

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYEDEKİ İNŞAAT FİRMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİM VE
DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİMİ: ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu ÇOKYAŞA KÖSE

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYEDEKİ İNŞAAT FİRMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİM VE
DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİMİ: ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Burcu ÇOKYAŞA KÖSE
(502071507)**

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elçin TAŞ

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502071507 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Burcu ÇOKYAŞA KÖSE**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“TÜRKİYEDEKİ İNŞAAT FİRMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİMİ: ÖRNEK UYGULAMA”** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Elçin TAŞ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Hakan Yaman**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Uğur Müngen
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **04 Haziran 2012**

Eşime ve Aileme,

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin hazırlıkları esnasında yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen Hocam Doç. Dr. Elçin Taş'a, durum değerlendirme çalışması (case study) için görüşme yaptığım firmalara ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim eşime ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2012

Burcu Çokyaşa Köse
(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	2
1.2 Çalışmanın Kapsamı.....	2
1.3 Çalışmanın Yöntemi.....	3
1.4 Literatür Özeti	4
2. DEĞİŞİM	7
2.1 Değişimin Tanımı.....	7
2.2 Değişimin Nedenleri.....	8
2.2.1 Organizasyon içi değişim nedenleri	10
2.2.2 Organizasyon dışı değişim nedenleri	11
2.3 Değişimin Amaçları	15
2.4 Değişimin Çeşitleri.....	17
2.4.1 Genel anlamda değişimin çeşitleri	17
2.4.1.1 Toplumsal değişim	17
2.4.1.2 Teknolojik değişim	18
2.4.1.3 Ekonomik değişim	20
2.4.1.4 Organizasyonel değişim.....	21
2.4.2 Özel anlamda değişimin çeşitleri	23
2.4.2.1 Planlı değişim-plansız değişim.....	23
2.4.2.2 Makro değişim-mikro değişim	25
2.4.2.3 Zamana yayılmış değişim- ani değişim	26
2.4.2.4 Öngörücü değişim- tepkisel değişim	26
2.4.2.5 Geniş kapsamlı değişim- dar kapsamlı değişim	26
2.4.2.6 Aktif değişim- pasif değişim	26
2.4.2.7 Adım adım değişim- köklü değişim	26
2.5 Değişimi Uygulama Süreçleri.....	27
2.6 Değişim Yönetimi	37
2.7 Değişimde Liderin Rolü	44
3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ	51
3.1 Direncin Tanımı	51
3.2 Değişime Direncin Nedenleri	57
3.2.1 İş ile ilgili nedenler.....	58
3.2.2 Ekonomik nedenler.....	59
3.2.3 Sosyal nedenler	60

3.2.4 Kişisel nedenler.....	60
3.2.5 Organizasyonel nedenler	62
3.2.6 Toplumsal ve grupsal nedenler	62
3.2.7 Belirsizlikler	62
3.3 Direnci Kırma Yöntemleri.....	63
3.3.1 Karara katmak.....	65
3.3.2 Bilgilendirmek	65
3.3.3 Gönüllü aramak.....	66
3.3.4 Etkin vizyon-misyon	66
3.3.5 Katılım.....	66
3.3.6 İletişim – eğitim	67
3.3.7 İkna.....	69
3.3.8 Ödüllendirme	69
3.3.9 Pazarlık ve anlaşma.....	69
3.3.10 Baskı ve zor kullanma	70
3.3.11 Taviz verme	70
3.4 Direncin Olumlu Yönleri	71
3.5 Direncin Olumsuz Yönleri	71
3.6 Direncin Sonuçları	72
4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM VE DİRENÇ YÖNETİMİ.....	73
4.1 Dünyada Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği.....	73
4.2 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği	79
5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİMİN UYGULANMASI VE DİRENCİN KIRILMASI ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA	83
5.1 Durum Değerlendirme Çalışmasının Amacı	83
5.2 Durum Değerlendirme Çalışmasının Kapsamı.....	84
5.3 Durum Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi.....	85
5.4 A Firmasının Mimari Proje Grubu.....	85
5.4.1 Grubun geçmişi.....	85
5.4.2 Değişimin nedeni	86
5.4.3 Değişim süreci ve yönetimi	87
5.4.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri	89
5.4.5 Değişimin sonucu.....	91
5.5 B Firması	92
5.5.1 Firmanın geçmişi	92
5.5.2 Değişimin nedeni	93
5.5.3 Değişimin süreci ve yönetimi	95
5.5.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri	98
5.5.5 Değişimin sonucu.....	100
5.6 C Firması	101
5.6.1 Firmanın geçmişi	102
5.6.2 Değişimin nedeni	103
5.6.3 Değişimin süreci ve yönetimi	104
5.6.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri	105
5.6.5 Değişimin sonucu.....	106
5.7 Durum Değerlendirme Çalışmasının (Case Study) Sonucu	107
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKLAR.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	117

KISALTMALAR

CEO	: Şirketler Grubunun Genel Müdürü (Chief Executive Officer)
M2	: Metrekare
3d	: Üçüncü Boyut-Perspektif
4d	: Dördüncü Boyut-Zaman
5d	: Beşinci Boyut-Enerji
AVM	: Alışveriş Merkezi
IT	: Enformasyon Teknolojileri (Information Technologies)
ISO	: Kalite Yönetim Sistemi International (Organization for Standardization)

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Organizasyonel değişim boyutları.....	22
Çizelge 3.1: Değişikliğe tepkiler ve bireylerin genel tutumu.....	56
Çizelge 3.2: Değişime direnç nedenleri ve stratejiler.....	64

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Planlı değişim değişkenleri.	24
Şekil 2.2 : Kunt Lewin 3 aşamalı değişim modeli.	29
Şekil 2.3 : Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli.....	31
Şekil 2.4 : Planlı değişim değişkenleri.	32
Şekil 2.5 : Değişime etki eden faktörler.	34
Şekil 2.6 : Değişim fırsatlarının belirlenmesi.	35
Şekil 2.7 : Değişim yönetimi modeli.....	37
Şekil 2.8 : Örgütünüzü dönüştürmenin sekiz adımı.	42
Şekil 2.9 : Değişim yönetiminin aşamaları.....	43
Şekil 2.10 : Yönetici-lider ilişkiliği.....	45
Şekil 3.1: Değişim karşısında olası tutumlar.	51

TÜRKİYEDEKİ İNŞAAT FİRMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİMİ: ÖRNEK UYGULAMA

ÖZET

Günümüz piyasa koşullarında meydana gelen küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabet ve müşteri talepleri, firmaları yeni koşullarına uyum sağlayabilmek için değişime zorlamaktadır.

Değişim belirli bir durumda meydana gelen farklılaşmadır. Organizasyonel açıdan değişim ise bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir duruma dönüştürülmesidir.

Değişimin organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenleri görülmektedir. Değişim, iş yapma yöntemi ve tekniğinde, kullanılan teknolojide, organizasyonun yapı ve sürecinde, organizasyonun tümünde veya belirli bir bölümünde gerçekleşmektedir.

Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların değişimi uygulama amaçları, iç ve dış çevredeki değişimlere uyumlu hale gelip bu sayede yoğun rekabet ortamına uyum sağlamak, müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını gözetmek, etkinliği ve verimliliği ön planda tutmak, gelişmelere ve rekabete kolay uyum sağlayabilmektir.

Değişimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu nedenle değişim sürecinde liderin rolü büyük öneme sahiptir.

Değişimi uygulaması esnasında ilk karşılaşılan tepki “direnc”tir. Direnc, kimi zaman çalışanlardan kimi zaman ise yönetimden kaynaklanabilmektedir. Değişime karşı oluşan direnci çeşitli yöntemlerle en aza indirmek mümkündür. Direnci kırma yöntemlerinden eğitim, gönüllü arama, iletişim, karara katma, baskı ve zor kullanma en sık kullanılan yöntemlerdir.

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyet gösteren inşaat firmalarında yaşanan değişim uygulamalarının, karşılaşılan direncin nedenlerinin ve direnci kırma yöntemlerinin araştırılması hedeflenmiştir.

Firmaların sahip olduğu kültürün ve değişimi uygulama biçimlerinin farklılık göstermesi nedeniyle anket çalışması tercih edilmemiş olup durum değerlendirme çalışması (case study) yapılmıştır. Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren üç firma ile görüşülmüştür. Seçilen firmalarda başarılı bir şekilde değişim uygulaması yaşanmıştır ve değişim devam etmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre; firmalar, değişimi küresel piyasa koşullarıyla rekabet edebilmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve işveren talebi doğrultusunda uygulamıştır. Uygulanan değişime çoğunlukla çalışanlardan olmakla birlikte yönetimden de direnc gösterildiği görülmüştür. Direnci kırma yöntemlerinden eğitim, iletişim, gönüllü arama, karara katma, baskı ve zor kullanma yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Elde edilen bilgiler literatürden elde edilen bilgileri doğrulamaktadır.

Genel anlamda, çalışmanın ilk bölümünde; giriş bölümü ile çalışmanın amaç, kapsam ve yöntemine yer verilmektedir. İkinci bölümde ise; değişimin tanımı, nedenleri, amaçları ve çeşitleri iledeğişimi uygulama süreçleri, değişim yönetimi ve liderin rolü anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde; değişime karşı direnç kavramı, nedenleri, direnci kırma yöntemleri, direncin olumlu ve olumsuz yönleri ile sonuçları üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde; Dünyadaki ve Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlardaki değişim ve direnç yönetimini ele alan örnek bir çalışma sunulmaktadır. Beşinci bölümde; Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren, son yıllarda değişim uygulamış üç örnek inşaat firmaları ile yapılan durum değerlendirme çalışmasına (case study) yer verilmektedir.

Sonuç olarak inşaat firmalarında değişimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için doğru bir şekilde yönetilmesine, oluşabilecek direnç karşısında uygulanacak direnci kırma yöntemlerine dikkat çekilmektedir. Bu alışma ile gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak bulgular ortaya koyulmaktadır.

MANAGEMENT OF CHANGE AND RESISTANCE TO CHANGE IN CONSTRUCTION COMPANIES IN TURKEY: SAMPLE APPLICATION

SUMMARY

Globalization that occurs in today's market conditions with ever-increasing competition and customer demands, forcing companies to change because of the adaptation to the new conditions.

Change is an occurrence of differentiation in a particular case. In terms of, organizational change in an organization or process is to convert the status to another status as a planned or unplanned way.

Causes of organizational change are occurring inside and outside of the organization. Change takes place in method and technique of the business, the technology used, the organization's structure and process, the organization takes place throughout all or a specific section.

The purpose of change application of the companies operating in the construction sector in Turkey are to come into line with changes in internal and external environment therefore adapt to intense competitive environment, oversee the interests of customers and employees, keep in the forefront efficiency and productivity, provide an easy fit to developments and the competition.

Change can be made, in the general terms of; social change, technological change, economic change, organizational change and in the special terms of; planned-unplanned change, macro-micro change, over time-sudden change, proactive-reactive change, active-passive change, step by step as healing-drastring change.

Decision of change can be decided in three different ways. These are; decision of administration, co-decision of employees and administration together and decision of employees.

Generally, the process of change starts when it is felt that a way to change needed. Driving force to change may be considered as undesirable aspects at present case or a desired potential future. In this context the factors of needs for change can be seen in the following four ways; feel dissatisfaction of activities in the organization or negative evaluation of the current situation, dissatisfaction because of the discrepancy between the current situation and the situation should be, environmental pressures and social expectations, competitive pressures that make necessary the usage of advantages of technological and psychological developments. To create pressure for change on some internal necessities, such as motive of the growth and development. There are some other factors except these four headings, which are external observations, internal observations, customer feedback, and feedback from suppliers, employee feedback and management's opinion.

Change should have a reason and employees must accept it. Systems should use which are short-term objectives, plans and behaviors be in accordance with long-term.

Change must start from the top of organization. It must be entered in the process of change at the same time that the way of employees working and way of managers management. Employees should assure to comply with the change by persuading not instructing. The senior management should act in transparently, consistently and uniformly in process of change.

For the successful implementation of change, it is necessary to managed in a suitable manner. Therefore, the role of the leader has a great importance in the process of change. Qualifications of a leader who has an important role in the process of change are; capability of as a clear detection and analysis of problems, know employees very well, to have exact information and up to date tracking of the organization's activities, technology and labor relations.

Employees should support the change decision in the process of change. Because the change will cause friction between the departments, management should be open and should have sincere communication. The role of management should be to transform "promoting change" into "orientation of change" for the resistance that may occur against to change.

During implementation of change, the first encountered response is resistance. According to research of Fortune 500, the most important reason for a failure of change projects is "resistance". In studies, it is seen that eight attitude prepared the failure. These eight attitudes can be listed as fallow; the belief that the existing system has already met the requirements, the belief of complicating the needs meeting by change, the belief that change will bring more risk than benefits, the belief that change is unnecessary to avoid undesirable situations, the belief that change process is not deal correctly, the belief that change will result in failure, the belief that change do not correspond with values that the organization and employees have, not having confidence in persons who manages the process of change.

Resistance based on sometimes employee, sometimes the administration. It is possible to minimize resistance to change in various ways. Methods of breaking resistance; education, volunteer search, communication, decision-added, pressure and hard to use are most commonly used.

Improperly resistance can perceived as negative. Resistance to change may seen as positive and beneficial from a different sight. In this context the positive effects of resistance are; attracts attention to review the proposed amendment, benefit to see and diagnostic the issues that may be a problem during or after a change, leads to establish more efficient communication system to perform a change, allows you to take precautions before serious problems, leads examine the appropriateness even to question of the proposals, leads to seek additional information and additional options, leads to build the culture appropriate to change before change.

The aim of this study is to investigate the implementation of change, causes of the resistance and methods of breaking resistance in construction companies operating in Turkey.

Survey method has not been preferred because of differences in culture of the firms owned and implementation methods of change. Case study based on semi_constructed conversation was preferred.

Conversation was occurred with three companies in the construction sector in Turkey. The selected firms experienced a successful implementation of change and change is ongoing. According to findings from conversation with managers; companies implemented change in line to compete in global market conditions, keep pace with technological developments, the request of the employer. Resistance to the implemented change occurs mostly by the employee but also by the administration too. Methods of breaking resistance; education, communication, volunteer search, the decision added, pressure and hard to use were used in. The information obtained confirms that the information derived from the literature.

In general, the first part of the study, entrance and the aim, scope and methodology are given. In the second part, the definition of change, causes, purposes and types of change, implementation processes of change, change management and the role of leader described. The third part focuses on the concept of resistance to change, its causes, methods of breaking resistance, the positive and negative results of resistance. The fourth part is present a sample of a study over organizations in the world and in Turkey in the construction sector, which implemented the change and management of resistance. In the fifth part; it is included a case study with three companies operating in construction sector in Turkey which are implemented change in recent years.

According to the study on sample construction organizations, necessity of change based on the same factors. Change is special for every firm. Every firm has different solutions for impenmening change successfully. It is seen that generally the leader conducts the change management. Resistance to change generally occurs while implementing change to the organization. There are sample ways for breaking resistance to change in an organization. Mostly used ways in sample organizations are; education, volunteer search, communication, decision-added, pressure and hard to use which are supported with the sources from the literature.

As a result, attention drawn to manage change correctly for the successful implementation of change, breaking methods of resistance to be applied against the resistance that may occur in the construction companies.

In this study, the findings are introduced that will shed light on future studies.

1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecine bakıldığında; ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna uzanan farklı aşamaların yaşandığı görülmektedir.

Bilgi toplumu ile birlikte meydana gelen değişim, etkilerinin hemen hemen tüm dünyaya yayılması nedeniyle daha önceki değişimlerden daha kapsamlı ve etkili olmuştur. Bu sebeple 20. yüzyılda sanayileşmenin getirdiği sorunlar ve yeniden yapılanmayı tartışan dünya, 21. yüzyılda bilgi toplumunun oluşum sürecini ve bununla birlikte gelişen küresel değişimi tartışmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle değişimin hız kazandığı günümüzde, içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin bir parçası olan inşaat sektörü de dünyada meydana gelen bu değişimlerden kaçınılmaz bir şekilde etkilenmektedir. İnşaat firmalarının yönetimleri bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme sürecinde değişim faktörlerinin belirlediği yönde değişmek zorunda kalmaktadır.

