yaşamlarına ve iş dışındaki tüm sosyal deneyimlerine ilişkin kişisel özgeçmişleridir. Diğer bir neden ise iş ortamıdır ki iş ortamı ait olunan grubu, grubun normlarını ve çalışanların gruptan etkilendikleri gerçeğini ortaya koyar.



Şekil 2.1. : Tutum- Davranış İlişkisi ²¹

Bir insana, fikre ya da olaya karşı tepkiler, bir sosyal ortamdaki davranışlar büyük ölçüde bu sayılanlara karşı tutumlar tarafından belirlenir. Tutum, bilişsel ve duygusal öğeleri olan ve davranışsal eğilim gösteren bir kavramdır. Bilişsel öge, tutum nesnesine ilişkin inançlardan, duygusal öge inançlarla bağlanmış heyecansal duygulardan oluşur ve davranışsal eğilim belirli bir biçimde tepki göstermeye hazırlıktır. Tutumları iyi anlayabilmek duygusal ve bilişsel öğeleri iyi ayırt etmekle olur. Tutumlar öğrenme yolu ile kazanılır ve oluşumu yaşam boyu süren bir süreçtir. Bu yüzden diğer öğrenilmiş özellikler gibi değişmesi mümkündür. Tutumları belirleyen faktörler paradigmlar ve onun da temelini oluşturan aile, çevre, medya, tutum nesnesi ile kişisel yaşantıdır. Tutumları değiştirmek

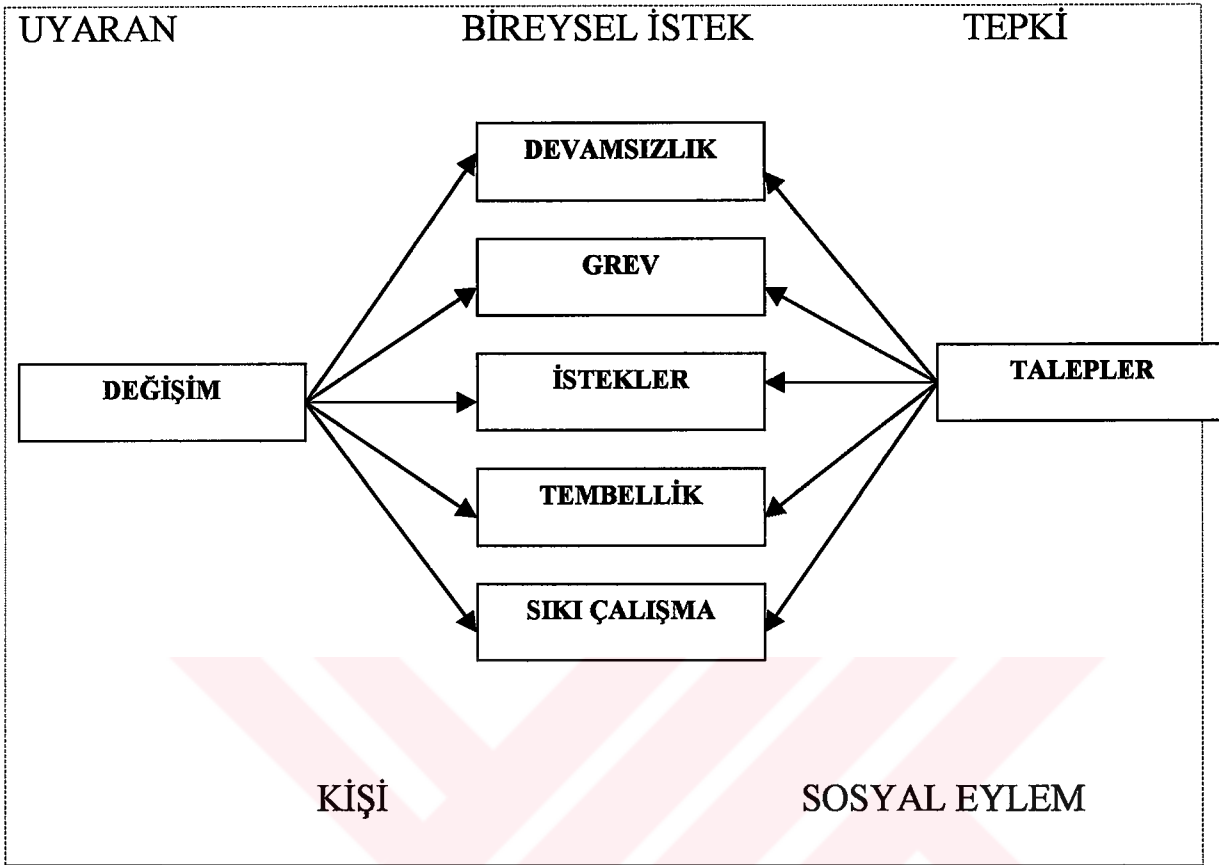
²¹ K. Davis, a.g.e., s.210

güçtür. Sebeplerden bir tanesi yukarıdaki bölümlerde anlatılan paradigma değişiminin zorluğu ve diğer bir tanesi de algıda seçiciliktir. Bireyler tutumları ile çelişen ilgileri algılamama eğilimindedirler. Ayrıca tutumlarına ters düşen bilgileri red edebildikleri gibi kendilerince de yorum getirebilirler.²²

Çalışanlar değişim karşısında ortak çıkarlar ya da ortak kayıplar olması halinde grupsal tepki ile de gruba bağlılıklarını ortaya koyabilirler. Zincirleme reaksiyon etkisi denilen bu duruma örnek olarak toplu iş bırakma, toplu iş yavaşlatma eylemleri verilebilir.

Değişime direnç doğal ve sağlıklı bir tepkidir. Ancak değişimi yönetenler direnci, değişimin uygulanmasına karşı koyma ve baltalama şeklinde tanımlayabilirler. Oysa birer geribildirim niteliğinde algılanabilecek dirence yönelik tepkiler, değişimi yönetenlerin uygulamayı gözden geçirerek ve gerekli önlemleri almaları açısından yararlı olabilecektir.

²² J.L.Freedman, D.Sears, J.M. Carlsmith, Sosyal Psikoloji, Gençlik Yn.,s.180



Şekil 2.2. : Değişim ve çalışan talepleri ilişkisi²³

2.4.1. Değişime Direnç Modeli

Örgütlerde değişime direnç eşitlik haline getirilerek matematiksel bir modele de aktarılmıştır.²⁴ Değişimin gerekliliğini ortaya koyan gerçeklerin gücü değişime karşı oluşabilecek direncin üzerinde olması

²³ K. Davis, a.g.e., s.211

²⁴ G. Johns, a.g.e., s.180

halinde değişimin gerekleŖeceęini savunan bir modeldir. Modelde değişimin gerekliliğini ortaya koyan üç gerçek tanımlanmıŖtır. Bunlar mevcut durumdan hoŖnutsuzluk, vizyon ve değişim sonucu ulaŖılacak hedeflerin net ve açık olmasıdır. Bu faktörler ne kadar güçlü ve acil olursa değişim karŖısında oluŖabilecek direnci ortadan kaldırarak başarılı bir değişimin gerekleŖmesini sağlayacaktır. Model farklı bir yaklaŖım içermesi açısından aŖaęıda verilmiŖtir:

$$C = A + B + D > R$$

C = Değişim

A = Mevcut durumdan hoŖnutsuzluk

B = PaylaŖılan vizyon

D = Açık ve net koyulmuş değişim hedefleri

R = Değişime karŖı direnç

2.4.2. Değişime Direncin Niteliği

Değişimde en önemli unsur insandır. İnsanların hepsi farklıdır ve bu farklılıkları değişime karŖı gösterdikleri tepkide de gözlenir. Kimileri

değişime hızlı adaptasyon, kimileri direnç gösterirken, kimilerini değişim hiç ilgilendirmeyebilir.²⁵

Bireyler değişime yükledikleri anlam çerçevesinde, değişime tepki verirler. Bu anlam çerçevesinde, değişimin kendilerine getireceği kazanç, fırsat ve kayıpları değerlendirirler. Herkes birbirinden farklı gerçeklere sahip olduğu için, değişim karşısında gösterecekleri tepki de farklı olabilecektir. Bu şekilde değişim süreci boyunca, kişisel gerçekler dönüşüm geçirerek, üzerlerine yeni anlamlar yüklenir. Kişisel gerçeklerin değişimin objektif gerçekleri ile çakışması halinde, birey değişim sürecini direnç göstermeden yaşayabilecektir. Bireylerin kendi özdeğerleri ve mesleki kariyerleri doğrultusunda ortaya koydukları kişisel gerçekler, değişim hedefleri içinde kendileri için kazançlı anlamlar kazanması halinde değişim tolere edilecek, desteklenecek ya da kabullenilecektir.²⁶ Kişisel gerçeklerin çakışmaması halinde ise, geçmişini korumaya yönelik olarak, değişime direnç gösterebilecektir.