İnşaat sektöründeki değişimi anlayabilmek için öncelikle dünyada yaşanan değişim sürecini anlamak gerekmektedir. Giderek artan rekabet ve küreselleşme dünyada yaşanan değişime yön vermektedir. İnşaat sektörünün çevre ile sürekli etkileşim içinde olması, sektördeki firmalarda yaşanan değişimin toplumsal, ekonomik, teknolojik ve organizasyonel alanlarda yaşanan değişimlerle birlikte ele alınarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Çağımızın en belirgin özelliklerinden biri devamlı ve hızlı bir değişim süreci içinde olmasıdır. Birbiri ardına meydana gelen değişimlere uyum sağlamak, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir zorunluluk halini almıştır.

Değişim sürecindeki yeni arayışlar; yönetimleri esneklik, risk almak, girişimcilik, rekabet ve kar etmek, kaliteyi arttırmak gibi amaçlara yönlendirmiştir. Dünyadaki değişim yeni yönetim tekniklerinin belirlenmesinde büyük rol almış ve müşterinin önceliği, müşterinin isteklerinin belirleyiciliği, kalitenin üretim sürecinde sürekli

geliştirilmesi, verimliliğin ve kalitenin artırılması gibi konuları ön plana taşımıştır.

Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren, son yıllarda değişim yaşamış ve uygulamada belirli bir seviyeye gelmiş, firmalarda yaşanan değişim süreci ve direnci kırma yöntemlerinin neler olduğu, nasıl uygulandığı, sonucunda nasıl bir değişimin gerçekleştiğinin örneklerle açıklanması bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.1 Çalışmanın Amacı

Globalleşme, küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve müşteri talepleri; inşaat sektöründeki organizasyonlar üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu etkenler organizasyonları değişime zorlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, evrensel bir olgu olan değişim ve değişimin yaşandığı süreçte ortaya çıkması muhtemel olan direnç kavramının literatürdeki kaynaklar vasıtasıyla irdelenmesi; inşaat sektöründeki organizasyonlarda, değişimin ve söz konusu değişimden kaynaklanan direncin etkilerinin araştırılmasıdır.

Bu çalışmada; değişim, değişimin nedenleri, amaçları, çeşitleri, değişime karşı oluşan direnç, direncin nedenleri, direnci kırma yöntemleri, direncin olumlu ve olumsuz yönleri ile sonuçları üzerinde durularak bir literatür çalışması yapılması ve bu çalışmanın yapılacak olan yarı-yapısallaştırılmış karşılıklı görüşme şeklinde bir durum değerlendirme (case study) çalışması ile desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Durum değerlendirme (case study) çalışmasında; Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların değişimi nasıl uyguladıklarının, nasıl bir süreçten geçtiklerinin ve direnci kırma yöntemlerinin neler olduğunun, değişimi başarı ile uygulayabilme durumlarının ele alınması çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

1.2 Çalışmanın Kapsamı

Organizasyonlar, teknolojik gelişmeler nedeni ile ciddi bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. İnşaat sektöründeki organizasyonların yaşadıkları değişim, karşılaşılan direnç ve direnci kırma yöntemlerinin, değişimi başarıyla uygulayabilme durumlarının incelendiği bu çalışma; değişim, değişim yönetimi, değişime karşı direnç konularını içermektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde; giriş bölümü ile çalışmanın amaç, kapsam ve yöntemine yer verilmektedir.

İkinci bölümde; değişimin tanımı, nedenleri, amaçları ve çeşitleri ile değişimi uygulama süreçleri, değişim yönetimi ve değişimi gerçekleştirmekteki liderin rolü literatür çalışması ile desteklenerek anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde; değişime karşı direnç kavramı altı alt başlık altında ele alınmaktadır. Direncin tanımı, nedenleri, direnci kırma yöntemleri, direncin olumlu ve olumsuz yönleri ile sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde; Dünyadaki inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyondaki değişim ve direnç yönetimini ele alan örnek bir çalışma ile Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyondaki değişim ve direnç yönetimini ele alan örnek bir çalışma sunulmaktadır.

Beşinci bölümde ise; Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren, son yıllarda değişim uygulamış örnek üç inşaat firmaları ile yarı yapılandırılmış karşılıklı görüşme şekliyle gerçekleştirilmiş durum değerlendirme çalışmasına (case study) yer verilmektedir.

Sonuç olarak, bu tez kapsamında; Türkiye’deki inşaat sektörüne, değişim ve değişime karşı oluşan direncin etkilerinin araştırılacağı bir durum değerlendirme (case study) çalışması yapılarak, değişim uygulamalarının nasıl yapılmakta olduğu ve karşılaşılan direncin kırılmasında kullanılan yöntemlerin neler olduğu incelenecektir.

1.3 Çalışmanın Yöntemi

Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların değişimi nasıl uyguladıklarının, nasıl bir süreçten geçtiklerinin ve değişime karşı ortaya çıkan direnci kırma yöntemlerinin neler olduğunun, değişimi başarı ile uygulayabilme durumlarının araştırılması amacı ile yapılan çalışmada; değişim, değişimin uygulanması, değişime karşı oluşan direnç ve direnci kırma yöntemleri konularında daha önce yapılmış olan literatür çalışmaları incelenmiş, değişimi uygulama ve direnci kırma yöntemleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular 1.4 başlığı altında özetlenmiştir.

Literatür taramasından elde edildien bilgiler ışığında, Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve son yıllarda organizasyonel olarak değişim yaşamış olan üç inşaat firması ele alınarak durum değerlendirme çalışması (case study) gerçekleştirilmiştir. Firmalar seçilirken; son yıllarda değişim yaşamış, değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, uygulama ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş, değişimi uygulama süreci tam bitmese bile belirli sonuçların alındığı firmalar tercih edilmiştir.

İnşaat firmalarında değişim yaşanan konular birbirine benzememektedir. Bu nedenle alan araştırması tercih edilmemiştir. Durum değerlendirme çalışması (case study), organizasyonlarda yaşanan değişim ve karşılaşılan direnci kırma yöntemlerini belirlemek amacıyla daha uygun görülmüştür.

Seçilen firmalarla yapılan durum değerlendirme (case study) çalışmasından elde edilen bulgular literatürde yer alan bilgileri; değişimin çeşitleri, değişimi uygulama süreci ve direnç karşısında uygulanan direnci kırma yöntemlerinin benzerliği açılarından doğrulamıştır. Yapılan çalışma ile Türkiye’deki inşaat sektöründe değişim uygulamalarının nasıl yapıldığı ve direnci kırma yöntemlerinin nasıl uygulandığı konusuna, her ne kadar firma sayısı az olsa da ve genelleme yapılamasa da, durum değerlendirme (case study) çalışması ile bir ışık tutulmuştur.

1.4 Literatür Özeti

Değişim ve değişime direnç konularında yapılan literatür taraması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu çalışmada yer alan durum değerlendirme çalışmasının içeriği oluşturulmuştur. Değişim, değişimin çeşitleri, değişimin yönetimi, direnç ve direnci kırma yöntemleri ile ilgili kavramların durum değerlendirme çalışması için seçilmiş örnek firmalardaki ele alınış biçimleri ile literatürdeki bilgilerin benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu bilgilere göre;

Değişim, bir durumda meydana gelen farklılaşmadır. Değişimin nedenlerini organizasyon içi ve organizasyon dışı olmak üzere iki başlık altında, değişimin çeşitlerini genel ve özel olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için uygun bir biçimde yönetilmesi gerekir. Değişimi uygulama sürecinde liderin büyük önemi vardır. Literatür çalışmasında ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Direnç, yeni bir durum karşısında gösterilen tepkidir. Direncin nedenlerini iş ile ilgili, ekonomik, sosyal, kişisel, organizasyonel, toplumsal ve grupsal, belirsiz nedenler olarak incelemek mümkündür. Direnci kırma yöntemleri ise karara katmak, bilgilendirmek, gönüllü aramak, etkin vizyon-misyon, katılım, iletişim-eğitim, ikna, ödüllendirme, pazarlık ve anlaşma, baskı ve zor kullanma, taviz verme şeklinde ele alınmıştır. Son olarak direncin olumlu ve olumsuz yönleri ile sonuçları üzerinde durularak literatür çalışması tamamlanmıştır.

Literatürden elde edilen bilgiler ışıında, durum değerlendirme çalışması yapılacak olan firmalara yöneltilecek sorular oluşturulmuş ve yarı-yapısallaştırılmış karşılıklı görüşme şeklinde durum değerlendirme çalışmasına yer verilmiştir.

2. DEĞİŞİM

Değişim, mevcut durumun terk edilerek, yeni duruma geçilmesidir. Günlük yaşantının bir parçası olan değişim canlı veya cansız tüm varlıklarda görülen bir olgudur. Her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bir değişim çağına dönüşmüştür.

Güven Kangal'a göre bireyler ve organizasyonlar çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Değişim dışı açık organizasyonların ve bu organizasyonlarda çalışanların yaşamlarında karşılaştıkları engelleyemedikleri bir olgudur. Organizasyonlar için değişimden kaçmak, varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir (2007, p. 63).

2.1 Değişimin Tanımı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre değişim; “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 04.03.2011).

Değişim basit bir işlemdir. Yeniye eski ile değiştirdiğimiz her yerde değişim meydana gelir. Değişim, eskiden yeniye geçişle ilgilidir. Yani dünü, yeni bir yarın ile değiştirmektir. Fakat değişimi tamamlamak inanılmaz derecede zordur. Çoğu insan, alıştığı şeyleri geride bırakmak konusunda isteksizdir. “Eski”den kurtulup “yeni”ye nasıl geçileceği konusunda insanların özellikle yeni bir şey öğrenme ve hata riskinin bulunduğu bir şey olursa doğal olarak endişeleri olur (Dursun, 2007, p.27).

Genç'e göre değişim belirli bir durumda meydana gelen farklılaşmadır. (2007, p. 318) Bu tanıma paralel olarak Düzel Dilden, değişimi herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek olarak ifade etmektedir. Bu tanım; kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten; kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder. Diğer bir deyişle bir durumdan başka bir duruma geçerken farklı hale gelmeyi kapsar (2010, p. 4).

Düzel Dilden'e göre değişim; kişisel ve organizasyonel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli

olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir (2010, p. 4).

Değişimi, organizasyon içinde, iş süreçleri, organizasyon yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonun bütününi ilgilendiren ve etkileyen değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür (Güven Kangal,2007, p. 63).

Organizasyonel açıdan değişim ise bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir şekle dönüştürölmesidir(Genç, 2007, p. 318). Düzel Dilden ve Çömez'e göre değişim, ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir organizasyonun süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir.

Organizasyonel değişim ve yönetimin dinamik yapısı ve niteliği açısından en geneltanımıyla değişim, başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklindetanımlanabilir (Çömez,2007, p. 3).

2.2 Değişimin Nedenleri

Son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılan değişim kavramı yeni bir olgu değildir. Coğrafyalar ve insanlar var oldukları günden bu yana farkına varmadan bu değişim sürecinin içindedir. Fakat son yıllarda toplumlarda hızlı bir tüketim anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte organizasyonlar kendilerini bu değişim yarışının içinde bulmuşlardır (Çiçek, 2007, p. 35).

Çiçek'e göre gelişimin temelini oluşturan, değişimin gerekliliğini de sürekli hale getiren “daha iyiyi” arama dürtüsü, insanoğlunun en önemli özelliğidir. Çiçek, değişimin gerekliliğini şu ifadelerle açıklamaktadır; “Yaşanılan değişimin etkisiyle dün “mükemmel olarak değerlendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha da iyisi bulununca “yetersiz “olarak değerlendirilir” (2007, p. 35).

Sosyal,ekonomik, siyasi ve teknik tüm sistemler değişim halindedir. Organizasyonlar da bir sistemdir ve organizasyon açısından değişim kaçınılmazdır. Sürekli değişim, hayatta kalmanın ve önde olmanın gereğidir. Bilimsel gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim potansiyeli, bilgi işlem becerileri, küresel boyutlu bilgi ve ticaret

ağları, artan rekabet, ulaşım kolaylıkları ve küreselleşmeyi arttıran yasal altyapı değişimleri, organizasyonları sürekli değişime zorlamaktadır (Genç, 2007, p. 317).

Cesur'a göre, organizasyonlar sağlıklı bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmek için tüm diğer canlılar gibi yaşadıkları çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer organizasyonlar bu uyumu sağlayamazlar ise ya rakiplerinin gerisinde kalacaklar ya da faaliyetlerini durdurmak durumunda olacaklardır. Özellikle, değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, organizasyonlar meydana gelen siyasal, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişimleri yakından takip ederek varlıklarını koruyabilirler. Hatta bu değişimleri yakından takip etmek bile yetersiz kalabilir. Olabilecek değişimleri önceden tahmin ederek stratejilerin buna göre belirlenmesi yaygın bir görüş olarak kabul görmektedir (1999, p. 26).

Buna ilaveten Çiçek'e göre sosyal, kültürel, ekonomik ve endüstriyel alandaki hızlı değişim, organizasyonları bu akışı takibe zorunlu kılmıştır. Organizasyonları bu değişime zorlayan faktörleri şöyle sıralayabiliriz; (Çiçek, 2007, p. 36).

- Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı
- Uluslararası kurumlara verilen önemin artması
- Bilişim ve telekomünikasyon alanında yaşanan hızlı gelişmeler
- Endüstriyel teknolojiye, hammadde ve malzeme değişimleri
- Değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan pazarlarda var olma gereksinimi
- Demokratik alandaki gelişmelere bağlı olarak insana verilen önemin artması
- Tüketici beklenti ve tercihlerinin değişmesi
- Katılımcı liderlik anlayışının artması
- Demografik yapıya bağlı olarak meydana gelen değişimler.

Her şeyin değiştiği bir ortamda organizasyonların misyonunun da değişime ayak uydurmak yönünde etkilendiğinin görmekteyiz. Bu sürekli değişen ortamda ayakta kalmak isteyen her organizasyon değişimi kabul edip benimsemek zorundadır. Bu amaç için öncelikle değişime karşı tüm organizasyonu duyarlı hale getirip, değişimin organizasyonun tüm birimleri tarafından benimsenip, değişimin bir yaşam biçimi olarak algılanması gerekmektedir (Çiçek, 2007, p. 37).

Çiçek, günümüzde artık organizasyonların, sürekli hale gelen değişim faktörü sebebiyle kontrollü büyümeden ziyade, hız, maliyet, kalite, esneklik ve yenilik gibi faktörlere dayalı büyümeye yönelip, daha hızlı davranmak durumunda olduklarını belirtmektedir. Çünkü değişim güçlerinin yöneticiler üzerindeki etkisinin düne göre bugün daha fazla olduğu söylenebilir ki, yarının yöneticileri de bugünkü yöneticilerden yönetim konusunda daha fazla zorlanacaktır (2007, p. 37).

Güven Kangal’a göre bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyon haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Değişimin organizasyonel yaşam üzerindeki etkisini şu görüşler çok açık olarak göstermektedir: “Organizasyonlarda performans değerlemelerinde artık satış tahminleri tuttu mu?”, “Bütçeyi aştı mı?”, “Kâr hedefini tutturdu mu?” gibi sorular yerine “Neyi değiştirdi?”, “Hangi hızda değiştirdi?”, “Nereleri değiştirmeyi planladı?” sorularının sorulması gerekir. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değişime girmektedir. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alı şacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık organizasyonlarda “değişmeyen tek şey değişim” olmuştur. Küçük işletme yöneticileri, iç ve dış çevredeki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun hayatta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi için, değişime karşı atak davranmalı, değişimi yakından takip etmeli ve zaman kaybetmeden organizasyonlarında gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Güven Kangal, 2007, p. 64).

Dünya piyasasına ayak uydurmak ve rekabet gücünü yakalayabilmek için değişime ihtiyaç duyulabileceği gibi organizasyon içindeki talep nedeniyle de değişim yapılabilir. Bu nedenle inşaat firmalarında değişime neden olan unsurları organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.1 Organizasyon içi değişim nedenleri

Organizasyonları değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme ve durumlarla ilgilidir. Güven Kangal’a göre bunlar; içsel güçler, yapısal değişim, yönetsel değişim, büyümeden kaynaklanan değişim, hedefler ve değerlerdeki değişim şeklinde sıralanabilmektedir.

Günümüzde organizasyonlardaha karmaşık hal aldıklarından yeni durumlar karşısında mevcut yapının yetersiz kalması organizasyonları değişime gitmeye zorlamaktadır. Organizasyonların temel yapısında değişikliğe gitme, genellikle bütün sistemdeki pek çok düzenlemeleri etkilemektedir (2007, p. 74).

Organizasyonları değişime zorlayan iç nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

❖ Büyüme

Genç'e göre gerek iç ve gerekse dış etkenler örgütleri büyümeye zorlamaktadır. (2007, p. 320) Buna ilaveten Güven Kangal'a göre kuruluşundan itibaren belirli bir büyüklüğe ulaşan organizasyon için değişim artık kaçınılmaz olmaktadır. Aksi takdirde organizasyon kendinden beklenen fonksiyonlarını yerine getirmeyecektir. Organizasyonların büyümesi sonucu fonksiyonlar arasındaki denge değişir, yetki, görev, sorumluluk, karar verme, denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir, Organizasyon içi iletişimde aksamalar oluşabilir (2007, p. 75).

❖ Yenilik

Organizasyonların değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, yenilikçi olmalarına bağlıdır (Genç, 2007, p. 320).

❖ Motivasyon

İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar (Genç, 2007, p. 320). Organizasyonlar çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için değişim ihtiyacı duyarlar.

2.2.2 Organizasyon dışı değişim nedenleri

Organizasyonlar genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişimler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler. (www.isguc.org, 04.03.2012)

Çiçek, organizasyonların küresel rekabetin arttığı, pazarların bölündüğü, teknolojik değişimlerin yüksek seviyede olduğu belirsizlik ortamında rekabet ettiklerini belirterek böyle bir çevrede organizasyonun hayatta kalıp, rekabet edebilmesinde organizasyonun yenilik ve değişimi gerçekleştirme yeteneğinin öneminin büyük olduğundan bahsetmektedir (2007, p. 35).

Buna ilaveten Düzel Dilden de artan küresel rekabet, yaşanan ekonomik krizler, bilgi ekonomisi, hızlı değişen teknoloji ve pazar koşullarının organizasyonları yeniden yapılanmaya zorlamakta olduğuna değinerek bu durumun çalışma hayatında da önemli değişiklikleri gündeme getirmesinden bahsetmektedir. İşgücünün değişen yapısı ve özellikle nitelikli işgücü oranının artması, işgücü piyasalarının bu gelişmelere uyumunu gerekli kılmaktadır. Sanayi toplumunda hâkim olan standart istihdam biçimleri, yerini bilgi toplumunda standart olmayan istihdam biçimlerine bırakmaktadır. Yaşanan hızlı teknolojik değişim, arz talep değişikliklerinin olağan hale geldiği bir ortamda işletmeler değişime uyum sağlamanın ve hatta onu yönlendirmenin önemini fark etmişlerdir (2010, p. 8).

Organizasyonları değişime zorlayan dış nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

❖ Rekabet

Günümüzde değişimin en önemli nedenlerinden birive en temel gerçeği ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan yoğun rekabettir. Çiçek'e göre bugün rekabet hızlanmakta ve gittikçe küreselleşmektedir (2007, p. 320).

Gittikçe artan rekabete uyum sağlamak için organizasyonlar, iş süreçlerinde ve tüm fonksiyonlarda değişim ve yenilikler meydana getirmeyi yıllardan beri uygulamışlardır. Rekabet baskısının gittikçe zor durumlar yaratması organizasyonların, değişim adımlarını daha hızlı atmasını gerektirmiş ve enerjilerini servis, kalite ve tüm iş birimlerinde yüksek verimin araştırılmasına harcamayı zorunlu kılmıştır (Kocakahyaoğlu, 2008, p. 3).

Sürekli rekabetin yaşandığı, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişiklikler gösterdiği bir ortamda organizasyonlar, mevcut yapılarını bu değişimlere göre ayarlamak durumundadırlar. Buna göre değişim, organizasyonlar için süreklilik gösteren bir kavramdır (Cesur, 1999, p. 26).

Güven Kangal'a göre değişim döneminin belirgin hissedilen farkları, organizasyonel değişim gereksinimini artıran şu alanlarda yaşanmıştır (2007, p. 64).

- Bilgi patlaması olmuş, işgücünde eğitim seviyesi artmıştır.
- Emek, sermaye ve doğaya dayalı üretim fonksiyonlarının yerini yaratıcılık ve beyin gücü almıştır.
- Ekonomilerde, dengeye dayalı hesapların geçerliliği kalmamıştır.

Organizasyonların birçoğu, küresel pazar çevresindeki rekabetçilik ve hızla artan teknolojik değişimler nedeniyle oldukça dinamik ve belirsiz çevrelerde yer almaktadır. Değişim ise günümüzde birçok organizasyon için bir zorunluluk olmakla beraber her zaman kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, sistem anlayışına göre organizasyonlar içinde bulundukları çevrenin bir alt sistemidir. Bu yaklaşıma göre organizasyonlar çevreden girdi alırlar ve ona çıktıklarını sunarlar. Dolayısıyla organizasyonun çevresindeki değişimlere kayıtsız kalması söz konusu olamaz (Cesur, 1999, p. 26).

❖ Müşteri talepleri

Müşteri taleplerinde değişim teknolojik değişimi beraberinde getirmektedir. Buna göre değişimin bir diğer nedeni müşteri talepleri olmaktadır. Rekabet edebilmek için müşteri taleplerine daha çabuk cevap verme gereği, teknolojik değişimi zorunlu kılmaktadır (Genç, 2007, p. 320).

❖ Teknolojik gelişmeler

Teknolojinin gelişmesi piyasaya yeni ürün ve hizmetlerin çıkmasını sağlamıştır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin kısılmasına etki ederken, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve bunu sunma süresini de kısaltmıştır. Artık organizasyonlar eskiye oranla daha hızlı hareket etmek ve bu piyasada ayakta kalabilmenin gereği olan şartları yerine getirmek zorundadırlar.

Gözümüzle gördüğümüz ya da görmediğimiz her şey değişmektedir. Bir organizasyon için hayati öneme sahip olan faktörler akıl almaz bir şekilde değişirken, organizasyonların bu değişime kayıtsız kalmaları artık imkânsızdır. Dolayısıyla şirketler statik bir ortamda iş yapmaya göre değil, dinamik yapılara adapte edilebilecek şekilde tasarlanmalıdır (Ölmez, 2008, p. 18).

Teknolojik yapıda olan değişimler işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirir. Otomasyonun üretim teknolojilerine etkileri sonucu binlerce kişinin yaptığı bir işi bir kaç kişinin yapabiliyor düzeye gelmesi, teknolojinin özellikle hizmet ve üretim sektörüne katkıları ve maliyetleri düşürmesi gibi teknolojik değişimler aynı zamanda bilgiyi, icat ve yenilikleri yaratan insan faktörünün de önemini artırmıştır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin organizasyon içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır.

Bu şekilde çalışanlar, organizasyon içinde olan sorunlara daha çabuk ulaşmakta, diğer organizasyonların, kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir. Bunun için de organizasyonların, rakipleriyle rekabet edebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmaları gerekir (Güven Kangal, 2007, p. 74).

Çömez'e göre organizasyonların değişime ayak uydurmaları günümüz şartlarında bir tür zorunluluk olmanın ötesine geçmiştir. Zira örgütler günümüzde git gide karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır ve bunlar birçok işgücü kolu ile ilgilenmek olabileceği gibi gelişen teknoloji, küresel etkiler, geçici ekonomik iklim de olabilir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren değişim, örgütler için alınması gereken bir karar ve bir uygulama niteliğinden çıkarak bir tür yaşam felsefesi haline dönüşmeye başlamıştır. Özellikle günümüz kurumsal şirketleri değişimi örgüt kimliği ve felsefesinin önemli bir parçası olarak görmekte ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirmektedirler (2007, p. 5).

Teknolojik değişimler hem toplumsal değişimlerin kaynağı hem de organizasyonların değişimlerini zorunlu hale getiren faktörlerdir. Günümüzde sayıları hızla artan bilimsel çalışmalar, araştırmalar ve bunların sonuçlarının bir etkisi olarak, yeni üretim, araç ve yöntemlerindeki gelişmeler, organizasyonları sürekli değişimin içine itmektedir.

Organizasyonların yeni teknolojilerle hız kazanması, insan faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, organizasyonların değişimini hızlandırmaktadır. Teknolojik çevre koşullarındaki değişimler, günümüzde organizasyonlara kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi durumuna gelmiştir (Cesur, 1999, p. 33).

❖ Doğal çevre

Cesur'a göre doğal çevredeki değişimlere organizasyonlar ya olumlu bir şekilde uyarlar ya da bu çevreyetkileme durumuna geçerek bu tür değişimlere etki ederler. Doğal çevredeki bu tür değişimler, son yıllarda, organizasyonları hem yapısal hem de kültürel açıdan yenilenmeye zorlamaktadır. Organizasyonların doğal çevreye karşı duyarlılıklarının artması bu etkilerin en güzel örneğidir.

Bunun sonucunda organizasyonlar büyük yatırımlar yaparak, doğal çevreyi koruma ve yaşatma gibi amaçlara yönelmişlerdir. Yani bir anlamda kültürel yapılarını değiştirerekdoğal çevre şartlarındaki değişimlere uymak durumunda kalmışlardır.

Toplumun da bu yönde duyarlılıklarının artması, kültürel değişimi hızlandırmıştır. Bunun en güzel örneği; bugün birçok organizasyonların çevre standartlarına sahip olma isteğidir (1999, p. 31).

2.3 Değişimin Amaçları

Organizasyonel tüm faaliyetler, belirlenen organizasyonel amaçların başarılması ve planların gerçekleştirilmesi amacı ile yapılır. Organizasyonel değişim, bir sistem olan organizasyonların zamanla eskimişliklerin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacı ile yapılır (Genç, 2007, p. 317).

Dursun'a göre organizasyonlarda değişimler belirlenmiş amaçlarla yürütülerek, mevcut durumun daha iyiye gitmesi sağlanmalıdır. Değişim dönemlerinde çalışanlar ve yöneticiler bir değişim takımı şeklinde çalışarak, değişimin amaçlarına odaklı olarak değişimi gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar (2007, p. 34).

Değişimin amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür;

❖ Çevreye uyum

Düzel Dilden'e göre organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlere uyumlu hale gelmesi değişimin amaçlarından biridir (2010, p. 9).

Genç'e göre de organizasyonlarda değişim, iç veya dış çevrenin taleplerini karşılamak için yapılır (2007, p. 320).

❖ Etkinliği ve verimliliği arttırmak

Organizasyonlar verimli ve etkin olmak için sürekli bir çaba içindedirler. Etkinliği arttırmak değişimin en önemli amaçlarından biridir. Genç ve Çiçek'e göre yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir.

İşi yapanın nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir açık oluşması, etkinliğin azaldığına ve değişime olan ihtiyacın arttığına işaret eder (Çiçek, 2007, p. 41).

Buna ilaveten Düzel Dilden göre de, müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını gözetken, etkinliğini ve verimliliğini ön planda tutan organizasyonel yapıların oluşturulması değişimin amaçları arasında yer almaktadır (2010, p. 9).

Aynı şekilde organizasyonel verimliliği arttırmak da değişimin önemli amaçlarından biridir. Organizasyonun içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir (Genç, 2007, p. 317-320).

Verimlilik, belirli bir üretim miktarını elde etmek için kullanılan faktörler ile bu üretim miktarı arasındaki oranları ifade eder. Organizasyonlar, teknolojik, beşeri, finansal kaynakların rasyonel kullanımı sonucu organizasyonun verimliliğini yükseltecek, ekonomik olanaklar elde ederler. Bu da organizasyonun rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir (Çiçek, 2007, p. 41).

Değişim sonucu verimlilik artışı yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereçler, organizasyonel ilişkiler ve kişiler düzeyinde görülmektedir (Kocakahyaoğlu, 2008, p. 10).

❖ Rekabet edebilmek

Düzel Dilden'e göre değişimin diğer bir amacı da yoğunrekabet ortamına uyum sağlayabilmektir(2010, p. 9). Organizasyonlar uzun vadede planlarını başarı ile gerçekleştirebilmek adına esnek ve dengeli olmak için çevreleri ile dinamik bir ilişki içerisinde olurlar. Bu durumda organizasyonun en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm personelin değişen koşullar paralelinde organizasyonun yapı ve amacına uygun değişimleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Eğer organizasyon yapısı bu değişimleri gerçekleştirecek kadar dinamik, esnek değilse yoğun rekabet ortamında ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalınabilir (Çiçek, 2007, p. 42).

❖ Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak

Başka bir amaç da motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır. İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılırlar, değişiklik ihtiyacı duyabilirler (Genç, 2007, p. 318).

❖ Diğer

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, organizasyonüyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da bulunmaktadır (Kocakahyaoğlu, 2008, p. 10).

Artık değişimin gerekliliğinde ziyade, organizasyonların gereken değişimi istenen hızda gerçekleştirip gerçekleştirmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanacağı

tartışılmaktadır. Sonuç olarak organizasyonlarsürekli değişim içerisinde yaşamaya alışı, her işi, iş yapma usulünü, her süreç ve her prosedürü sürekli olarak değiştirmek durumundadırlar. Bugün artık değişmeyen tek şey değişim olmuştur (Çiçek, 2007, p. 42).

2.4 Değişimin Çeşitleri

Değişimin çeşitleri oldukça fazladır. Daha iyi anlaşılabilmesi için genel ve özel anlamda olmak üzere iki kısımda incelemek faydalı olacaktır(Dursun, 2007, p. 42).

2.4.1 Genel anlamda değişimin çeşitleri

Bu çalışmada genel anlamda değişim çeşitleri; toplumsal, teknolojik, ekonomik ve organizasyonel değişim olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır.

2.4.1.1 Toplumsal değişim

Toplumsal değişim, düzenli insan ilişkileri dediğimiz toplumsal yapının değişimidir. Başka bir deyişle toplumsal değişme, toplumsal ilişkilerde, ilişkilerin kalıplaşmış biçimi olan örgütlerde ve toplumsal yapıdaki başkalaşma veya farklılaşmadır. Toplumsal değişme toplumdaki bireyler arası ilişkilerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bir toplumsal yapıdan başka bir yapıya geçmedir (Dursun, 2007, p. 43).

Toplumsal yapısı toplumsal kurumların belirlediği toplumsal ilişkilerden oluşmuştur. Değişme bu ilişkilerin değişmesidir. Toplumsal değişme, toplumun yapısında meydana gelen bir değişmedir. Bu değişiklikler zamanla birey ve grupların davranışları üzerinde de farklılıklara yol açar (Dursun, 2007, p. 43).

Nüfus ilişkileri, toplumsal, kültürel sorunlar toplumsal çevre koşullarındaki başlıca değişim öğeleridir. Son zamanlarda köylerden kentlere göç ile artan nüfus, beşeri ve sosyal sorunları tetikleyerek, işgücünün yapısının değişmesine neden olmuştur. Gerçekleşen bu hızlı kentleşme sonucu nüfusun eğitim düzeyi yükselmiş, işgücünün yaş ortalamasını da düşürmüştür. Organizasyonlar iyi eğitilmiş daha bilinçli bir işçi kitlesi ile karşı karşıyadır. Bu sebepten çalışanlar açısından özgürlük, kişisel doyum gibi değerler paranın önüne geçmiştir (Çiçek, 2007, p. 43).

Toplumsal değişimi, insanlar arası ilişki şekilleri ile davranış biçimlerindeki farklılaşma olarak tanımlayabiliriz.

Çoğu kez kültürel değişim olarak belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir (Demirci, 1995, p. 14).

Bu değişim faktörlerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Özellikle son yıllarda önemli bir sorun haline gelen kentleşme süreci, toplumsal koşulları değiştiren en önemli faktördür. Toplumsal ve kültürel değişim, işletmelerde, ortakların yanı sıra, müşterilere, aracı kuruluşlara, devlete ve rakip işletmelere vb. çeşitli baskı gruplarına karşı da sorumluluk yüklemektedir. Müşterilerin sürekli değişen beğeni ve talepleri, satıcıların maksimize etmeye çalıştıkları menfaatleri ve kamuoyunun beklentileri gibi unsurlar örgütleri değişime itmektedir (Düzel Dilden, 2010, p. 13).