²⁵ ' Resistance to Change ',
<http://www.ed.gov/pubs/EdReformstudies/SysReforms/Stiegel/2html>

²⁶ ' Coping with Change ', <http://www.itstime.com/may97.htm>

Değişime karşı verilen tepkilerin derecesinde, değişim sonucunun belirginliği, değişimi yönetenlere karşı duyulan güven, istenilen davranış değişikliğinin derecesi, bilgi paylaşımı, katılım, değişim vizyonu ve geçmiş tecrübelerin etkisi olacaktır.

Değişime direnç çoğunlukla, değişimi yönetenlerin gözüyle değerlendirilir. Değişime direnenler genellikle yüksek yetkinlik düzeyinde kişilerdir ve direnç yaratıcı, dinamik bir enerji kaynağıdır. Bu yüzden değişimi yönetenlerin bu enerjiyi değerlendirerek, doğru şekilde kullanmaları ve değişim planlarını gözden geçirmeleri başarı için olumlu etki yaratacaktır.

Direnci meydana getiren unsurlar duygusal ve bilişeldir. Bireyler bilişsel düzeyde değişimi değerlendirirken, gösterecekleri direnç değişimi yönetenlere duydukları güven, iletişim ve katılım seviyesi

önem kazanacak ve bunların azlığı karşısında ise dirençlerinde artış olacaktır.²⁷

Değişim yaşanan örgütlerde, direnç ve tepkiler sorun yaratabilmektedir.²⁸ Üst düzey yöneticiler süreç değişikliğinin otoritesini ve bağımsızlığını alacak endişesiyle, pasif direnişle değişimi engelleme yoluna girebilirler. Değişim planı için kaynak tahsis edeceğini vaad ederek, kaçınma; çok önemli bilgileri elemanları ile paylaşmama, buna rağmen plana bağlılığını sürekli dile getirme buna örnek verilebilir.

Değişim uygulanacağını duyurulması ile şirket içinde küçülme, işten çıkarma, iflas etme tehlikelerinin olduğu dedikoduları yayılabilir. Değişim ile, sendika yönetimi iş kategorileri ve çalışma kurallarının yok olacağı, yönetimle işçiler arasında işbirliği kurulacağı ve bunun sendika otoritesini sarsacağı düşüncesi ile işçileri greve ikna

²⁷ D. Coghlan, ' A person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change', Leadership & Organization Development Journal 14, 4, s. 10-14

²⁸ M. Hammer, J. Champy, Değişim Mühendisliği, 3. Basım, İstanbul, Gençlik Yayınları A.Ş., 1993, çev. Sinem Gül

edebilirler. Üst düzey yöneticiler, gücün paylaşılması ve alt seviyenin karar yetkisinden rahatsız olarak işden ayrılabilir. Eski süreç tasarımcısı, olmadığı halde yeni süreçlerin eski halinde de olduğu düşüncesiyle eskiye duygusal bir bağlılıkla işi sabote edebilir. Yeterli bilgi ve eğitime sahip olunmadığı düşüncesiyle değişime direnç görülebilir.

2.4.3. Değişime Örgüt İçi Tepkiler

Örgüt içindeki kademeleri genel hatları ile incelediğimizde, üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve çalışanlar olarak ortaya çıkan tabloda, değişim farklı yaklaşımlar ile karşılanabilir.²⁹ Üst kademe yönetim değişim kararını verip, bu görevi delege ettiğinde, değişime yol gösteren ve destekleyen rolünü üstlenir. Orta kademe yönetim ve çalışanlar arasından değişim planında aktif rol alanlar ise değişime yönelik sıcak tepkiler alan taraf olur. Bu durumda değişimin uygulandığı bir örgütte farklı yaklaşımlar yaşanabilir. Elbette ki, başarılı bir değişim yaşanması için tüm örgüt içi bireylerin ortak ruhu taşıması istenilen bir durum olsa da, bir takım farklılıklar yaşanabilmektedir.

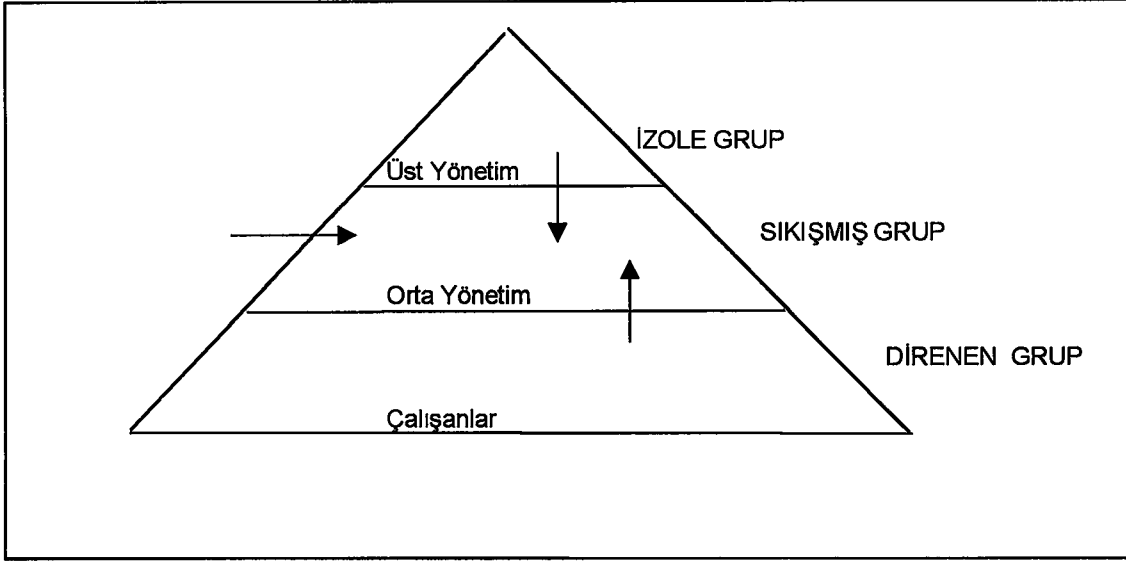
Üst yönetimin değişim stratejilerinin ortaya koyulması ve planının yapılması ve uygulanması aşamasında rolü ve etkisi büyüktür. Hiyerarşik kademelerin fazla ve üst yönetimin çalışanlarına nüfuz edemediği ve otoriter yönetim tarzının hakim olduğu öğütlerde, üst yönetimin, çalışanlarının değişime yönelik verecekleri tepkileri hafife alma, değişim stratejilerinde çalışana yeteri kadar önem vermemeleri sözkonusu olabilir. Böyle durumlarda iletişim ve katılım problemleri gözlenir ve bu üst yönetimin duyarsızlığından kaynaklanır. Yönetim bunu kendi üzerinde aramayıp, direniş gösterenleri ve orta kademe yönetimi suçlayabilir.

Üst yönetim ile çalışanlar arasında kalan orta kademe yönetim, üst yönetime göre değişim boyunca baskı ve farklı yönlerle doğru çekildildiğini hissedebilir. Üst yönetim tarafından yeteri kadar desteklenmeyip, bilgilendirilmediği takdirde çekim yönleri arasında bocalama geçirebilir. Çalışanların tepkilerinin üst yönetime iletilimini absorbe eden orta kademe, bu aşamada tüm kaygılı, kızgın, mutsuz,

²⁹ Organizational Responses To Change ', <http://www.itstime.com/may97b.htm>

üst yönetimden şikayetçi kesimle ilgilenerek, onların duygu ve tepkilerini üst yönetime iletici görev alabilir. Orta kademenin değişime olan inancı bu aşamada taraflar arasında anlaşma sağlanması açısından önem taşır ve orta kademe bu noktada yol gösterici rolü oynar.

Değişim hedefleri ile kendi gerçeklerini kıyaslayarak değişime yönelik farklı tepkiler gösteren çalışanlar, değişimi onaylamadıkları ya da değişim planı hakkında bilgilendirilmedikleri ve kararlara katılmadıkları oranda, endişe içinde direnç gösterirler. Bu dirençlerini çeşitli biçimlerde ortaya koyarak, yönetime uyarı gönderirler. Çoğunlukla dirençlerinin sebebi risk almaktan, geçmiste sahip olduklarını kaybetmekten duydukları korkudur.



Şekil 2.3. : Değişime örgüt içi tepkiler

Değişim ile örgütteki roller, görevler ve ilişkiler değişebilir. Bu durum çalışanları endişelendirir. Direnç, çalışanların eski düzenlerini kaybetme ve yeni düzenin eskisinden daha kötü olacağına dair endişe duymaya başladıkları noktada başlar. Çalışanlar bu aşamada kızgınlık, korku, endişe, şüphe, motivasyonsuzluk hislerine kapılırlar.³⁰ Değişimin boyutu ile değişime tepkinin boyutu birbiriyle doğru orantılıdır. Öyleki değişimin boyutları arttıkça değişime tepkinin oranı da artması sözkonusudur.

³⁰ E. Rosenberg, 'People Build The Pyramids: The Human Face of Change', <http://www.monstehr.com/mb/cliien/ui/communit/hrl/orticles/pyramid.htm>

2.4.4. Değişim ve Birey Davranışı Evreleri

Örgüt içinde değişim planının uygulanması boyunca çalışanların tepki ve davranışlarında farklılıklar gözlenir. Bu farklılıkları beş ayrı evrede inceleyebiliriz. Çalışanlar her evrede farklı davranışlar içine girerek değişimi yaşarlar ve her evrenin süresi farklılık gösterir. Aşağıda bu evreler genel hatları ile anlatılmıştır.³¹

Direnç : Direnç, şikayet, karşı koyma ve pasif katılım olarak kendini gösterebilir. Çalışanlar, çevrelerine, değişimin olumsuzlukları, gereksizliği konusunda mesajlar vererek çeşitli biçimlerde bu duygularını ortaya koyan davranışlar gösterirler.

Belirsizlik : Bu aşamada, değişimin başarılı olabileceğine dair bir inanç olsa da bunun çalışanın kendisi için geçerli olamayabileceği konusunda korku hissedilir ve çalışanlar, değişimle başa çıkıp çıkamayacaklarını, yeterli bilgi ve eğitime sahip olup olmadıklarını,

değişimin sağlayabileceği avantajları sorgularlar. Ancak değişime karşı duydukları olumsuz duyguları hala devam eder ve kendilerini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak gerilimde hissederler.

Deneme : Bu aşamada değişimden hala hoşlanılmadığı halde, yeni yapı ya da süreçleri günlük yaşama geçmesi başlar. Eski ile yeni bir anlamda kıyaslanarak, değişimin getirileri, avantajları üzerinde yoğunlaşarak, başarılı olup olmadığına dair yargılara varılmaya başlanır.

Dönüşüm : Bu aşamada eskinin yerini yeni alır. Ancak hala bir rahatsızlık hissi vardır. Değişimin yeniliklerini kullanma, yöntem ve prosedürlere uyarılama söz konusudur. Duyulan tatmin artmaya ve değişimin başarılı olacağına dair inanç artmaya ve değişim benimsenmeye başlar.

³¹ E. Rosenberg, ' People Build the Pyramids:The Human Face of Change <http://www.monsterhr.com/mb/client/ui/communit/hrl/articles/pyramid.htm>

İçselleştirme : Değişim tamamen kabul edilir ve geçmiş bir deneyim olarak algılanmaya başlanır. Herkes kendisini rahat ve güvende hisseder.

Bu evreler olumlu ve başarılı bir değişim planı doğrultusunda görülebilir. Ancak uygulama süreçleri dahilinde evrelerin uzunluğu ve karşılaşılan sorunlar farklılık gösterebilir. Değişim sürecindeki tüm faktörler evrim aşamalarında etkilidir.

2.4. 5. Değişime Direniş Çeşitleri

2.4.5.1. Değişim Esasına Yönelik Direniş Çeşitleri

Değişime direncin temelini incelediğimizde, farklı nedenler öne sürülerek tepkilerin verildiğini görebiliriz. Bu tepkilerin rasyonel, duygusal nedenleri olduğu gibi sosyal nedenleri de vardır.³²

Rasyonel direnişin temelinde mantıksal nedenler ile değişime karşı koyuş vardır. Öne sürülen sebepler, değişim için yeterli kaynak ve zamanın varlığı, çalışanların değişim için gerekli eğitim ve

³² J.W. Newsstrom, K. Davis, a.g.e. s. 230

kapasitenin varlığı ile ilgilidir. Değişimin ekonomik boyutları, bulunulan sosyal düzen, raküplerin durumu, teknolojik fizibilite, yeni duruma adapte olabilmek için gerekecek çabanın miktarı ve gerekecek eğitim sürecine yönelik sorgulama sözkonusu olur. Bu faktörlere yönelik olumlu yaklaşımlar, değişimin daha kolay kabullenilmesini kolaylaştıracaktır.

Duygusal direnişin temelinde paradigmlar, duygular, kişisel değer ve yargılar yatar. Kişilerin tutumları ve duyguları açısından bakıldığında içsel olarak bir mantık taşıyabilir, ancak somut sebepler ile gösterilemez. Sebepler bilinmeyen karşısında duyulan korku, yönetime olan güvensizlik, bireyin kendi kişisel gerçeklerine karşı algıladığı bir tehdit ve özgüven eksikliği ve statükoyu korumaya yönelik içgüdüsel bir dürtü olabilir.

Sosyal direniş, grup normları ve değerleri açısından bakıldığında mantıksal bir nitelik taşır. Bireyler üzerinde içinde bulunulan topluluğun değerlerinin güçlü etkileri vardır. Değişim karşısında bireyler bulunduğu topluluğun değerlerine aykırı olduğunu düşündüğü

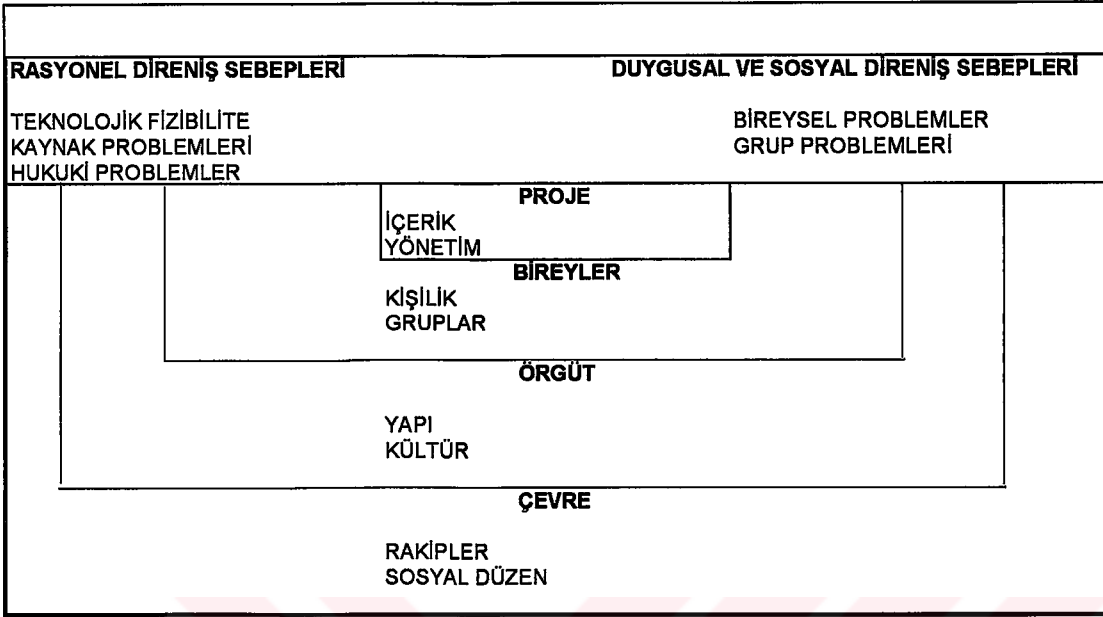
bir tutum içine girmek istemeyerek birlikte tepki verebilir. Bu durumda kendi kişisel fikirlerini geri plana atabilir. Değişim sonucu, sosyal ilişkilerde, statüde, otoritede farklılıklar yaşanabilir. Özellikle bu durumdan doğrudan etkilenenler, eski konumlarını kaybetme endişesi ile değişimin kendilerine fayda getirebileceğini düşünmeyebilirler