Tüm bu toplumsal, kültürel değişimler, organizasyonların, yöneticilerin, çalışanlardan, müşterilere, rakip ve devlete karşı belirli sorumlulukların yüklenip, organizasyonel değişime gitmelerine sebep olmaktadır (Durna,1995, p. 7).

Sosyal-kültürel değerler organizasyonların çalışanları ve müşterileri yönünde önemlidir. Organizasyonların stratejik kurallarını aşağıda sıralandığı gibi çeşitli yönlerden etkileyebilir (Çiçek, 2007, p. 44).

- Toplum tarafından yasaklanan hoş görülmeyen birtakım alışkanlıklar, toplumsal gelenekler, organizasyonların faaliyet gösterdiği endüstriye sınırlayıcı etkilerde bulunabilir.
- Okuma-yazma oranı, halkın kültürel düzeyi, endüstride satış oranlarını etkileyebilir.
- Organizasyonda çalışanların mevcut çalışma saatlerinin kısaltılması, yaşam kalitesi, yönetimin demokratikleştirilmesi hususundaki istek ve talepleri organizasyonda stratejilerin gelişimi ve uygulamasını etkilemektedir.

2.4.1.2 Teknolojik değişim

Teknolojik değişim, bugün toplumsal hayatı en çok etkileyen olgulardan biridir. Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları yeni üretim araç ve yöntemleri yanında iletişimi kolaylaştırmakta, böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır (Demirci, 1995, p. 9).

Organizasyonun ürün veya hizmetini daha verimli hale getirmek için teknolojik değişiklik yapılır. Genç'e göre en çok bilinen teknolojik değişiklikler, kullanılan araç gereci, çalışma ve bilgi işlem yöntemlerini kapsamaktadır (2007, p. 321).

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim, organizasyonel değişimi gerçekleştirmede en önemli faktörlerden biridir. Çiçek' e göre teknolojik değişimin boyutlarını şu şekilde sıralayabiliriz (2007, p. 45):

- Bilgisayarlaşma; bilişim teknolojisi ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda tüm dünya bilgisayarlaşma denilen hızlı bir değişim sürecine maruz kalmaktadır.
- Hızlı Haberleşme; iletişim alanında geliştirilen, dijital teknolojiler, lazer teknolojisi, akıllı terminal, tele işlem gibi yeni teknolojiler sebebiyle dünyadaki bilgi ve veri iletişimi büyük bir hız kazanmıştır.
- Robotlaşma; üretimde bilgisayarların yanında gelişmiş robotların kullanımı da oldukça yaygın bir hale gelmiştir.

Teknolojik yenilikler; mal, hizmet ve bilgi üretiminin miktar ve kalitesini arttıran yeni iş alanlarının doğmasına yol açan değişimler olup; ekonominin gelişmesini, refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını direkt olarak etkilemektedir. Teknolojik buluş ve yenilikler, insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik mal ve hizmet üretimini arttıran ve niteliği değiştiren gelişmelerdir (Dursun, 2007, p. 24).

Dursun'a göre teknolojik gelişme, kullanılmakta olan teknolojiye olumlu değişimler olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle teknolojik gelişme, mevcut üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, organizasyonun teçhizat ve yeni mamullerini iyileştirmesi, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi organizasyonun gereksinim ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişmedir(2007, p. 24).

Teknolojik değişim yoğunluğuna uyum sağlayan, onu geliştirebilen, kazanabilen organizasyonlar, ülke teknolojisinin olumlu etkilerinden yararlanmışlardır. Buna karşın teknolojik değişime uyum sağlayamayan ülkeler, diğerlerine bağımlı olma; organizasyonlar ise varlıklarını sürdürememe sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü teknoloji, organizasyonların en önemli çevre faktöründen birisidir (Demirci, 1995, p. 10).

Hızlı bir rekabet ortamında iş yapan organizasyonlar, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini ve yeni yönetim, çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni ilgilerle donatmak durumunda kalmışlardır (Dursun, 2007, p. 25).

Düzel Dilden'e göre vazgeçilmez gerçek olan değişim çok hızlı olmaktadır. Son elli yıldaki değişimlere bakıldığında, temel değişimlerin "üretim", "yönetim" ve "kalite" alanlarında olduğu görülmektedir. 1980'li yıllar, organizasyonlar için rekabet hedeflerini ve yönetim anlayışlarını değiştirme gereğini ortaya koyan yıllardır. Yıkıcı rekabetin beraberinde getirdiği bunalımlar, teknolojide sağlanan gelişmelerin etkisiyle, özellikle iletişim teknolojilerinin tüm dünya pazarını küreselleşmeye itmesiyle ve bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanmaya başlamasıyla, organizasyonları yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu durum; çağımızın yeni değer kavramlarının ortaya çıkışını yani kalite, hizmet, maliyet ve hız kavramları ile kendini ifade etmiştir. Teknolojideki değişimler bugün toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi etkileyen önemli bir faktördür. Fakat bu gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur (2010, p. 13).

2.4.1.3 Ekonomik değişim

Organizasyonun ürünlerinin arz ve talep durumu, pazar faktörleri organizasyonun finansal yapısı ve ülke ekonomisinin yapısı değişim üzerinde etkilidir. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan organizasyonlar bu açıdan farklı ortamlarda rekabet etmek durumundadırlar (Düzel Dilden, 2010, p. 14).

Ekonomik değişim, günümüzün en önemli organizasyon konularından biridir. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem organizasyonlara etki etmektedir (Demirci, 1995, p. 11).

Dursun'a göre ekonomideki değişimler organizasyonların değişiminde önemli bir rol oynar. Küreselleşme ve organizasyonların uluslararası boyutlar kazanması, acımasız bir rekabet ortamının varlığı organizasyonların organizasyonel yapılarında da değişime neden olmaktadır. Ekonomik değişimin nedenlerinden yaşanan rekabet ortamı, ulusal düzeyde veya uluslararası düzeyde alınan ekonomik kararlar, arz/talep

dengeleri, işçi hareketleri gibi unsurlar sürekli olarak ekonomiyi ve organizasyon faaliyetlerini etkilemekte, organizasyonları bu değişime uymaya ve değişimi yasamanın gerekli olduğunu hissetmelerine zorlamaktadır (2007, p. 44).

2.4.1.4 Organizasyonel değişim

Organizasyoneldeğişim, çeşitli alt sistemlerden oluşan organizasyonun bu alt sistemlerinde, unsurlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerinde oluşabilecek bütün değişimleri ifade etmektedir (Çiçek, 2007, p. 40).

Bir başka ifadeyle organizasyonel değişim, organizasyonun belirli birimlerinin veya tümünün, kullandığı teknolojiden yapı ve süreçlerinden iş yapma tekniklerine kadar bir başka düzeye gelmesidir. Organizasyoneldeğişim organizasyonda verimlilik ve etkinliğin düşmesine sebep olan geleneksel, eski, her türlü fikirlerin, yöntemlerin bırakılarak, daha verimli ve etkin olan yollara başvurulması yoluyla organizasyonların geliştirilmesine yol açtığı gibi, bunun tam aksine olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Olumsuzluk, daha çok organizasyonel değişimin denetlenmediği durumlarda organizasyonun mevcut verimlilik ve etkinliğini azaltıp, organizasyonu dağılma noktasına kadar getirebilir (Çiçek, 2007, p. 40).

Genç, organizasyonel değişimin boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (2007, p. 318);

- İş yapma yöntem ve tekniklerinde değişim
- Kullanılan teknolojinin değişimi
- Organizasyon yapı ve süreçlerinde değişim
- Organizasyonun tümü veya belirli bölümlerinde değişim

Organizasyonel değişimin çeşitlerini ele alacak olursak, Çiçek'e göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür;

- Kültürel/ bireysel değişiklikler: Çalışanların inançları, değerleri, normları, tutumları ve davranışları ile ilgilidir. Bireysel değişiklikler bir kaç yöneticinin liderlik yeteneklerini geliştirmek için bir eğitime katılmaları örneğindeki gibi az sayıda insanı kapsamaktadır. Kültürel değişiklikler organizasyonun tamamı ile ilgilidir. Eğitim bu tür değişikliklerden en fazla kullanılan yöntemdir.

- İş/görev değişiklikleri: Kişi-iş uyumsuzluğu ortaya çıktığında çözüm yolu problemin türüne ve büyüklüğüne bağlıdır. İş odaklı değişiklikler üç grupta ele alınabilir. Bunlar görev tarifelerini değiştirmek, görev karakteristiklerini değiştirmek ve özerk çalışma grupları oluşturmaktır.
- Yapısal değişiklikler: Organizasyonlarda yapısal değişiklikler otorite hiyerarşisi, amaçlar, yapısal karakteristikler ve yönetim sistemleri ile ilgilidir. Organizasyonun fiziksel veya fiziksel olmayan yanları ile ilgili her türlü değişiklik yapısal değişiklik kapsamındadır.
- Süreç değişikliği: Yapılan işin daha az yorucu yöntemlerle yapılması yönündeki değişikliklerdir. Bu gibi değişiklikler ücretlerde ve gruplaşmalarda çalışanların uzun süre alıştıkları çalışma miktarlarında ve yöntemlerinde çeşitli değişikliklere neden olabilir (Genç, 2007, p. 321).

Değişim konularına bakıldığında, değişim organizasyonun belli bölümlerinde olabileceği gibi, tamamında da olabilir. Çizelge 2,1’de görüldüğü gibi Timurturkan’a göre dört çeşit organizasyonel değişim biçiminden bahsedilmektedir (2010, p. 62).

Çizelge 2.1: Organizasyonel değişim boyutları.

Stratejik Değişim
➤ Büyüme duruşu
➤ Etrafında dolaşma yaklaşımı
➤ Ekonomiklik
➤ Dengelilik
Teknolojik Değişim
➤ Süreç otomasyonu
➤ Network kurma
➤ Donanım güncelleme
➤ Yeni yazılım uygulaması
Yapısal Değişim
➤ İşlevsel yeniden örgütlenme
➤ Hiyerarşinin düzleştirilmesi
➤ Takım yapısı
➤ Gücün merkezileştirilmesi
İnsanların Değişimi
➤ Davranış/adama sorunları
➤ Performans etkileri/gelişmeleri
➤ Çalışma yaşamı inisiyatiflerinin kalitesi
➤ İşin yeniden tanımlanması/motivasyon çabaları

Stratejik değişim; organizasyonların bulundukları çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için yapılır. Büyüme, etrafında dolaşma yaklaşımı, ekonomiklik ve dengelilik stratejik değişim çeşitlerindendir.

Teknolojik değişim, bulunduğumuz çağa ayak uydurabilmek ve mevcut durumu daha iyiye götürebilmek için önem arz etmektedir. Timurturkan'a göre teknolojik değişim çeşitlerini süreç otomasyonu, network kurma, donanım güncelleme ve yeni yazılım uygulaması olarak sınıflandırmak mümkündür. Organizasyonların teknolojik açıdan da bulundukları çağı takip etmeleri gerekmektedir.

Yapısal değişim, organizasyonda etkinlik ve verimlilik için yapılmaktadır. Çeşitleri; işlevsel yeniden örgütlenme, hiyerarşinin düzleştirilmesi, takım yapısı ve gücün merkezileştirilmesi şeklindedir.

İnsanların değişimi ise davranış sorunları, performans gelişmeleri, çalışma yaşamı kalitesi ve motivasyon çabaları nedeniyle gerçekleştirilmektedir.

2.4.2 Özel anlamda değişimin çeşitleri

Değişimle ilgili diğer bir sınıflama ise şöyledir:

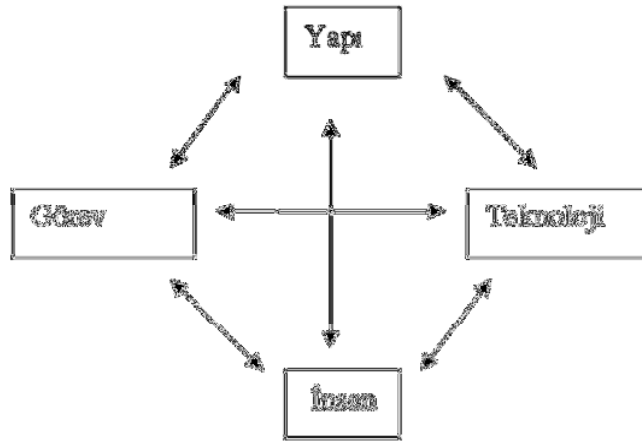
- Planlı değişim – Plansız değişim
- Makro değişim – Mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – Ani değişim
- Öngörücü – Tepkisel değişim
- Geniş kapsamlı – Dar kapsamlı değişim
- Aktif – Pasif değişim
- İyileştirme şeklinde adım adım – Köklü değişim

2.4.2.1 Planlı değişim-plansız değişim

Değişimin safhalarının önceden kararlaştırılıp uygulanmasıyla gerçekleştirilen değişime planlı değişim; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği, organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişime ise plansız değişim denir (Dursun, 2007, p. 46).

Planlı değişim örgütte bir veya birkaç unsurun değişiminden çok örgütün tümüne yöneliktir. Değişim hedefleri, değişimin yönü, kapsamı, değişim için ön görülen süre, değişimin hızı ve boyutları bu yöntemde planlama safhasında belirlenebilmektedir (Çiçek, 2007, p. 49).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi planlı değişim sürecinde belirleyici olan ve birbiriyle ilişki içerisinde olan dört değişken vardır. Bu değişkenler, görev, yapı, teknoloji ve insandır (Çiçek, 2007, p. 49).



Şekil 2.1 : Planlı değişim değişkenleri.

- Görev ya da iş; organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyan mal ve hizmet üretimini ifade eder.
- İnsan değişkeni halktır, aktör olarak da ifade edilir. Organizasyonüyelerinin sosyal ve organizasyonel davranışları, tutum, değer ve inançlarını ifade eder.
- Yapı; iletişim sistemi, yetki-sorumluluk yapısı ve iş akış sistemlerini ifade eder.
- Teknolojik değişkenler ise teknik araç-gereç ve bilgiler, iş ölçüm teknikleri ya da bilgisayar sistemlerine ilişkin sorunların çözümleri ile direkt ilişkili değişkenleri ifade eder (Düzel Dilden, 2010, p. 22).

Şekil 2.1’den anlaşılacağı gibi bu dört değişken birbirleri ile bağımlıdır. Bu değişkenlerden herhangi birindeki değişim, diğer değişkenlerde de karşılıklı olarak bir değişim yaratacaktır. Her bir değişken diğer değişkenlerle doğrudan ve geri dönüşümlü olarak etkileşim içindedir.

Düzel Dilden'e göre planlı değişim ile plansız değişim arasında önemli bir fark vardır. Plansız değişim, bir birey, grup veya organizasyona "olan" bir şeydir. Planlı değişim ise bireyin veya organizasyonun "aktif katılımını" içerir (2010, p. 11).

Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulamaaşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünüyansıtmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim, organizasyonlardaki öngörülebilirlik yeteneğine farklı koşullara hazırlıklı olma güdülerini ekseninde ele alınabilir. Plansız değişim ise, organizasyonun gelişiminde yaşanan içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu durumları ve organizasyonun inisiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, organizasyonda değişimyaklaşımlarına yönelik olumsuz etkiler yaratabilecek bir değişim türüdür (Çömez, 2007, p. 11).

Başka bir ifadeyle; planlı değişim, değişimi yöneten liderin ya da birimin kontrol ve koordinasyonunda olması nedeniyle sonuçları daha öngörülebilir niteliktedir. Plansız değişim ise, diğer değişim türüne göre organizasyon faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilme olasılığı yüksek olan bir değişim şeklidir. Aşamaları bilinmeyen ve belli bir stratejiye dayanmayan değişim süreçlerini kontrol etme ve sonuçlarını organizasyon lehine dönüştürme şansı daha zayıftır.

2.4.2.2 Makro değişim-mikro değişim

Makro ve mikro değişim faaliyeti ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Organizasyon geliştirme olarak da bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, organizasyonun içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder (Düzel Dilden, 2010, p. 11).

Organizasyonelanlamda bakıldığında, değişimin çok küçük veya çok büyük olduğu görülebilir. Bu durum, bütün değişimlerin aynı olmadığını da göstermektedir (Timurturkan, 2010, p. 61).