bir tutum içine girmek istemeyerek birlikte tepki verebilir. Bu durumda kendi kişisel fikirlerini geri plana atabilir. Değişim sonucu, sosyal ilişkilerde, statüde, otoritede farklılıklar yaşanabilir. Özellikle bu durumdan doğrudan etkilenenler, eski konumlarını kaybetme endişesi ile değişimin kendilerine fayda getirebileceğini düşünmeyebilirler

bir tutum içine girmek istemeyerek birlikte tepki verebilir. Bu durumda kendi kişisel fikirlerini geri plana atabilir. Değişim sonucu, sosyal ilişkilerde, statüde, otoritede farklılıklar yaşanabilir. Özellikle bu durumdan doğrudan etkilenenler, eski konumlarını kaybetme endişesi ile değişimin kendilerine fayda getirebileceğini düşünmeyebilirler

bir tutum içine girmek istemeyerek birlikte tepki verebilir. Bu durumda kendi kişisel fikirlerini geri plana atabilir. Değişim sonucu, sosyal ilişkilerde, statüde, otoritede farklılıklar yaşanabilir. Özellikle bu durumdan doğrudan etkilenenler, eski konumlarını kaybetme endişesi ile değişimin kendilerine fayda getirebileceğini düşünmeyebilirler

bir tutum içine girmek istemeyerek birlikte tepki verebilir. Bu durumda kendi kişisel fikirlerini geri plana atabilir. Değişim sonucu, sosyal ilişkilerde, statüde, otoritede farklılıklar yaşanabilir. Özellikle bu durumdan doğrudan etkilenenler, eski konumlarını kaybetme endişesi ile değişimin kendilerine fayda getirebileceğini düşünmeyebilirler.



Şekil 2.4. : Değişim Esasına Yönelik Direniş

2.4.5.2. Değişimi Yönetenlere Yönelik Direniş Çeşitleri

Değişime gösterilen direnç, değişimi yönetenlere yönelik etkileri açısından incelendiğinde, yapıcı,olumlu etkileri yanında yıkıcı ve olumsuz etkilerinin de olduğu görülür.³³

Yapıcı direnç, değişimi yönetenlere izledikleri yolda önemli geribildirimler vermesi açısından faydalıdır. Verilen tepkiler, değişimi

yönetenlerin gözden kaçırdıkları ya da yeteri kadar önem vermedikleri noktalara uyarı niteliğinde olabilir. İletişim ve katılımın sağlanmasındaki eksiklikler ile değişim vizyonunun paylaşılmadığına yönelik tepkiler değişimi yönetenlere yararlı geribildirimler olabilir. Değişimi yaşayan ve doğrudan etkilenen tüm bireyler yaşadıkları durumu sorgulama aşamasında önemli saptamalarda bulunabilirler. Katılımın sağlandığı bir değişim sürecinde bu geribildirimler başarıya olumlu katkılar sağlayacaktır.

Yıkıcı direnç, değişimi baltalayıcı, yavaşlatıcı ve değişimi yönetenleri zor durumlara sokan dirençtir. Değişimin gerçekleşmesi açısından önemli rolleri olan çalışanların değişime taraftar gözükerek, olaylar karşısında seyirci kalmayı tercih etmeleri, değişimin amaçlarını çarpıtıcı sözlerle bulunarak kendilerine taraftar aramaları, sürekli değişime yönelik serzeniş ve şikayetlerde bulunarak açık bir şekilde tepkilerini ifade etmeleri yıkıcı direnişe örnek gösterilebilir. Çalışanlar değişimin getireceği faydalara değil, götürüler üzerine yoğunlaşarak, mevcut durumu koruma güdüsüyle tepki verebilirler. Daha çok sosyal

³³ ' Coping with Change ', <http://www.itstime.com/may97.htm>

ve duygusal nedenlerden dolayı verilen tepkiler başarıyı olumsuz yönde etkileyebilir.

2.4.5.3. Değişime Verilen Tepkilere Yönelik Direniş Çeşitleri

Örgüt içi değişim de çalışanların değişime karşı direniş şekilleri açık ya da kapalı şekilde kendini gösterebilir.³⁴

Açık direniş de çalışanlar eleştiri, hata bulma, alay, gerçekleri seçerek alma, ayıplama suçlama, sabotaj, tehdit, yönlendirme, gerçekleri çarpıtma, engelleme, ayak kaydırmaya çalışama, dedikodu, tartışma, hedeflere karşı çıkma, farklı öneriler ileri sürme, değişimi tamamen reddetme, işden ayrılma, işi baltalama, işi yavaşlatma eylemlerinden birine ya da birkaçına gidebilirler.

Pasif direnişde ise çalışanlar değişimi onaylayıp kendi bildiğini yapma, değişimi uygulamada başarısız olma, geciktirme, erteleme, sürüncemede bırakma, cahil, aptal numarası yapma, bilgi, yardım, destek saklama, bir kenarda durup değişimin başarısız olmasına izin

³⁴ E.K.Hultman, Scalling the Wall of Resistance, Training & Development, 1995, Alexandria, VA, s.16

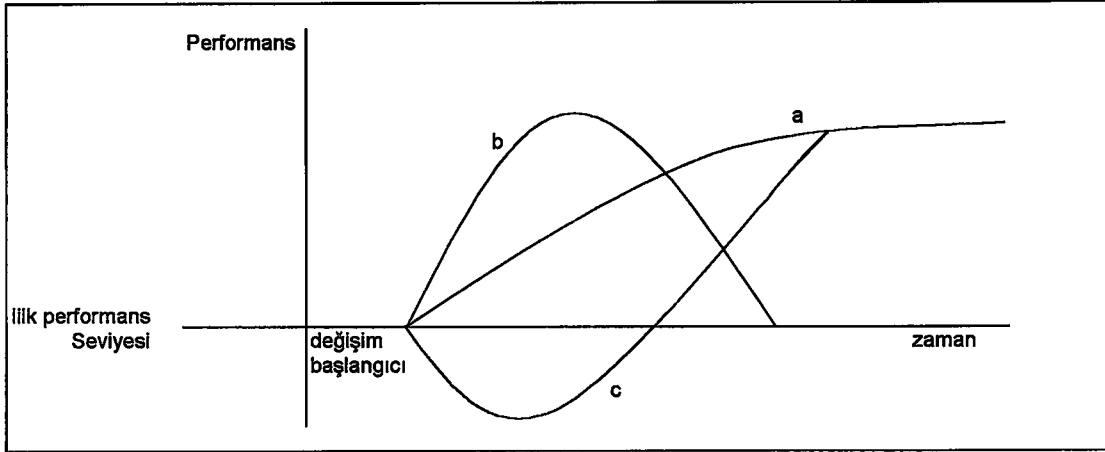
verme, yeni uygulamaları öğrenmede isteksiz davranma, problemleri önemsememe eylemlerini gösterebilirler.

2.4.6. Değişime Direncin Kaynakları

2.4.6.1. Bireysel Direnç Kaynakları

Direnç bireyin kişiliği ya da çevresiyle olan etkileşiminden kaynaklanabilir. Bireysel kaynaklı direncin temelinde bireyin paradigmaları ve ihtiyaçları vardır. Bireyler sahip oldukları paradigmalar ölçeğinde, çevrelerinde olan değişimi algılayacak, onlara birer anlam yükleyecek ve bu anlam çerçevesinde bir davranış içine girecektir. Bireylerin dünyaya baktıkları gözlük olarak da tanımlanabilecek paradigmalar kişiye özgü ve farklı olduğu için, direnci oluşturan sebepler da farklılıklar gösterebilecektir.

Aşağıdaki grafik, kişinin değişim karşısındaki performansını gösterir. İlk önce hiçbir artış göstermeyip, daha sonra yavaş yavaş artan bir artış göstererek sabit bir seviyeye ulaşan A performansı ideal durumu ifade eder. Bu süreç içinde değişim bir vizyon ve koyulan hedefler dahilindeki plan çerçevesinde istenilen sonuçları verecektir.