2.4.2.3 Zamana yayılmış değişim- ani değişim

Değişim eğer zaman içerisinde yavaş yavaş gerçekleşirse zamana yayılmış değişim; birdenbire çok kısa süre içerisinde gerçekleşmiş ise ani değişim şeklidir (Dursun, 2007, p. 27). Timurturkan’a göre ani değişimde yapılacak değişimler kısa sürede tamamlanmaya çalışılır (2010, p. 61).

Bazı organizasyonlarda değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşmaya çalışılır. Buna karşılık bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Düzel Dilden, 2010, p. 10).

2.4.2.4 Öngörücü değişim- tepkisel değişim

Bir değişmenin öngörücü olması, tahmin edilen evre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık tepkisel değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonlarda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır (Düzel Dilden, 2010, p. 11).

2.4.2.5 Geniş kapsamlı değişim- dar kapsamlı değişim

Organizasyonlardadeğiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Dursun, 2007, p. 27).

2.4.2.6 Aktif değişim- pasif değişim

Organizasyonunyenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi aktif değişimi; organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde yaptığı değişim ise pasif değişimi ifade eder (Dursun, 2007, p. 27).

2.4.2.7 Adım adım değişim- köklü değişim

Her seferinde küçük bir ilerleme-iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım ve sürekli bir şekilde kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımıdır. Bazen organizasyonlar mevcut durumunu kökünden değiştirme yoluna giderler. Bu değişim yaklaşımına da “reengineering” denir (Dursun, 2007, p. 27).

2.5 Değişimi Uygulama Süreçleri

Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, organizasyon sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, organizasyonun ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca organizasyonun değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle organizasyonel değişimin konusu çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Düzel Dilden, 2010, p. 17).

Her ortamda değişimin kaçınılmaz olarak yaşandığı günümüzde bu sürecin organizasyonel açıdan başlaması ve yürütülmesi genel olarak aşağıdaki gibiverilmiştir.

Değişim Yöntemleri:

- Zorlayıcı güçle değişim: Değişim kararını üst yönetim verir.
- Paylaşım yöntemiyle değişim: Değişim kararı ortak verilir.
- Göçeri yoluyla değişim: Değişim kararını astlar verir.

Zorlayıcı bir güçle değişim: Bu yolla başlayan değişim, organizasyonun üst kademelerince planlanmış ve düzenlenmiştir. Organizasyonun öteki basamaklarınca zorunlu olarak uygulanması gerekmektedir. Değişimin çözülme aşaması ancak yalnız değişimi planlayıcılarca yaşanıp, eyleme geçme yine onlarca yerine getirilmiştir. Diğer organizasyon üyeleri ise değişime yalnızca dondurma aşamasında başlamaktadır.

Paylaşım Yoluyla Değişim: Bu yöntemde, değişim üst yönetim tarafından astların görüşleri alınarak başlatılır. Değişim kararının verilmesindeki yetki, yönetim ile çalışanlar arasında paylaşılmıştır. Ancak, son söz yine yönetimindir.

Göçeri Yoluyla Değişim: Bu yolla değişim, tabandan tavana doğru başlamaktadır. organizasyonda herhangi bir konuda değişime karar verenler astlardır. Bu karar üst yönetime iletilir ve uygulama böylece başlamış olur. Etkin katılım anlayışına dayanan bu değişim yolu, değişime karşı koyma açısından en az sakıncalı yol olarak tanınır. Tartışma gruplarının oluşması ile değişim sürecinin çözülme ve eyleme geçme aşamaları yaşanır (Ölmez, 2008, p. 32).

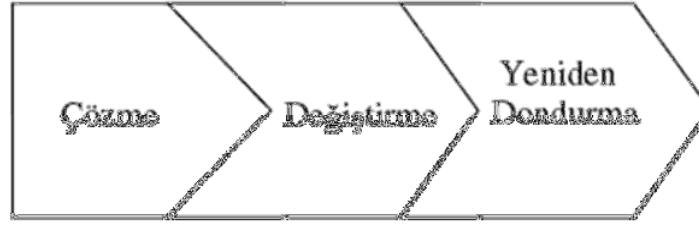
Güven Kangal’a göre değişimin organizasyonlarda uygulanması için birtakım kuralları vardır (2007, p. 64). Bunları aşağıdaki gibi inceleyebiliriz;

- Değişim rahatsız edici bir süreç olduğu için öncelikle bunun kabullenilmesi gerekmektedir.
- Değişim için bir neden olmalıdır.
- Kısa vadeli hedeflerin, planların ve davranışların uzun vadelilerle uyum içinde olmasını sağlayan sistemler kullanılmalıdır.
- Değişim organizasyonda en üstten başlamalıdır.
- Çalışanların çalışma şekilleri ile yönetimin yönetme şekli birlikte değişim sürecine girmelidir.
- Çalışanlar değişime talimatla değil ikna yoluyla uydurulmalıdırlar.
- Üst yönetimin değişim sürecinde şeffaf davranması, istikrarlı ve tutarlı davranması gerekmektedir.
- Değişim sürecine çalışanların da desteği alınmalıdır.
- Değişim organizasyonda bölümler arası sürtüşmelere neden olacağından yönetimde açık ve içten iletişimin desteklenmesi gerekmektedir.
- Değişime karşı oluşabilecek direniş karşısında yönetimin rolü “değişimi teşvik etme”den “değişimi yönlendirme”ye dönüşmelidir.

Değişim teorisi, örneğin yetkiye sahip bir kişi veya grup gibi bir değişim biriminin organizasyonda planlanmış bir biçimde değişimi sunduğu modernist planlı değişim modelleriyle başlamıştır. Bu model ani değişim teorilerinin oluşmasının yolunu açmıştır. İlk planlı değişim modellerinden birisi Kunt Lewin’in “Çözme, Değişim ve Dondurma” modelidir. Çağdaş modernist alternatifi ise “Üç Büyükler” modelidir. Bu model, modernist perspektif içerisinde değişim konusunda dinamik ve devrimsel düşüncenin bir örneğini sunmaktadır. Organizasyonel değişimin kültür teorisi ile oluşturulan iki sembolik yorumlayıcı modeli de bu modelleri takip etmektedir (Timurturkan, 2010, p. 61).

Planlı değişim modelinde Kunt Lewin, Şekil 2.2’de gösterildiği gibi değişimi 3 aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alır ve lineer bir süreç olarak düşünür. O’na göre değişim organizasyonel yapıda tepeden aşağıya doğru yapılan planlar

çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır (Çömez, 2007, p. 11):



Şekil 2.2 : Kunt Lewin 3 aşamalı değişim modeli.

Kunt Lewin tarafından geliştirilen modeldeki süreçler şöyle açıklanmaktadır;

İlk aşama olan çözülme aşaması, içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirdiği, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olduğu aşamadır. Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (www.isguc.org, 04.03.2012).

Çiçek'e göre bu aşamada davranışların çözülmesindeki amaç bireyi ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama "buzların çözülme" aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçlerin düzenlenmesi ile çalışanların organizasyon ile ilgili sorunları fark edip, değişimin yanında yer alması sağlanarak, çalışanların da "değişim ihtiyacını" duyması sağlanır (2007, p. 50).

Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden çözdürülür, mevcut durum bozulur. Çözdürmenin esası; değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliğine ikna edilmesini içerir (Kocakahyaoğlu, 2008, p. 3).

Çiçek'e göre çoğu değişim sürecinde problemlerin çözümünde çözülme ve problemleri yumuşatma eğilimleri içine girilmediği için değişim gerçekleşmemektedir. Bu sebeple bu aşama göz ardı edilmeyecek bir aşamadır (2007, p. 50).

İkinci aşama olan değişim aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.

Organizasyon yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da çalışan davranışları organizasyonun değiştirme konusu olabilir (www.isguc.org, 04.03.2012).

Kocakahyaoğlu'na göre değişim, çözdürülerek “yumuşak hale getirilmiş” bu değişkenlere yeni bir şekil verilir.

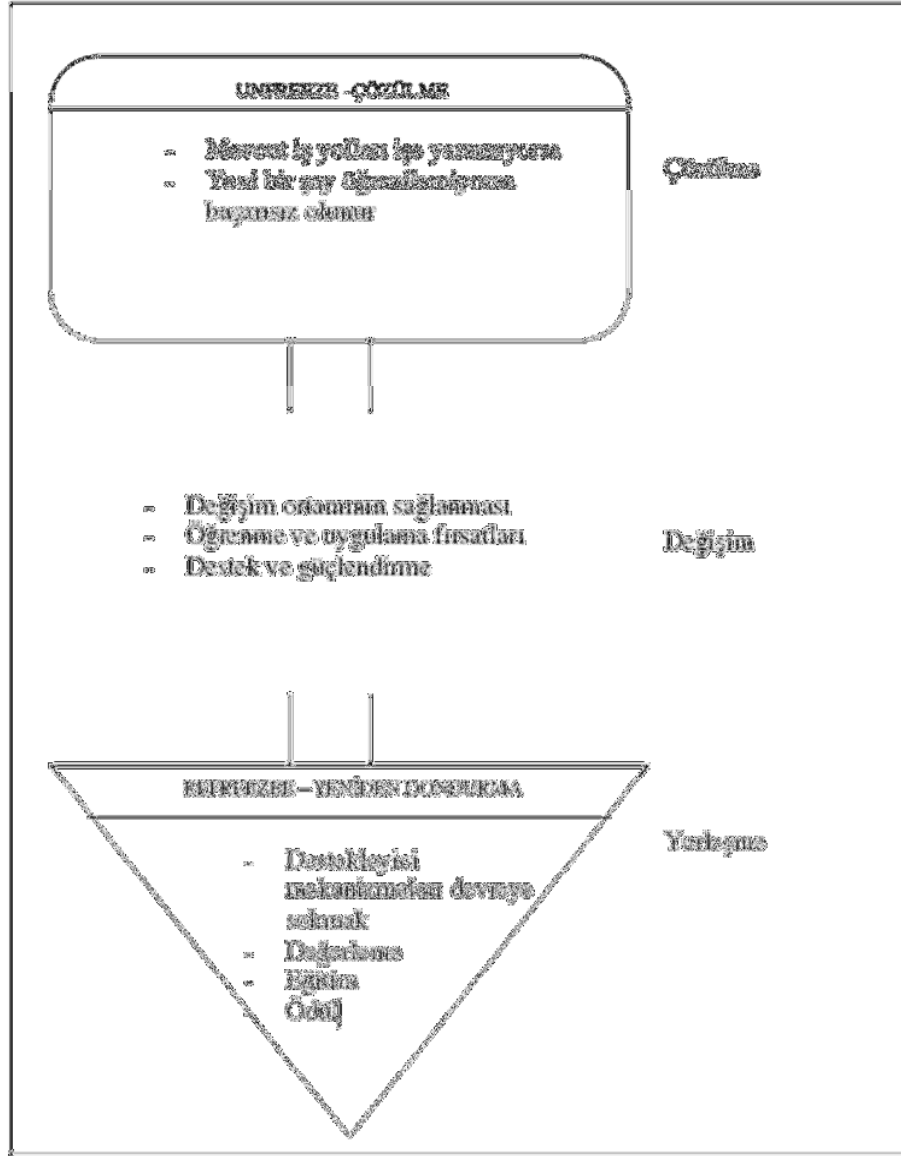
Bireyin değişime teşviki ile değişimin gerekliliği artık belirlenmiş olmaktadır. Bu aşamada bireylere eski durumdan yeni duruma geçerken kendilerinden ne istendiğine dair bilgiler verilmektedir. Bu aşama iki mekanizma ile oluşur. Bunlardan birincisi çevreden bir ya da birkaç modelin sunulduğu “benzeme” dir. Birey kendisine sunulan bu model veya modellere benzemeye çalışarak yeni davranışları öğrenir. İkincisi ise yeni davranış kalıplarının gerektirdiği görevlerin verilip, buna uygun davranılmasının beklendiği “benimsetme” mekanizmasıdır (Çiçek, 2007, p. 50).

Son aşama olan yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Kişi ya da organizasyon gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durum esas alınarak işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelir. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır (www.isguc.org, 04.03.2012).

Eğer davranış benimseme mekanizması ile öğrenilmişse, “yeniden dondurma” daha da kolay olacaktır. Çünkü yeni kazanılan davranış bireyin kişiliği ile doğal bir uyum içindedir. Bu şekilde organizasyonda mevcut durumdan farklı bir duruma geçerek değişimi gerçekleştirmiş olacaktır (Çiçek, 2007, p. 51).

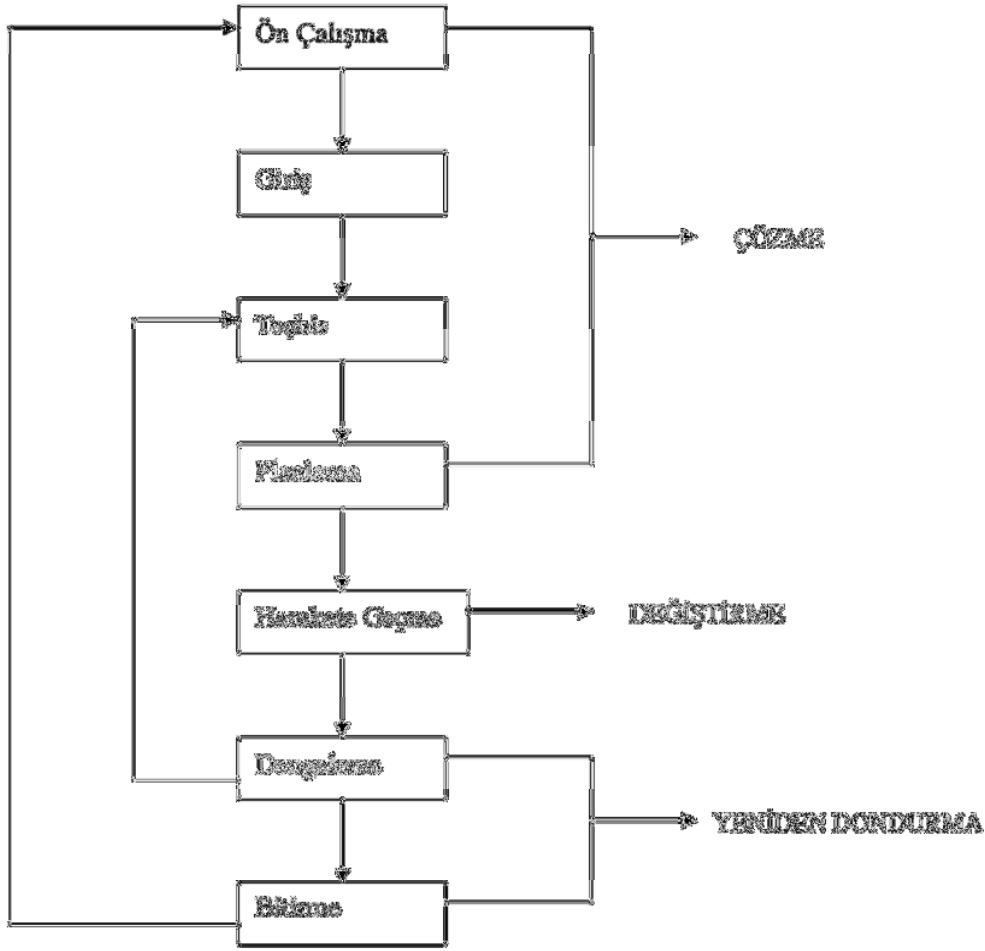
Değişim sürecindeki basamakları atlamak, hız yanılsaması yaratmakta ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmamaktadır (Kocakahyaoğlu, 2008, p. 11).

Bu üç aşamanın basamaklarını Şekil 2.3'deki gibi özetlemek mümkündür;



Şekil 2.3 : Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli.

Kunt Lewin bu üç aşamalı değişim süreci, ilk önce Lipit, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, daha sonra da Kolb ve Frehman tarafından geliştirilerek Şekil 2.4'teki gibi yediasamalı bir süreç tanımlanmıştır (Çiçek, 2007, p. 52).



Şekil 2.4 : Planlı değişim değişkenleri.

Şekil 2.4'teki basamakları şu şekilde açıklamak mümkündür;

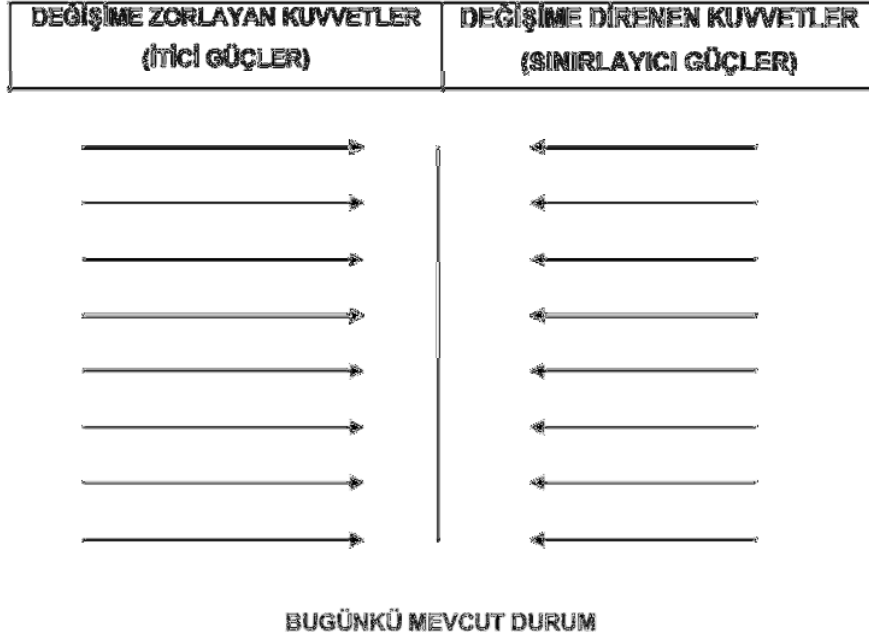
- **Ön çalışma:** Bu aşamada ne müşteri sistemi ne de değişim uzmanı birlikte çalışma kararvermemişlerdir. Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel işbirliğine dair ön bilgi ve veriler toplanmaya çalışılır.
- **Giriş:** Değişim uzmanı ile müşteri sisteminin birlikte çalışmaya karar verdikleri süreçtir. Değişim uzmanına faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan güç verilir.
- **Teşhis:** Müşteri sisteminin sorunlarının, amaç ve kaynaklarının belirlenip, değişim uzmanının kaynak ve özelliklerinin ortaya konulduğu aşamadır. Organizasyonu problemleri ile ilgili bilgi ve verilere ulaşıldıktan sonra, eğer

ortayaçıkan sorunla müşteri sisteminin algıladığı sorun arasında bir fark yoksa, yanisorunun niteliği aynı ise bir ileri aşamaya geçilir.

- Planlama: Bu aşamada eylem planı yapılır. Amaçlar tanımlanır, belirlenen bu amaçlaraulaşılacak çözüm yolları ve değişim stratejileri oluşturulur. Uygun stratejiler seçilip, yapılması gereken faaliyetler belirtilir. Ayrıca değişime karşı geliştirilen tepkilerinçözümüne yönelinir.
- Harekete Geçme: Planlama aşamasında belirlenen en uygun stratejiler uygulanır. Bu aşamadakarşılaşılan sorunların temelinde önceki aşamalardaki çözümlenememiş sebeplervardır. Ancak geçirilen dört aşama başarılı ise eylem aşamasında da herhangi birsorunun yaşanmaması gerekir.
- Dengeleme ve Değerlendirme: Değerliklik sonrası yeni davranışların bireylerle bütünleşmesi beklenir. Dengenin sağlanması durumunda planlama aşamasında belirlenen amaçlara göredeğerlendirme yapılır. Sonuç, beklenen durumdan farklı ise tekrar teşhis aşamasınadönülür, değerilse bitiş aşamasına geçilir (Çiçek, 2007, p. 53).

Şekil 2.5'te gösterildiği gibi Lewin'e göre her değerişim durumunda değerişimi teşvik eden ve kolaylaştıran "itici güçler" ve değerişime karşıt olan "sınırlayıcı güçler" vardır. Değerişim, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik var olduğu zaman oluşur. Böyle bir dengesizlik davranış kalıbını çözer, düzen değerir ve bu değerişim, karşıt güçler dengeyi oluşturana kadar sürer. Dengesizlik durumu bir gücün öneminin, yönünün değerişimiyle ya da yeni bir gücün eklenmesiyle oluşabilir. Burada bahsedilen itici ve sınırlayıcı güçler örgütleri değerişime zorlayan iç ve dış nedenlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları değerişimi teşvik edip; onu organizasyon için fırsata dönüştürürken, bazıları da değerişime engel olmaya çalışarak ya da organizasyonu olumsuz anlamda etkileyerek onun için bir tehdit unsuru olmaktadır.

Şekil 2.5'te gösterilen bu model literatürde "Kuvvet – Alan Analizi" ya da "Güç – Alan Analizi" olarak anılmaktadır (Düzel Dilden, 2010, p. 18).



Şekil 2.5 : Değişime etki eden faktörler.

Yedi aşamalı planlı değişim modeli, Lewin' in üç aşamalı modeli ile birleştirilebilir. Lewin'in güç alanı analizi yedi aşamalı modelin herhangi bir aşamasında uygulanabilmektedir (Çiçek, 2007, p. 52).

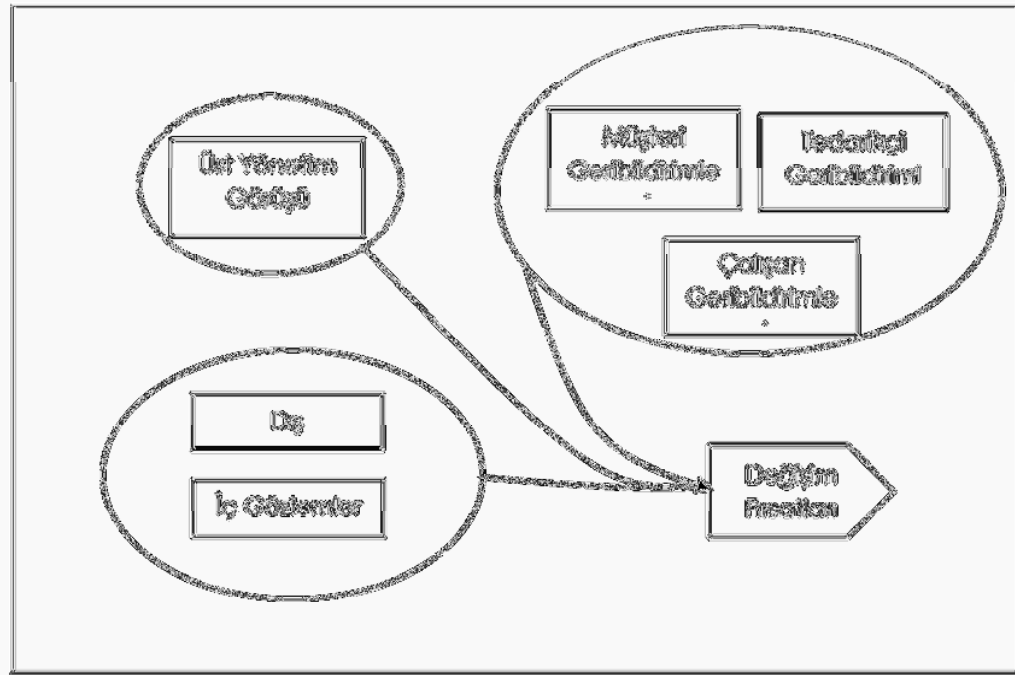
Şekil 2.5'te gösterildiği gibi değişimin söz konusu olduğu her durumda değişimi hızlandıran, teşvik eden itici güçler ile değişime karşı gelen sınırlayıcı güçler bulunmaktadır. Bu güçlerin belirli bir dengede olması organizasyonun hep aynı şekilde seyretmesini ifade eder. Bu güçlerin toplamı arasındaki dengesizlikte ise değişim gerçekleşecektir (Çiçek, 2007, p. 50).

Değişim süreci genel olarak organizasyonun değişimi yolunda bir takım gereksinimlerin hissedilmesiyle başlar. Değişime itici güçler, mevcut durumda arzulanmayan hususlar ya da arzulanan bir potansiyel gelecek olarak düşünülebilir. Bu çerçevede Dursun'a göre değişim ihtiyacı başlıca şu dört yolla kendisini hissettirir (2007, p. 51).

- Organizasyonun faaliyetlerinde tatminsizlik duyması ya da mevcut durumu olumsuz olarak değerlendirilmesi,
- Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki uyumsuzluğun tatminsizliğe yol açması,

- Çevresel baskılar toplumsal beklentiler, yeni teknolojik ve psikolojik gelişmelerin avantajlarından yararlanmayı gerekli kılan rekabetçi baskılar gibi etkenlerin organizasyonu davranış değiştirmeye zorlaması,
- Bazı içsel gerekliliklerin büyüme ve gelişme güdüsü gibi değişime yönelik baskı oluşturmaları.

Değişim ihtiyacının farkına varılmasında, yukarıda belirtilen dört ana başlıktan başka, daha birçok şekilde değişim yaşanacağını sinyalleri vardır. Bunlardan birkaçı Şekil 2.6'da gösterildiği gibidir.



Şekil 2.6 : Değişim fırsatlarının belirlenmesi.

Şekil 2.6'da görüldüğü gibi değişim fırsatlarının belirlenmesinde her biri bir grup olarak etki eden faktörler bulunmaktadır. İç ve dış faktörleri bir grupta; müşteri, tedarikçi ve çalışan geribildirimlerini diğer bir grupta ve üst yönetim görüşünü ayrı bir grupta ele almak ve bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

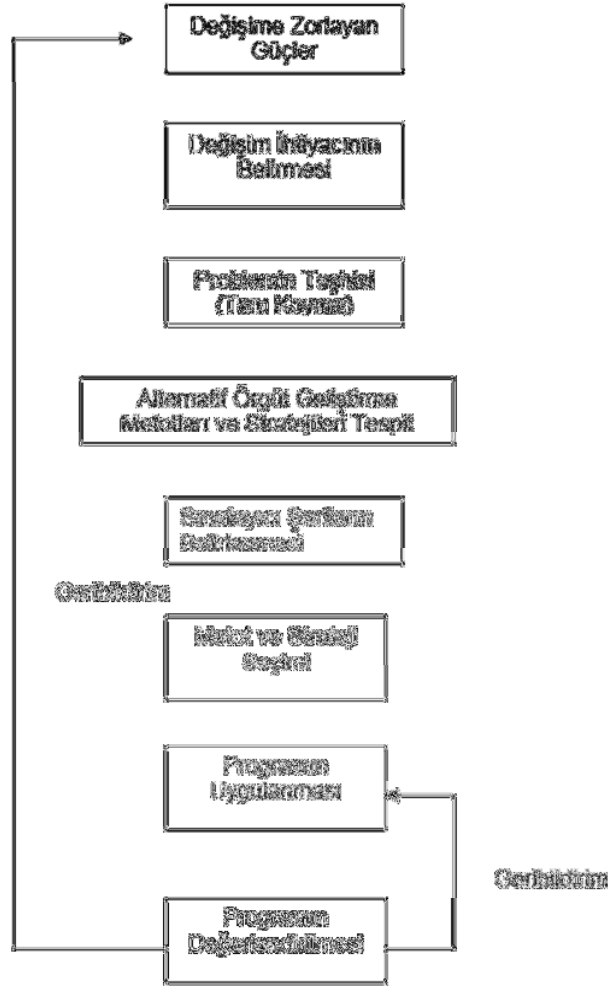
- Dış Gözlemler: Dış gözlemlerin amacı, şirketin faaliyet alanına ve iş yapma yöntemlerine, doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olan kritik (dış) göstergelerin ve konuların belirlenmesidir. Teknolojik değişimler, değişen müşteri ihtiyaçları, insan kaynakları eğilimleri, değişen tedarikçi yaklaşımları, ülke ve dünya ekonomisindeki değişimler, uluslar arası

ilişkilerde değişimler gibi değişimin nedenlerinin izlenmesi gereklidir. Dış gözlemlerin kapsamı ve sürekliliği oldukça önemli olup üzerinde hassasiyetle durulması gerekir.

- İç Gözlemler: iç değişimler de kurum kaynaklarının düzenlenmesi için önemlidir. Ancak tüm iç göstergelere göre değil, kritik göstergelere dengeli bir şekilde odaklanmak gerekir. İş sonuçları, müşteriler ile ilgili göstergeler, kritik süreçlerin performansları ve kurumun insan ve teknoloji kaynaklarının gelişimi iç izleme için dengeli ve etkin bir yapıyı oluşturur.
- Müşteri Geribildirimleri: Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerini müşteri beklentileri/eğilimleri doğrultusunda yapılandırmaları şarttır. Bu nedenle organizasyonlar, dış müşterilerinin kendilerinden beklentilerini, memnuniyetlerini ölçerlerken, değiştirilmesini istedikleri özelliklerini de ölçmeleri gereklidir.
- Tedarikçi Geribildirimleri: Tedarikçiler, birden fazla kuruma hizmet ettikleri için farklı uygulamaları gözlemleme ve karşılaştırma yapma olanağına sahip olup rekabette geri kalmaması için gerekli değişimler hakkında organizasyona görüş bildirebilirler.
- Çalışan Geribildirimleri: Organizasyonların ihtiyaç duyduğu değişimlerin büyük bölümü, organizasyon çalışanlarınca bilinmekte ya da hissedilmektedir. Çalışanların görüşlerinin alınması, önceliklendirme anlamında da fayda sağlayacaktır.
- Üst Yönetim Görüşü: Üst yönetimler, organizasyonun rekabette geri düşmemesi ve verimliliğinin artması için gerekli olan değişim ihtiyaçlarını, sektörü, rakipleri ve diğer dış gelişmeleri izleyerek ortaya koyarlar. Yönetimler şirket stratejilerini belirlerken bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan değişimleri de belirlerler.

Şekil 2.7’de verilen modele göre, değişime zorlayan güçler tarafından değişim ihtiyacı oluşmaktadır. İhtiyacın oluşması yeterli değildir. Değişim teşhisi konulmalıdır. Hangi değişim çeşitlerinin uygulanabileceği ve bunlarla ilgili sınırlayıcı faktörler belirlendikten sonra, belirli bir strateji seçilerek program uygulamaya konur. Son olarak program sonuçları değerlendirilir. Tüm bu süreç

dahilinde planlı değişim değişkenleri modelinde anlatılan dört değişkenin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır (Düzel Dilden, 2010, p. 22).



Şekil 2.7 : Değişim yönetimi modeli.

2.6 Değişim Yönetimi

Günümüzde değişim ve değişim yönetimi, organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve bunun ötesinde güçlü kalabilmeleri için başarı ile aşmaları gereken engelden çok sürekli takip etmeleri ve bir politika haline getirmeleri gereken bir süreç halini almıştır.

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre; değişim yönetimi, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için şirketin kendini

yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 04.03.2011).

Genç'e göre değişimin türü ne olursa olsun değişim yönetilebilir bir şeydir ve değişimin etkin olabilmesi için, değişim yönetiminin başarıyla uygulanması gerekir. Değişim yönetimi, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği organizasyon bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (2007, p. 321-322).

Değişim yönetimi, mevcut durumun değerlendirilip, geleceğin planlanması için boylu boyunca düşünmeyi sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Amaç, cevapları verilen soruları açıkça ifade etmektir (Çiçek, 2007, p. 57):

- ❖ Gelecek neye benziyor, ne değişip ne değişmemeli?
- ❖ Değişimin hedefleri kimlerdir?
- ❖ Etkili bir şekilde değişim sürecinin parçası olabilmek için ve gereken değişimi gerçekleştirmek için gerekli değişim hedefleri nelerdir?
- ❖ Değişen dünyada etkili bir performans sağlamak adına ne gibi yetenekler ve bilgiler gereklidir?
- ❖ Direnç noktaları nereye yükselebilir? Direnç nasıl etkili bir şekilde yönlendirilebilir?

Değişim yönetimi, organizasyon içerisindeki tüm çalışanların işbirliği, ortak katılımı ve koordinasyonu ile organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan değişim doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetleri içeren bir süreçtir. Bu süreç başta insan kaynağı olmak üzere, organizasyonun üretim ve finans kaynakları, donanımının organizasyon vizyon ve misyonu doğrultusunda tüm bu bileşenlerin birbiriyle uyumlu kullanıldığı faaliyetler bütünüdür (Çiçek, 2007, p. 57).