Şekil 2.5 : Değişim – Performans İlişkisi³⁵

B durumunu incelediğimizde, değişim fikri ortaya atıldığında performansta ilk önceleri bir artış gözlenir ki bunun sebebi ortaya atılan yeni fikir ve oluşumların yarattığı olumlu etki, heyecan ve hevestir. Fakat yönetimde, planlamada ya da stratejide yapılan hatalar, eksiklikler bu heyecanın giderek azalıp aynı doğrultuda performansın da düşmesine sebep olur.

C eğrisine baktığımızda, değişim sonucu oluşabilecek kısa dönemli kayıplar, uzun dönemde yerini kazanca bırakacaktır. Burada ilk

³⁵ G.B.Northcraft,, M.A. Neale, Organizational Behavior, USA, McGraw-Hill, 1993, s.

aşamada zorluk çıkarabilecek kısa dönemli kayıplar, uzun dönemde kazanılacaklar göz önüne alınıp kabul edilerek, belli bir zaman süreci içinde sabit bir seviyeye seğredebilecektir.

Bireysel direnç kaynaklarını incelediğimizde, karşımıza çıkan noktalar şu şekilde sayılabilir:

Alışkanlık : Alışkanlıklar bireylerin yaşamlarında süreklilik gösteren eylemlerdir. Bireyler sürekli yaptıkları ve alışkanlık kazandıkları davranışları sürdürme eğilimi gösterirler. Alışkanlıkları değiştirmek ve yerine yeni bir davranış şekli koymak oldukça zordur. Bir alışkanlığı değiştirme yönünde yapılan bir çaba, dirençle karşılaşabilir. Birey bu değişimin gerekliliğini ve kendisine sağlayacağı faydaları anlamadan alışkanlığını değiştirmeyi kolayca kabul etmeyebilir. Öyle ki bu anlayışı kazansa bile davranış şeklini kalıcı hale getirebilmesi için de bilinçli bir süre geçirmeye ihtiyacı olacak ve bir gayret içerisine girecektir.

Birey alışkanlık kazandığı davranışları değiştirmeyi çeşitli nedenler öne sürerek istemeyebilir. Davranış değişikliğinin kalıcı olmasını sağlamak için harcaacağı zaman, enerji bireye çok fazla ve gereksiz gelebilir ya da birey sahip olduğu paradigma itibariyle yaşamındaki statükoyu koruma içgüdüğü içinde olabilir. Yeni bir teknolojiye adaptasyonun zorluğu, kısa dönemde ortaya çıkabilecek maliyetler öne sürebileceği diğer nedenler olabilir. Bu durum bireylerin yeniliklere karşı sorgulayıcı bir tavır içinde değişime karşısında direnç göstermelerine sebep olabilir.

Bilinmeyen korkusu : Bireyler yaşamlarında belli bir çizgi sahibi olma ve geleceklerine yönelik güvence ve belirginlik arama eğilimindedir. Belirsizlik ve güvensizlik yaratan durumlar çoğunlukla endişe yaratır ve bireyler bu tür hallerde şartlarını sorgulayarak, kendilerini güvende hissedebilecekleri hali yaratma çabası içine girerler.

Örgüt içinde değişim hedefleri ve vizyonunun iletişimi ve paylaşımı konusunda eksik kalınması, çalışanların kafalarında değişim hakkında birtakım sorulara yol açabilir. Değişimin getireceği risklerin ve

farklılıkların avantajlarından ağır basacağına dair taşınan inanç, korku ve savunma getirebilir. Değişim sonucu ortaya çıkacak tablonun tahmin edilememesi, belirsizlik içermesi şüphe ve güvensizlik ve takibinde değişime direnç yaratabilir.

Savunucu algılama : Bireyler çoğunlukla mevcut durumlarını koruma ve kendilerine en güvenli ortamı yaratma içgüdüleri içerisinde davranır. Savunucu algılama, bireylerin mevcut durumu devam ettirme isteklerinin bir yansımasıdır.

Değişimi yönetenler, değişim gerekliliği konusunda çalışanları ikna etmedikleri takdirde, bireyler değişim ihtiyacının olmadığını düşünerek değişimin gereksizliği inancını taşıyabileceklerdir. Çalışanların paradigmasına göre, değişim ihtiyaçlarının karşılanmasını zorlaştırıcı bir faktör ise, değişimin getireceği fayda ve gerçekler inanç, tahmin ve yargılardan geride kalır. Bu endişeler bireyi tehlikeye karşı savunmaya yönlendirir. Mevcut durumdan memnun olma ve herşeyin değişim olmadan da yürüdüğünü düşünme, bireyleri değişim karşısında savunmaya alır.

Kişisel kayıp : Çalışanların değişim ile beraber eskiden sahip oldukları yeni ile farklılık gösterebilir. Değişim gelecekle ilgili etkili yararlar sağlama amaçlı olsa da, geçmişte sahip olunanları kaybetme korkusu, bireylerin değişime karşı direnç göstermesine sebep olabilir.³⁶

İş süreçleri ve karar verme mekanizmalarına yönelik daha etkin ve verimli bir örgüt yapısı oluşturma isteği beraberinde değişimi getirebilir. Bu durumda değişim, örgüt yapısında, formal ilişkilerde, yetki ve karar verme mekanizmalarında yeniden düzenlemeyi gerektirebilir. Karar verme mekanizmalarının yeniden yapılandırılması ve hiyerarşik kademelerin azaltılması çabası, yeni formal ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Değişim sahip olunanları kaybetme korkusu yaratabilir. Çalışanlar değişim ile; iş, gelir, pozisyon, statü, ün, etki, sorumluluk, uzmanlık, otonomi, kontrol, özgürlük, etkinlik, sosyal ilişkiler, grup ilişkileri,

sahip olunan değerler, inançlar, geleceğe yönelik kişisel ve profesyonel plan ve hayallerini kaybedeceklerini düşünebilirler. Sahip oldukları bu paradigma ile, seçici algılama süreci içinde değişimin getirilerinden çok, götürüleri üzerinde yoğunlaşabilirler.

Örgüt içi değişim, çalışanların sahip oldukları güç ve etki ve buna bağlı olarak yetki ve sorumluluklarında bir azalma olacağı korkusu yaratabilir. Bu durumda çalışanlar eski konumlarını kaybedecekleri endişesi içinde değişime direnç gösterebilirler.³⁷ Aynı zamanda bu durumda bireylerin kişisel kariyer planlarına yönelik olumsuzluk olarak algılanabilir. Çalışanlar o ana kadar ilerledikleri kariyerlerinde bir kesinti ya da gerileme olacağı endişesi içerisine girerek değişimi sorgulayabilirler.

Değişim orta kademe yöneticiler için birtakım kayıplar getirebilir. Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle, üst yönetimin iletişim ve alt seviyelere kadar kontrol yetenekleri artmakta, hiyerarşik kademelerin

³⁶ T.Nolan, Ph.D., L. Goodstein, Ph.D., W.J. Pfeffer, ' Changing Organizations & People ', <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/pod1.htm>

³⁷ J. Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı, İstanbul, Gençlik Ynl, 1996, s.196

de azalması ile de , orta kademeye fazla gerek duyulmamaya yol açmaktadır. Bu durum orta kademe yöneticiler için kayıplar yaratmakta ve kendilerine yeni roller verilmediği takdirde, değişimi desteklememelerine yol açabilmektedir.

Öğrenmeye ve gelişime açıklık : Değişim yeniyi öğrenmek için çaba gerektirir ve beraberinde yeni yetkinlik ve yeterlilik düzeyleri, yeni teknik bilgilere sahip olmayı getirebilir. Bu durumda, çalışanların yenilikleri öğrenme, gerekli eğitimleri alma ve yeni duruma adapte olmalarını sözkonusudur. Yeniliklerin süreklilik kazanması istek, zaman ve enerji ile gerçekleşebilir.

Çalışanlar değişimin gereksizliğini ve harcanacak zaman ve enerjinin başka alanlarda kullanılabileceğini düşünebilirler. Bireylerin kendilerine yenilikleri öğrenme konusunda yeterince güvenmemeleri ve öğrenememe korkusu taşımaları da söz konusu olabilir. Bu özgüven eksikliği ya da öğrenmeye kapalılık nedenli olabileceği gibi kişilerin kendilerini geliştirme isteklerinin derecesine de bağlı olabilir.

Bu durumda bu korkularını bastırmak ya da saklamak amacıyla değişimin gerekliliğine inansalar bile değişimi desteklemeyebilirler.

Bir başka durumda değişimle birlikte uzmanlık alanlarının değişmesi ya da farklı alanlara kaymasıdır. Teknolojik yeniliklerin kullanımı ve otomasyona geçiş bu duruma örnek verilebilir. Bu durumda konusunda uzmanlaşmış çalışanlar, yeniye uyum sağlayama korkusu içinde, yenilikler etkin ve verimli de olsa, değişimi desteklemeyebilirler.

Yönetime olan güvensizlik : Değişimi yönetenlere karşı duyulan güvenin değişimin başarısında payı vardır. Çalışanların yönetime karşı güven duymamaları ve değişimin yanlış yönetildiği inancı içinde olmaları söz konusu olabilir.

Değişimin sunulma tarzı, ani ve hızlı değişim, kötü zamanlama, yetersiz ya da baskıcı yönlendirme, kararlara katılmama, kısıtlanma hissi ve yaratılan stres direnç yaratabilir. Çalışanların kendi öz değerlerine aykırı yöntemler uygulanması, kendi bakış açılarına aykırı

değerlerine aykırı yöntemler uygulanması, kendi bakış açılarına aykırı ve saygısızca düşünceler olduğuna dair algılanan durumların olması değişimi desteksiz bırakabilecektir.

Örgütün daha önce geçirdiği başarısız değişim uygulamaları da bir sebep olarak verilebilir. O dönemde geçirilen rahatsızlıkların tekrar yaşanabileceği korkusu söz konusu olabilir. Aynı kişilerin tekrar değişim planında söz sahibi olmaları bu güvensizliği arttırabilir.

Değişimi yönetenlerin duyurdukları plandan farklı davranmaları ya da değişim planlarını örgüt politika ve felsefesine aykırı yapmaları şüphe ve güvensizlik yaratabilir. Çalışanların bu duygular içerisinde değişime destek olmaları güç olabilecektir.

Gösterilen tepkilerde, yönetimin değişim öncesi çalışanlarca verilen kredibilitesi değişim uygulanma aşamasında bir temel oluşturmaktadır. Yönetimine güven duymayan bir örgütte yapılan her faaliyetin sorgulanabileceği söz konusudur.

Bir örgüt içinde tüm çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmak ve örgüt için önemli olduklarını hissetmek isterler. Ancak çalışanların bu duyguyu yaşamaları örgüt kültürüne göre değişim gösterebilir ve bazı örgütlerde gerek faaliyet alanı gerekse örgütsel kültür bunu zorlaştırır. Özellikle işlerin otomasyona bağlı olduğu teknik bazlı örgütlerde ilişkiler daha zayıf olabilir. Bu hallerde çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmek için bir takım yollar ararlar. Kendilerini örgüte ait ve örgüt için önemli hissetmek ve yönetimin de buna destek olmasını isterler. Yönetimden bu desteği alamamak ve yönetimin hiçbir zaman kendileri için iyi şeyler yapmayacağı düşüncesinin hakim olması, örgütte bir değişim uygulanacağı takdirde sorunlar yaratabilir.

İnançsızlık : Başarılı bir değişim için örgütün tüm üyelerinin ortak bir inanç içinde olmaları ve başarıyı hedeflemeleri söz konusudur. Bu inancın taşınmaması değişim faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecektir.

Değişimin başarısız olacağı ve başarılı bir değişim için gerekli kaynakların olmadığı inancına sahip olmak değişime yönelik sorunlar yaratabilir. Bir işi başarmanın temel taşlarından bir tanesi o işe

inanmak ve gönül vermek ise, bu duygunun eksikliğinin yaşandığı bir örgütte başarı olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çalışanların geçmiş tecrübeleri, kişisel özellikleri ya da yönetime güvensizlikleri sonucu duydukları güvensizlik ve inançsızlık, ne kadar çabalanırsa çabalanılsın hiç birşeyin başarılamayacağı düşüncesi ile değişimi desteksiz bırakmalarına sebep olabilir.

Grup Etkisi : Bireyler buldukları grup içinde diğer bireyler ne düşünecek korkusu ile de değişime direnç gösterebilirler. Çünkü grubun, davranış üzerinde güçlü bir motivasyonel etkisi vardır. Kişiler, değişimin kendi kişisel imajlarına zarar vereceğine inanabilirler. Örneğin değişim sonucu uygulanması beklenen yeni rolleri benimseyen bir çalışan, ait olduğu gruptaki değişimi istemeyenler tarafından dışlanabilir ya da alay konusu olabilir korkusuyla aslında değişimi desteklese bile, davranış değişikliğine gitmeyebilir. Bireyin bir davranışını değiştirme çabasına yönelik, bireyin ait olduğu gruptan destek gelmemesi hatta tersi tepkiler vermesi sözkonusu olabilir. Burada grup normları kişisel davranış

değiştirme çabasına karşı bir fren mekanizması kurabilir ve grup sosyalleşmenin etkisi ile yeniliğe karşı tutucu tepki verebilirler.

Çalışanlar toplu hareketlerle daha güçlü olabilirler. Değişim birden fazla kişiye etkilediğinde, grubun tepkisi bireylerin tek tek tepkileri toplamından daha fazla olur. Bu durumda değişimin grup üzerindeki etkisi birey üzerindeki etkisinden daha büyük olur.³⁸

Önem Duygusu : Birey, örgüt için bir değeri olmadığı ve kendisine önem verilmediği duygusuna kapılarak, değişim karşısında kendini kurban gibi hissedebilir. Değişim planı uygulanma öncesi ve sonrasında gerek üst yönetimin gerekse değişimi yönetenlerin, değişimden etkilenenleri yeni durumun etkileri ve beklenen davranış değişiklikleri yönünde desteklememeleri ve yol gösterici olmak konusundaki eksiklikleri çalışanların bir takım soru işaretlerine sahip olmalarına ve kendilerini sadece yapılan düzenlemelere uyması

³⁸ J. Pfeffer, a.g.e., s.200

beklenenler gibi hissetmelerine sebep olabilir. Bu durumda değişim planının yönetimce hazırlandığı ve kendisinin bir katılımı olmadığı, sadece kendisinden yapılan değişikliklere uyması beklendiği düşüncesi ile yapılan herşeye iyi ya da kötü de olsa sadece değişim olduğu için direnç gösterebilir.

2.4.6.2. Örgütsel Direnç Kaynakları

Örgütler sistemlerini koruma eğilimi içinde iken, değişimi kabule yönelik örgütü oluşturan sistem parçalarından olumsuz tepkiler alınabilir. Örgüt içinde gözlemlenebilecek direnç oluşturabilecek sebepler aşağıdaki gibi incelenebilir.³⁹

Kararlılık : Bir çok örgütsel sistem çalışanlarının ve sistemlerinin devamlılığını sağlama yönünde davranır ve buna yönelik sistemlerini dizayn ederler. Bu durumda değişime yönelik örgütsel bir direnç sözkonusudur ki bu devamlılığı sağlama yönünde dizayn edilmelerinden kaynaklanır. Örgütsel sistemin çok boyutlu bir yapısı vardır ve bu yapı değişime karşı direnç gösterir. Bu yapı ilişkileri, paylaşılan paradigmaları, inanç ve değer sistemlerini ve örgüt

kültürünü oluşturan tüm faktörleri içerir ki tüm bu faktörler çalışanlar tarafından sürekliliği sağlamak yönünde değişime karşı içgüdüsel olarak korunur.

Değişime dar odaklanma : Örgütün bir alanındaki değişim, diğer alanlarını da etkiler. Modern organizasyonlar birçok fonksiyona sahip oldukları halde, çoğu bu fonksiyonların doğru çalışmasına yönelik yapı eksiklikleri taşırlar. Öyle ki ürün geliştirmenin fonksiyonunun satış ve pazarlama fonksiyonundan habersiz çalışması düşünülemez. Pazar araştırmaları, ürünün geliştirilmesi ya da pazardan çekilmesi yönünde temel bilgiyi sağlar. Örgütü oluşturan fonksiyonların herbirinin örgüt hakkında farklı anlayışlara sahip olarak farklı zihinsel modeller geliştirmeleri ve bu doğrultuda birbirlerinden farklı davranmaları, örgütün tek bir amaç doğrultusunda giderek başarılı olmasını ve ortak stratejik kararlar alınarak uygulanmasını engeller. Bu noktada bir değişim planının ortaya konması ve uygulanması istendiğinde her ne kadar her fonksiyon kendi düşüncesine göre, örgütün daha iyi olmasını istese de, fonksiyonlar arası çatışmaların ve

³⁹ G. Moorhead, R.W., Griffin, a.g.e., s. 662

anlaşmazlıkların çıkması gözlemlenebilecektir. Bu durumda yeni iş dizaynları ya da örgütsel yapı oluştururken, örgütü oluşturan tüm elemanları ve fonksiyonları ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini ele almamak değişime yönelik problemler yaratabilir.