Değişim yönetimi en doğru ve açık şekilde dengeli hareket etmek olarak tanımlanabilir. Günümüzde birçok şirket değişim yönetimi ile yeniden yapılandırmayı ve performansı arttırmaya çalışmaktadır (Çiçek, 2007, p. 39).

Yönetimin uygulamayı amaçladığı, strateji, politika ve süreçler ile çalışanlarla arasındaki etkileşimi dengeleme sanatı olarak tanımlanabilecek değişim yönetiminde önemli olan değişim sürecinin nasıl başlatılacağıdır (Ölmez, 2008, p. 31).

Çiçek'e göre değişim yönetiminin amacı, problemleri parçalara ayırarak çözümlemenin yanı sıra herhangi bir bölümdeki sorunun diğerlerini en az etkilemesini sağlamak ve aynı zamanda her bölümde meydana gelen değişimin tek tek ve bir bütün olarak yapısını ve etkilerini incelemektir (2007, p. 39).

Genç'e göre değişimi etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve yönetmek için, uygulanması önerilen dört temel yaklaşım biçimi vardır. Bu yaklaşımları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (2007, p. 323).

- İşbirlikçi yönetim tarzı; değişimi tüm çalışanlarla birlikte veya ilgili olanlarla birlikte kararlaştırmak.
- Danışmacı yönetim tarzı; Bilgili, deneyimli ve yetkili çalışana danışarak ve birlikte karar vererek değişimi gerçekleştirmek.
- Emredici yönetim tarzı; yöneticinin değişime tek başına karar verdiği ve çalışanlara doğrudan emir verdiği bir yönetim biçimidir.
- Baskıcı yönetim tarzı; yöneticinin değişime tek başına karar verdiği, çalışanları baskıyla ve korkuyla yönlendirdiği yönetim yaklaşımıdır.

Değişim yönetiminin ön koşulu, değişim gereğinin hissedilmesidir. Bu noktayı durum analizi ve değişim kararının verilmesi izleyecektir (Genç, 2007, p. 324).

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde gerekli olan bazı kritik başarı faktörleri vardır. Söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bütünlük

Değişim bütünlük içinde ele alınmalıdır. Bütünlük içinde bir çok faktörün birlikte değerlendirilmesi ve ele alınması başarı olasılığını artırır.

- Liderlik

Değişim vizyonel ve dönüştürücü liderliği gerektirir. Değişimi yönetebilecek liderler, geleneksel yöneticilik ve klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı birtakım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkarmak durumundadırlar.

Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı, kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekibin varlığıdır.

➤ Yaratıcılık

Değişim ve dönüşüm için yaratıcılık gerekir. Günümüzde bilmek yeterli değildir. Bilgilerden farklılıklar ortaya çıkarmak gerekir. Bunun için yaratıcılığa ihtiyaç bulunmaktadır.

➤ Kültür

Değişim için uygun bir organizasyon kültürü ve iklimi gerekir. Organizasyonel kültürü oluşturan çeşitli unsurlar vardır. Söz konusu unsurlar: mevcut uygulamalar, davranış şekilleri, inançlar, organizasyonel yapı gibi faktörlerdir.

➤ Çevresel duyarlılık

Organizasyonun fiziki, mali ve beşeri unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir. Organizasyonlar için esneklik, çevresel değişimlere uyum yeteneğini ifade etmektedir. Esnekliğin amacı, her bir adımı, çağın hız gereksinimleri içinde gerçekleştirecek yapıya kavuşmaktır.

Organizasyonun çevresel duyarlılık sahibi olması gerekir. Organik, mekanik veya ikisinin karışımı olan bütün sistemler için yaşamsal öge, çevreyle etkileşimi sağlayarak, doğal bozulma eğiliminin öldürücü etkisini yenebilmektir (Genç, 2007, p. 325).

Çiçek'e göre değişimin bu kadar önemli ve etkili olduğu günümüz piyasa koşullarında değişimin başarılı bir şekilde ortaya konulması ve yürütülmesi için bunun belirli bir düzen ve sıra çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Başarılı bir sonuç için Şekil 3,7'de gösterilen ve aşağıda sıralayacağımız sekiz adım önerilmektedir (Çiçek, 2007, p. 58).

- ❖ Acil olma hissi oluşturmak
- ❖ Yol gösterici bir koalisyon oluşturmak
- ❖ Vizyon Yaratmak
- ❖ Vizyonu iletmek
- ❖ Diğerlerini harekete geçirmek için yetkilendirmek

- ❖ Kısa süreli başarılar planlamak ve yaratmak
- ❖ Gelişimleri pekiştirip ve daha fazla değişim yaratmak
- ❖ Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak

Buradaki adımların hepsi sürecin başarısı açısından eş değerdedir. Bir dönüşüm geliştirirken herhangi birini gözden kaçırmak değişim çabasına önemli bir risk katacaktır.

Bu değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi yönünde Kotter'in "Organizasyonunuzu Dönüştürmenin Sekiz Adımı"nı dikkate alıp, değinecek olursak bu adımları ayrıntılı bir şekilde görebiliriz.

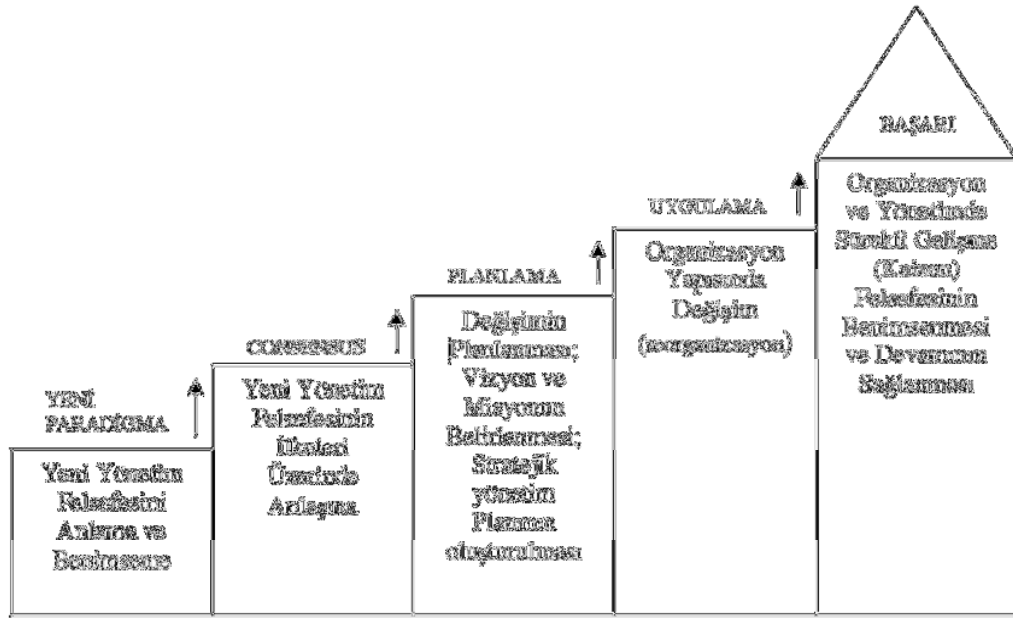
Şekil 2.8'de bahsedilen ilk adım olan acil olma hissi ile sorguların kısaltılması sağlanacaktır. İkinci adımda grup olma hissi ile bütünlük oluşturulacak, üçüncü adımda vizyon yaratıp stratejiler geliştirilecek, dördüncü adımda stratejiler çalışanlara iletilecek, beşinci adımda yetki verilecek, altıncı adımda ödüllendirme uygulanacak, yedinci adımda pekiştirilecek ve son adımda yeni yaklaşımların kurumsallaştırılmasıyla başarılı bir biçimde dönüşüm uygulanacaktır (Çiçek, 2007, p. 59).



Şekil 2.8 : Örgütünüzü dönüştürmenin sekiz adımı.

Kotter' in değişimin yaratılması konusunda ortaya koyduğu bu sekiz adımdan başka değişimi, değişim yönetimi basamakları adı verilen bir modelle de açıklamak mümkündür.

şekil 2.9'da gösterilen bu modelde değişim yönetimi; yeni paradigmayı öğrenme, değişimin gereği ve yeni yönetim felsefesi konusunda uzmanlaşma, değişimi planlama (strateji), uygulama olarak sıralanan dört basamaktan meydana gelmektedir.



şekil 2.9 : Değişim yönetiminin aşamaları.

Çiçek'e göre değişim yönetimi, uzun bir süreci kapsayan, değişimin başarısı açısından büyük bir önem arz eden planlama ve stratejinin öncelikli olduğu devamında da Kaizen (sürekli gelişim) felsefesi ile değişimin sürekliliğinin sağlandığı bir yaklaşımdır (2007, p. 62).

Değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecini ele alacak olursak ana hatlarıyla değişim planlaması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir (Çiçek, 2007, p. 62).

Planlama, dışarıdan bir uzman yardımı ile gerçekleştirilen eylem araştırması, organizasyondaki bireylerin kendi ilişkileri etrafında oluşturduğu duyarlılık eğitimi, T grubu, yönetim tarzını geliştirme ölçeği, terapi yönetim yöntemleri kullanılarak amaçlara ve organizasyona en uygun yöntemle yapılmalıdır (Çiçek, 2007, p. 63).

Planlama yapıldıktan sonra değişimin uygulanması için organizasyon içinden veya dışından bir danışman desteğine başvurulur. Sorunları çabuk kavrayabilme, organizasyonun yapısı hakkında detaylı bilgiye sahip olma, örgütlenme konusunda uzman olup, iş çevresi tarafından talep edilen, gerekli değişimleri yapmada yeterli otoriteye sahip olan, aynı zamanda da dostane ve samimi olması gereken bir uzman değişim yönetiminin örgütlenmesi için yeterli olacaktır. Belirli bir büyüklükteki organizasyonlarda ise bu sorumluluk organizasyon içindeki birkaç uzmandan oluşan bir birime verilmiştir (Çiçek, 2007, p. 63).

Üst yönetimin yetki ve desteği ile organizasyonlarda değişim; örgüt yapısındaki değişimler, genel yönetim politikasının değişimi, personel politikasının değişimi, performans değerlendirme sisteminin kurulması, yöneticilik tarzlarının değiştirilmesi, iş tanımlarının değiştirilmesi, bireyler ve birimler arası ilişkilerin değiştirilmesi olarak birbirini izleyen bir sırayla yönetilmesidir (Çiçek, 2007, p. 63).

Organizasyonlardaki değişim sürecinin etkili ve doğru bir şekilde yürütölüp, yürütölmediğinin denetlenmesi örgütsel değişimin başarısı açısından planlama ve örgütlenme kadar önemlidir. Denetim, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde yerine getirildiğini ortaya koyar. Etkin bir denetim yapılması gerekir çünkü yapılan planlama ve örgütlenme faaliyetlerine rağmen değişim süreci olumsuzlukla sonuçlanabilir. Planlama aşamasında kontrol noktaları oluşturulup bunlar sıkı takip edilmelidir. Bu kontrol noktalarının amacı hata yapma olasılığını en aza indirmektedir. Ayrıca bu kontrol noktaları değişim faaliyetine devam edilip edilemeyeceği kararına da yardımcı olur. Yapılan bu planlama ve örgütlenmeye uygun denetim tekniğinin kullanılması, geri bildirim yoluyla tüm sonuçların (beklenen-beklenmeyen) belirlenmesi değişimin organizasyon üyeleri tarafından benimsenmesi sağlanarak ve bunlara ek olarak uygun sorular sorularak denetim gerçekleştirilir (Çiçek, 2007, p. 64).

2.7 Değişimde Liderin Rolü

Ekonomik ve endüstriyel alandaki gelişmeler tüm dünyadaki küçük, büyük, kamu, özel tüm organizasyonlarda ekonomik ve endüstriyel alandaki gelişmeler tüm dünyadaki küçük, büyük, kamu, özel tüm organizasyonlarda değişimler yaşanmasına neden olmuştur.

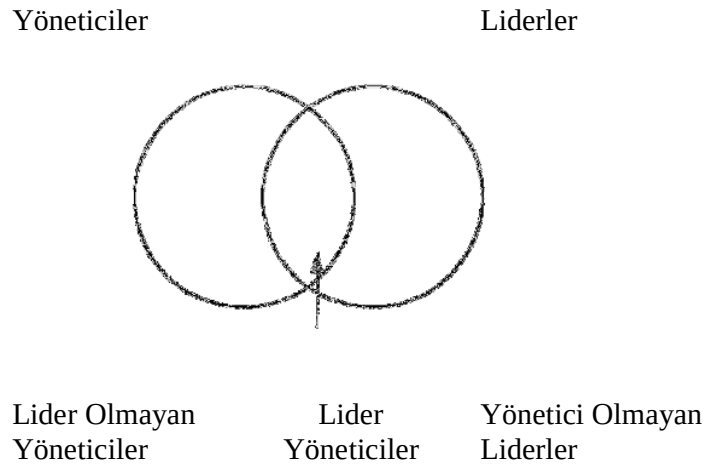
Bu hızlı değişim sürecinden en az etkilenmeye çalışanorganizasyonlarda dahi değişimin sebep olduğu krizler yaşanmıştır. Teknolojik gelişim ve küreselleşme olgusu ile birlikte buna ayak uydurmaya çalışanorganizasyonlarorganizasyonel değişiklikleri hedef almış ve bunu gerçekleştirmek için katılımcı ve girişimci liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Çiçek, 2007, p. 38).

Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok oluyorlar. Bunun yanında değişimi paylaşan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar, organizasyon yapılarını sürekli revize edenler ve değişime açık tepe yöneticileri ile liderleri bünyelerinde barındıranlar varlıklarını senelerce koruyabiliyorlar. Hatta ve hatta değişimi de yönetebiliyorlar (Ölmez, 2008, p. 29).

Yönetici, yönetme, çalıştırma, denetleme sorumluluğunda ve yetkisinde olduğu çalışanları verimli çalışmaya yönlendiren, kalite ve verimliliği sürekli geliştirmeye yönelik motive eden kişidir (Demirci, 1995, p. 92).

Lider, iletişim ile insanları değişime güdüleyendir. Bu anlamda liderlikte iletişim büyük öneme sahiptir. Liderin astlarını etkileme yöntemi olarak iletişimi kullanıyor olması, iletişimi esas alıyor olmasına bağlıdır, tabi burada inandırıcılık da önemlidir (Demirci, 1995, p. 92).

Certo ve Appelbaum, lider ve yönetici karşılaştırmasını aşığıdaki gibi ifade etmiştir (Demirci, 1995, p. 94).



Şekil 2.10 : Yönetici-lider ilişkililiği.

Şekil 2.10'da görüldüğü gibi liderlik, yöneticilikle eş anlamlı değildir. Yöneticilerin her birinde liderlik niteliğinin bulunmayacağının göstergesi olduğu gibi, liderlik niteliği taşıyan üstlerin ise başarılı bir yönetici olduğunun göstergesi olacaktır.

Yapılan bu açıklamalar ışığında günümüz yöneticisi aynı zamanda lider olmalıdır. Bu, başarılı olmak için bir ölçüt olacaktır (Demirci, 1995, p. 94).

Günümüz yönetim anlayışının temel bir boyutu haline gelmiş bulunan "müşteri ihtiyaçlarına öncelik verme anlayışı ve hızı" organizasyonlar için başarı ölçüğü olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bu durum ise günün gereklerine uygun olarak girilen değişimlerle yakından ilgilidir (Ölmez, 2008, p. 29).

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl "öğrenen organizasyon" haline getirebilecekleri tartışılmaktadır.

Ancak her ne kadar bu sürecinin benimsenmesine ilişkin çabalar ağırlıkta olsa da bu sürecin işletilmesinde bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmak olasıdır. Çünkü bir organizasyon, karşılıklı bağlantılar ağıdır; bir alandaki bir değişiklik farklı bir bölümdeki dengeyi bozabilmektedir. Bu dalgalanma etkilerinin yönetilmesi, değişim yönetimini beklenmedik zorluklarla örülü dinamik bir girişim haline getirmektedir (Ölmez, 2008, p. 29).