2.5. Değişimin Başarısızlık Nedenleri

Örgüt içinde değişim uygulama kararını vermek, örgüt için önemli bir olaydır. Gerek dış çevre koşulları gerekse yönetim anlayışlarındaki hızlı değişimler, tüm örgütleri bu hızlı değişime çağırırken, bunu başarmak çok boyutlu değişim planlarını beraberinde getirmektedir.

Örgüt içinde, değişimden etkilenen herkesi değişimin gerekliliğine ikna etmek ve değişim planına aktif ve gönülden katılımını sağlamak, her değişimi yönetenlerin öncül hedeflerinden biri olmak durumundadır. Örgüt içi değişimin başarısız olma sebeplerinin en başında değişmek gerekliliğinin ve değişim ihtiyacının açıkça ortaya koyulmaması ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmemesi olmaktadır. Değişim gerekliliğinin farkında olmayan ve bunu paylaşmayan çalışanlar ile değişimi başarmak zorlaşmaktadır.

Çalışanların koyulan hedefleri kabul etmemesi veya alternatif değişim hedeflerini desteklemesi söz konusu olabilir. Bunun yanında çalışanların değişim planı ile hiç ilgilenmemeleri ve ilgi ve ilgi alanlarının dışında bırakmaları da olasıdır. Bu, değişim ihtiyacı ve buna yönelik değişim hedefleri belirlenirken uygulanan iletişim sürecinin yetersiz olması, çalışanların yeterince bilgilendirilmeyip, katılımlarının sağlanmamasından kaynaklanabileceği gibi geçmiş başarısız değişim deneyimleri de olabilir. Çalışanların değişim planına ve sonuçlarına yönelik sorularının cevaplanmaması ve kişisel paradigmaları ile değişim hedeflerini çakıştıramaması değişimi olumsuz etkileyecektir.

Değişimin başarısızlık nedeni, değişim stratejisinin ve buna göre hedefleri ve ölçülebilir sonuçları açıkça belirtilerek hazırlanmış bir değişim planının olmayıp ve bu planın örgüt için en uygun ve doğru zamanda uygulamaya alınmaması olabilir. Örgütün karmaşıklığı ve insan faktörü göz önüne alınmadan ve çok boyutlu düşünülmeden hazırlanmış bir değişim planını, sürekli sorunların çıkmasına yol açar.

Bu sorunların çözümüne dair alternatif planların olmaması, sorunların giderek büyümesi demektir. Öyle ki değişim sırasında, direnişin beklenebilir bir durum olması düşünülmeden değişim planının yapılması ve gerekli önlemlerin alınmaması değişimi olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Değişim sırasında ve sonrasında değişimden etkilenen herkese yönelik, yetkinlik ve yeterlilik artırıcı eğitim planı olmaması ve alt yapı eksikliği, yeniyi yaşatma ve destekleme yolunda çalışanların motivasyonunu ve inancını azaltır. Bu durumda yeni işleri öğrenememe ve daha fazla çalışmak zorunda kalmak korkusu taşıyabilecek alışanlar değişimi desteklemeyebilir.

2.6. Değişimi Başarmak

Etkili bir örgüt yenilenmesi tabandan, bireylerin paradigmalarındaki değişimi başarmak ile başlar, bunu davranış değişimi ve örgütsel değişim takip eder. Birey davranışları örgütsel roller ile şekillenir. Kişileri yeni roller, sorumluluklar ve ilişkiler içine koyan bir örgütsel yapı ile yeni paradigma ve davranış değişimleri yaratılır.

Görev dağılımları yenilenerak çalışanların rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri yeniden düzenlenir. Görev dağılımı için takım çalışması, koordinasyon, bağılık ve yetkinlikleri geliştirici bir yol izlenmesi faydalıdır.

Paylaşılan bir vizyon yaratma, gerekli yetkinlikleri arttırmaya yönelik eğitim programları, değişim ruhunu tüm örgüte yukarıdan aşağıya yayma, formal politika, sistem ve yapılarla değişimi kurumsallaştırma, gelen tepki ve gözden kaçmış noktaları gözlemleyerek gerekli önlem ve değişikliklerin yapılması başarıyı olumlu etkileyecektir.⁴⁰ Değişimin sürekli ve kalıcı olması, eğitim ve yönlendirme programları ile olabilmektedir. Doğru bir strateji ve doğru insan kaynağı yapılan uygulamaları kolaylaştırmaktadır.

Değişim sözkonusu olduğunda değişimi getirenlerin iyi , karşı çıkanların kötü olduğunu varsayan bir eğilim vardır. Ancak her değişim yetersiz, başarısız olabileceği gibi, tepkiler de haklı olabilir.

Değişim planı içinde tüm değişkenler, maliyet ve yararlar özenle incelenmeli, tepkiler dikkate alınmalıdır. Değişime direncin birtakım avantajları vardır.⁴¹ Gelen direnişe yönelik tepkiler ile değişimi yönetenler değişim planlarını yeniden gözden geçirip problem yaratan noktalar üzerinde farklı düzenlemeler yapabilirler. Bu şekilde problemleri tanımlama ve fırsata dönüştürme olanağı kazanırlar. Ayrıca çalışanların paradigma ve değerlerini daha iyi anlamış, gelecek değişim planlarına geribidirim kazanmış olarak, avantaj elde ederler.

Değişim stratejisi hazırlanırken sistem ve prosesler yanında insan kesinlikle unutulmamalıdır. Değişim stratejisine insan faktörünü entegre etmek değişimin etkinliğini arttıracaktır.⁴² Çalışanların değişime direncini azaltan etmenler, bireyin değişimden kişisel yarar görmesi, bireyin örgüt içindeki davranışı ve tutumu, temel kişiliği ile

⁴⁰ J. Dooney, J., ' Changing Management Behavior is Easier Said Done', TQM Vol 8 , No 5, 2&3, s.141-144

⁴¹ J.W. Newstrom, Ph.D., K. Davis, Ph.D., s.230

⁴² E. Rosenberg, 'People Build The Pyramids: The Human Face of Change', [http://www monstehr.com / mb / client / ui/ communit/hrl/orticles/pyramid.htm](http://www.monstehr.com/mb/client/ui/communit/hrl/articles/pyramid.htm)

örgüt içindeki sosyal rolünün uyum göstermesi,değişimi yönetenlerin saygınlığı ve etkisinin yüksek olması olarak sayılabilir. ⁴³

Değişimi planlamak örgütsel sistem dahilinde bir denge sağlanmasını gerektirir. Direnç dengeyi sağlama yönünde yararlıdır. Hızlı ve ani değişim zordur. Etkili, ikna edici ve katılımcı bir değişim planı bağlılığı bu da başarıyı getirir. ⁴⁴ Değişime direnci azaltmak için değişimden etkilenlere verilen bilgi hedefe yönelik, yerinde ve anlamlı olmalıdır. Grup üyeleri arasında değişim için ortak algı yaratarak, değişime ortak bir anlayışla yaklaşılması ve direncin azaltılması sağlanır. Değişimden etkilenler kendilerini aynı gruba bağlı hissediyorlarsa, değişime direnç azalır. Grup içinden gelen öneriler, dışarıdan gelenlere oranla daha az eleştirilir. Değişim, direnci azaltmak amacıyla çekici hale getirilmelidir. Değişime olan ihtiyaç, değişim planı ve sonuçlar hakkında tüm bilgiler değişimden etkilenenlerle paylaşılmalıdır .

⁴³ J. Pfeffer, a.g.e., s.205

⁴⁴ T.Nolan, Ph.D., L. Goodstein, Ph.D., W.J. Pfeffer, ' Changing Organizations & People ', <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/pod1.htm>

Değişim bir olay değil, bir süreçtir. Kişilerin değişimi benimseme ve desteklemeleri için uzun dönemli bir sürece gerek vardır ki, en önemli fark burada yaratılır.⁴⁵ Değişimin kişisel yanı çok güçlüdür ve her kişi değişime farklı cevap verir. Değişim davranışların, becerilerin ve inançların adaptasyonunu gerektirir. Bireyler kendi kişisel yetenek ve becerilerini yeni düzende ne gibi avantajlarla kullanabileceklerini ve geliştirebileceklerini kavradıkları ve bu yönde desteklenip eğitildikleri takdirde değişime adaptasyonları daha hızlı ve etkili olabilecektir.

Bireylerin değişime yönelik direnişlerinin altında yatan gerçeklere ulaşmak için, neye inandıkları ve bunun doğruluğu için hangi dayanağı koydukları ve değişime yönelik nasıl yargıya vardıkları incelenebilir. Bu amaçla, değişim hakkındaki görüşleri, değişimin gerçekleşeceğine neden inanmadıkları, değişimle ilgili sorunları, gelecekte ne olacağını düşündükleri sorgulanarak değişim planının yeniden gözden geçirilerek çalışanlarca paylaşılmasına yönelik geribildirimler alınabilir. Öyle ki değişime direncin altında yatan

duygular, değerler, endişeler, beklentiler, öncelikler öğrenildiğinde değişim planı bu faktörler gözönüne alınarak yapılabilir.

Başarılı bir değişim planı iletişimi değişim niçin yapıldığı, çalışanlara ne gibi faydalar sağlayacağı ve değişimin uygulaması boyunca tüm etki ve sonuçlarına yönelik yazılı duyurular, posterler, duyuru panoları, elektronik posta, atölye çalışmaları, toplantı ve konferanslar ile yapılabilir.

Başarılı bir değişim için, değişim ihtiyaçlarının doğru belirlenerek bu doğrultuda hedef ve stratejilerin koyularak iyi bir iletişimle sunulması ve uygulanması değişimin destek ve başarı kazanmasında önemli olacaktır.

⁴⁵ ' Resistance to Change ',
<http://www.ed.gov/pubs/EdReformstudies/SysReforms/Stiegel/2html>

SONUÇ

Örgüt içi değişim, değişen sosyo-ekonomik yapı, iş dünyası, insan ihtiyaçları doğrultusunda süreklilik kazanan bir anlama sahip olmuştur.

Örgüt içi değişim bir gereklilik iken, değişimin örgütün yapı taşı olan insanda başlaması sözkonusudur. Ancak çalışanlar değişime türlü nedenlerden dolayı direnebilir ve değişimi kabullenmeyebilirler.

Değişime direncin altında yatan nedenler alışkanlıklara bağlılık, bilinmeyene karşı duyulan korku, mevcut durumu korumaya yönelik eğilim, kişisel kayba uğrama endişesi, öğrenmeye ve gelişime açıklık derecesi, yönetime güvensizlik, inançsızlık, grup etkisi ve örgüt için önem taşıma duygusu olabilir. Bu direnç kaynakları çalışanların değişime yönelik sahip oldukları paradigmlar doğrultusunda şekillenir.

Örgütsel değişimi başarmak, bireylerin paradigmlarındaki değişimi başarmak ile başlar ve bunu davranış değişimi ve örgütsel değişim

takip eder. Birey davranışları örgütsel roller ile şekillenir. Bireyleri yeni roller, sorumluluklar ve ilişkiler içine koyan bir örgütsel yapı ile yeni paradigma ve davranış değişimleri yaratılır.

Bu durumda çalışanlar değişime yönelik farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilerin altında yatan farklı paradigmlar vardır. Değişimin özünde insan var iken bu paradigmların farkında olmak, değişimin başarılı olmasını olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKLAR

Pfeffer, J., (1996), Rekabette Üstünlüğün Sırrı, 2.Basım, Gençlik Yayınları, çev. Sinem Gül, İstanbul

Freedman, J.L., Sears, D.D., Carlsmith, J.M., (1993), Sosyal Psikoloji, 2.Basım, İmge Kitabevi Yayınları, çev. Ali Dönmez, Ankara

Davis, K., (1988), İşletmelerde İnsan Davranışı, 5.Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, çev. Prof.Dr. Kemal Tosun, İstanbul

Johns, G., (1988), Organizational Behavior, 2nd Edition, Harper Collins Publishers, USA

Baykal, B., (1992), Organizasyonların Yönetimi, Türkiye Şişe ve Cam Fab.A.Ş. baskısı, İstanbul

Moorhead, G., Griffin, R.W., (1993), Organizational Behavior, 3rd Edition, McGraw_Hill, Inc., USA

Newstrom, J.W., Ph.D., Davis, K., Ph.D., (1993), Organizational Behavior, McGraw_Hill, Inc., USA

Northcraft, G.B., Neale M.A., (1990), Organizational Behavior, Dryden Press, USA

Nevis, C.E., Lancourt, J., Vassalo, H.G., Intentional Revolutions, USA, Jasley_Bass Publishers, 1996

Maria, A., Scott_Morgan, P., The Accelerating Organization Embracing The Human Face of Change, USA, McGraw_Hill, Inc., 1997

Hammer, M., Champy, J., (1993), Değişim Mühendisliği, 3.Basım, Gençlik Yayınları A.Ş., çev. Sinem Gül, İstanbul

Ülger, H., (1992), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul,

Cüceloğlu, D., (1994), İyi Düşün Doğru Karar Ver, 4.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Challenges for Change, Reading Pack, (1996), Shell Company, UK

New Directions for Change, Training Notes, (1995), ADS Volger Ltd., UK

Tepe Yönetim Gözüyle Değişim Yönetimi, (1998), Olmuksa Presentasyon Notları, İstanbul

Shelton, K., (Aralık 1997), ‘ Bugün Gelecektir ’, Executive Excellence, Sayı 9, sf.3

Gull, A.G., (Aralık 1997),‘ Dönüşümü Anlamak ’, Executive Excellence, Sayı 9, sf.7

Covey, R.S., (Aralık 1997), ‘ Değişimin Anahtarları ’, Executive Excellence, Sayı 9, sf.11

Nergoord, M., (Aralık 1997), ‘ Değişime Doğru ’, Executive Excellence, Sayı 9, sf.17

Moravec, M., (Aralık 1997), ‘ Başarılı Değişim ’, Executive Excellence, Sayı 9, sf.21

Üsdiken, B., (1997), Şirketlerde Süreklilik ve Değişim, Sabancı Holding Eğitim Notları, İstanbul

‘ Coping with Change ’, [http:// www.itstime.com / may 97.htm](http://www.itstime.com/may97.htm)

‘Organizational Responses To Change <http://www.itstime.com/may97b.htm>

‘How Personality Types Respond to Change
<http://www.itstime.com/may97b.htm>

Nolan, T., Ph.D., Goodstein, L., Ph.D., Pfeffer, W.J., Ph.D., ‘ Changing Organizations and People ’, <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/pod1.htm>.

Rosenberg, E., ‘ People Build The Pyramids: The Human Face of Change’<http://www.monstehr.com/mb/client/ui/communit/hrl/orticles/pyramid.htm>

‘ Factors Increasing Resistance’ ,<http://eies.njit.edu/home/turoff/cursenotes/c15679/ug2679/tsld077.htm>

Clemson, B., Clemson, M., ‘ The Deep Barriers to Change & How to Overcome Them ’, <http://www.adv.edu/bac/a.deepbarriers.html>

Hultman, E.K., Scaling The Wall of Resistance, Training & Development, 1995, Alexandria,UA

Spector, B., Eisenstat, R.A., Beer, M., ‘ Why Change Programs Don’t Produce Change ’, Harvard Business Review, Reprint no:90601, November-December,1990

‘Resistance to Change’
<http://www.ed.gov/pubs/EdReformstudies/SysReforms7Stiegel/2html>

‘ Resistance to Change ’, <http://www.bwassociates.com/services/initiati.htm>

Dooney, J., ‘ Changing Management Behavior is Easier Said Than Done ’, TQM Vol 8, No 5, 2&3, 1997, Pg141-144

Eccles, T., ‘ Succeeding with Change ’, Extract, Pg.65

Coghlan, D., ‘ A person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change’ ,Leadership&Organization Development Journal 14, 4, pg 10-14

Williams, L.R., Ph.D., Champions of Change , Malaysia Golden Books Centre Sdn Bnd., 1997