Değişim tam anlamıyla kişilere indirgenip, algılandığında kişisel özelliklerinin ağır basması nedeniyle, organizasyonlar bireylerin her birinden ayrı bir performans ve başarı beklemektedir. Fakat bunu başarmak çalışanlar için ne kadar zorsa yöneticiler için de o kadar kolay değildir. Deneyimli ve başarılı yöneticiler bir şirketi çok iyi idare edebilmelerine rağmen değişim yönetimindeki herhangi bir sorun karşısında geçmişten getirmiş oldukları deneyimlerinin yeterli olmadığını görmüşlerdir. Bu da yönetim değişiminin değişim içinde sürekli farklılaştığını göstermektedir (Çiçek, 2007, p. 39).

Başarılı bir değişim için, net hedeflerin ortaya koyulmasına yönetici büyük özen göstermelidir. Bunun için sürdürülebilir bir enerjiye ihtiyaç vardır. Organizasyon içerisindeki kişilerin, yeni davranışları öğrenmeleri ve bunları işlerine uyarlayabilmekte zorlanmaları doğal bir sonuç olabilir.

Bu zorlanma birçoğunun yeni davranış kalıplarını öğrenmeye çalışırkenki durumuyla açıklanabilir. Unutulmaması gereken bir husus; ödül ve övgü, davranış değişiminin temelini oluşturmaktadır. Aşırı disiplin ise negatif bir güdüleyicidir. Bu paralelde Ralph M. Beese değişimin etkin bir şekilde yürütülmesi ve örgüt üyelerince kabulüyle ilgili sayılabilecek, özellikle yöneticiler açısından önem arz eden konuları aşağıdaki gibi belirtmektedir (Ölmez, 2008, p. 34):

- Değişim, anlaşılamamasından çok anlaşıldığında daha fazla kabul edilir,
- Değişimi, güvenlik tehdidi olmadığı zaman daha fazla kabul edilir,
- Değişimin etkileri, işlerin yaratımına yardımcı olursa daha fazla kabul edilir,
- Değişim kişisel emirlerden çok, kişisel olmayan kurallar ve daha önce oluşturulmuş uygulamaların sonuçları olduğunda kabul edilir,
- Değişim, başarısızlık serisini izlemesinden çok başarılı değişimlerin serisi izlendiğinde daha fazla kabul edilir,
- Değişim tecrübelerden çok planlanmış olduğunda daha fazla kabul edilir,
- Değişim, değişimin faydalarını paylaşan insanlarca daha fazla kabul edilir,
- Değişim statik/durağan süreçlere alışık olan organizasyonlardan çok iyileştirmek için planlar geliştiren organizasyonlarda daha fazla kabul edilir,

Dursun'a göre değişim esnasında direnç gibi sorunların üstesinden gelmek yöneticilerin sorumluluğu ve görevidir. “Bir insana değişimi şekillendirme fırsatı ver ki değişimin kendi eseri olduğunu hissetsin” anlayışıyla değişim yönetilmelidir (2007, p. 84).

Son yıllardaki artan rekabet, teknolojiadaki hızlı değişiklikler, uluslar arası rekabetin büyümesi belirsizlik ortamını yaratan başlıca nedenlerdendir. Bu ortamda liderlik değişikliklerle başa çıkma işidir.

Kenneth Labich ise etkin bir lider olabilmek için yedi altın kural tespit etmiştir. Bunlar şu şekilde sırlanmaktadır (Dursun, 2007, p. 115):

- Astlara güvenmek,
- Bir görüş "Vizyon" geliştirmek,
- Soğukkanlı olmak,
- Riske atılmak,
- Bir uzman olmak,
- Karşı çıkmalara izin vermek,

Çiçek'e göre ise değişim sürecinde önemli bir role sahip olan yöneticide bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (2007, p. 55):

- Problemlerin kavramsal olarak açık bir şekilde algılama ve çözümleme yeteneği,
- Çalışanların yöneticiler tarafından iyi tanınabilmesi,
- Organizasyonun faaliyetleri, teknolojisi, iş ilişkileri hakkında kesin bilgilere sahip olup güncel olarak takip etme,
- Organizasyon içerisindeki personel gruplaşmalarına karşı tarafsız olmalı ve sorunların çözümünde objektif davranma,
- İyi bir önsezi ve takip yeteneğine sahip olma,
- Çalışanlar ile olan ilişkisinde ast üst seviyesini korurken, gerektiğinde de birincil ilişkiler kurabilme,
- İşletme amaçlarına ve değişimkoşullarının gerekliliğine bağlı olarak organizasyonelyapının yapılandırılması için faaliyetlerde bulunma,
- Hızlı ve aktif olup, ekip çalışması yeteneğine sahip olması çalışabilme yeteneğine sahip olma,
- Organizasyonamaçları ile çalışanların amaçları arasındaki koordinasyonu sağlama,
- Çalışanların organizasyona güven ve saygı duymalarının sağlama,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı anlayışlı olup, onlara güven verme,

- İletişime açık olma,
- İkna kabiliyeti yüksek olma,
- Değişim koşullarına ayak uydurabilme,
- Organizasyon içerisindeki iletişimi yüksek olma,
- Değişim, direnç karşısında başarılı olabilmek için, çalışanların görüşlerini dikkate alıp, şikâyetlerini dinleme,
- Çalışanların organizasyonu ve değişimi benimsemelerini sağlayıp, zorlamadan kaçınma,
- Çalışanları her koşulda motive etme,
- Analitik düşünebilme,
- Değişime açık olup, yeni fikir ve düşünceleri destekleme,
- Çalışanların organizasyonu benimseyip, organizasyon içindeki işbirliğini sağlayabilme,
- Açıklamalarında net ve anlaşılır olma,

Fakat yukarıda saydığımız bu özelliklerin tamamının tek bir liderde olması mümkün değildir. Ancak öncelikle organizasyonu benimseyip, çalışanlarını iyi tanımak ve değişim koşullarının algılayıp, çalışanlarını bu yönde bilgilendirme ve motive etmek bir değişim liderinde olması gereken en önemli özelliklerdir.

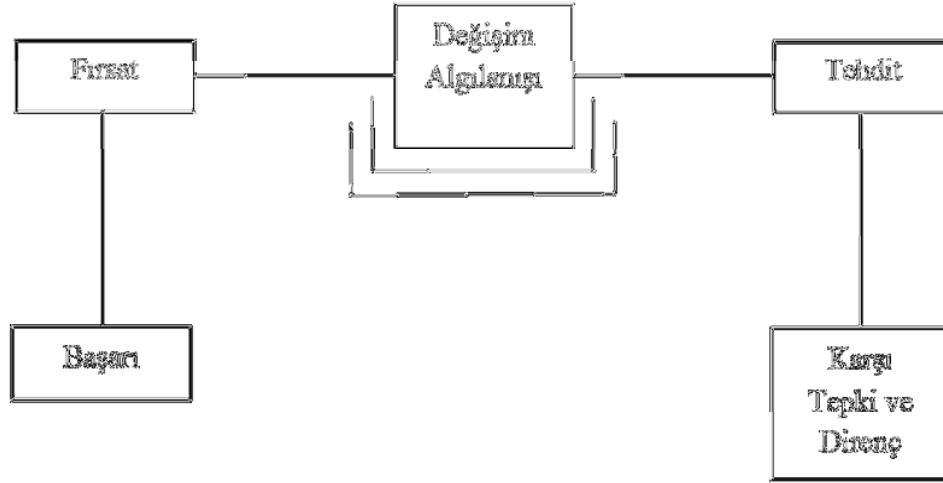
3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

3.1 Direncin Tanımı

İnsanlar değişim karşısında iki ana tutum ortaya koyarlar. Bunlardan birisi değişime açık yenilikçi tutum; diğeri değişime kapalı tutumdur.

Self ve Schraeder’e göre direnç; “Hareketi yavaşlatan veya durduran güç”olarak tanımlanmıştır. Direnç, değişime yanıt vermede tamamlanmamış geçiş sürecidir (2009, p. 167-182).

Değişimi bir fırsat olarak algılayanlar kendilerini bu yolda motive ettiklerinden değişim sonucu başarıya ulaşırlar. Ancak değişimi bir çözölme etkeni olarak adeta bir tehdit şeklinde algılayanlar değişime engel olmak için tepki ve direnç gösterirler. Dolayısıyla değişimin öngördüğü koşulları başarısızlığa dönüştürecek eylem ve girişimlere imkân tanırırlar. Gösterilen bu tutumlar aşağıdaki şekilde görülebilir.(Dursun, 2007, p. 115)



Şekil 3.1: Değişim karşısında olası tutumlar.

Şekil 3.1’de gösterildiği gibi direniş iki farklı biçimde algılanabilmektedir. Bazı kişiler değişimi fırsat olarak değerlendirmekte ve başarıya ulaşabilmekte iken, bazıları değişimi tehdit olarak algılayıp tepki ve direnç göstermektedirler.

İlkorganizasyonel değişim yaklaşımını ortaya koyan ve detaylı analizini yapanlardan birisi olan Lewin, değişim kavramıyla birlikte hemen “direnc” kavramını da kullanmış böylece “değişim” ve “direnc” genelde literatürde hep birlikte kullanılagelmıştır. Burada ilk olarak “değişime direnc” kavramı ortaya koyulmakta, değişime karşı grup tepkisi de olumluluk açısından “arzu” ve olumsuzluk açısından “direnc” olarak ifade edilmektedir. Böylece her ne kadar açık bir “direnc” tanımı yapılmamakta ise de, var olan değişimi desteklemek için ortaya çıkan yaklaşıma “arzu”, tam tersine destek yerine karşı çıkma yaklaşımına ise “direnc” denmektedir (Timurturkan, 2010, p. 62).

Değişim kavramı organizasyon yazınına girdiğinden beri, “direnc” kavramının da hemen beraberinde kullanıldığını görölmektedir. Böylece nerede “değişim” kavramı kullanılırsa hemen orada “direnc” kavramının kullanılması da doğal olacaktır. Ancak geçmişte, “direnc” kavramı olumsuz bir niteleme olarak düşünöldüğünden değişimin önünde bir engel olarak düşünölmüş ve olumsuz bir faktör olarak kullanılmıştır (Timurturkan, 2010, p. 64).

Değişime karşı direnc, bilim çevrelerinde sık tartışılan bir konudur. Gerçekten de organizasyonlar, aynı zamanda değişime karşı direnc odaklıdırlar, statükocu, değişime karşı statik ve organizasyonel alt sisteme yönelik yeni yapılaşmaya karşı bir yapıları vardır. Kısacası değişime karşı direnc, evrensel bir olgudur (Sağlam, 2003, p. 35).

Değişime direniş; kişinin isteksizliğini yansıtan herhangi bir tavidir. İş veriminin düşmesi, iş kurallarının uygulanmasında ortaya çıkan huzursuzluklar, işten ayrılma ve bölüm değiştirme taleplerinin artması, gruplar arası çatışmalar, ani grev durumları gibi değişimi engelleme faaliyetleri, farklı nedenler sebebiyle değişimin uygulanamayacağını ileri süren görüşlerin artması gibi belirtilerle kendini gösterebilir (Çiçek, 2007, p. 66).

Değişime direnc, organizasyonlar için kaçınılmaz bir gerçektir. Müşteriler sadece mükemmel hizmet talep etmez, aynı zamanda daha fazlasını talep ederler. Organizasyonlar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hızlı bir şekilde değişmek için kendilerini yeniden şekillendirmektedirler (Sarıbrahim, 2008, p. 23).

Büyük organizasyonel değişiklikler veya yenilikler, özellikle önerilen değişiklikler mevcut düzende vizyonlarda ve değerlerde değişiklik yaratıyorsa, dirençle

karşılaşırlar. Bir grubu memnun eden programlar genellikle diğer grubun memnuniyetini azaltır (Trader-Leigh, 2002, p. 138-155).

Değişime tepki olarak direnç, eğer değişim kapsamı ve değişikliklerin aralığı rolleri, sınırları, kaynak tahsisleri ve bütçe politikalarını etkiliyorsa değişim girişimlerini baltalayabilir(Trader-Leigh, 2002, p. 138-155).

Sarıbrahim, insanların değişime ilk tepkisinin genellikle karşı koymak olduğunu belirtmekte ve değişime direncin ilk 10 nedenini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (2008, p. 23);

- ❖ Değişim riski ayakta kalabilme riskinden daha büyük olarak görülür.
- ❖ İnsanlar, eski yöntem ile özdeşleşmiş diğer kişilere bağlı hissederler.
- ❖ İnsanlar yeni aktivite için bir rol modele sahip değildir.
- ❖ İnsanlar değişim için yetkinlik eksiklikleri olduğundan korkarlar.
- ❖ İnsanlar aşırı ve boğulmuş hissederler.
- ❖ İnsanların güçlü bir şüphecilikleri vardır ve yeni fikirlerin ses getireceğinden emin olmak isterler.
- ❖ İnsanlar yenilikçi görünüş içindeki gizli gündemlerden korkarlar.
- ❖ İnsanlar değişim önerisinin kendi görüşlerini tehdit etmesinden korkarlar.
- ❖ İnsanlar statü ve yaşam kalitesinde kayıp sezerler.
- ❖ İnsanlar değişim önerisinin kötü bir fikir olduğuna gerçekten inanırlar.

Direnç, her değişim için tabi ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, hemen başı ezilmesi gereken bir tepki olarak görülmemeli, sebepleri sağlıklı bir şekilde teşhis edilerek yönetilmeye çalışılmalıdır. Değişimin sonuçlarına inanmama, tanıtma yetersizliği, işini veya sahip olduğu imkânları kaybetme korkusu, dedikodular ve beceriksiz uygulama direnişlerin kaynağını oluşturabilir. Direnci ortadan kaldırmak için, organizasyon çalışanlarının süreç tasarımlarına dahil edilmesi uygun bir çözüm olabilir (Ölmez, 2008, p. 29).

Fortune 500'ün araştırmasına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi “direnç”tir. Çalışmalardaki, değişime ilişkin sekiz tutumun başarısızlığı hazırladığı görülmüştür.

- İhtiyaçların var olan sistemle zaten karşılandığı inancı
- Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracığı düşüncesi
- Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı
- Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı
- Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç
- Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi
- Değişimin, organizasyonun ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi
- Değişim sürecini yöneten kişilere güven duyulmaması

Buna ilaveten Timurturkan'a göre dört çeşit direnç sınıflandırması mevcuttur:

- Organizasyonel düzey,
- Fonksiyonel düzey,
- Grupsal düzey,
- Bireysel düzey

Organizasyonel düzeyde direnç nedenleri; yapı, kültür veya strateji kaynaklı olabilir. Fonksiyonel düzeyde direncin nedenleri ise, alt birimlerin oryantasyonundaki farklılıklar ile güç ve çatışmadan kaynaklı olabilir. Grup düzeyinde direncin nedenleri; normlar, birbirine bağlılık ve birlikte düşünmeden kaynaklanabilir. Bireysel düzeyde direnç; bilişsel taraflılık, belirsizlik ve güvensizlik, seçici algılama, tutma ve alışkanlık nedeniyle olabilir.

Lewin'den hemen bir yıl sonra Coch ve French yaptıkları çalışmada, çalışanların genelde işlerini değiştirmek istemediklerini, bu yüzden iş değişikliği önerilen çalışanların genelde işi bırakma tehdidinde bulunmalarının olağan olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, inceledikleri pijama fabrikasında yapılan iş değişikliği sonrası her bir çalışanın ilk işe girdiği zamanki işi öğrenmesi ile iş değişikliği nedeniyle yeni işi öğrenmesi karşılaştırıldığında, iş değişikliğindeki iş öğrenme süresi uzamakta, yani çalışanlar var olan değişime bir nevi tepki göstermektedirler. Bu tepki Coch ve French'e göre motivasyon eksikliğinden kaynaklanan "değişime direnç"tir. Çalışanlar tepkilerini; hayal kırıklığı, önceki seviyede üretim yapacağına

dair umudunu yitirme, hata yapma duygusu ve düşük düzeyde istek olarak göstermektedirler (Timurturkan, 2010, p. 64).

Zaltman ve Duncan değişime direnci, statükonun değişmesi durumuna karşı aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlamaktadır. Direnç aynı zamanda çok boyutludur. Çok boyutluluk kendini çalışanlar tarafından beklenmeyen gecikmeler, maliyet ve huzursuzluk şeklinde gösterebilir. Bemmels ve Reshef direnci, çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren eylemler olarak ifade etmektedir (Timurturkan, 2010, p. 64).

Organizasyonlar değişime cevap verme yönünden birbirlerinden ayrılırlar. Mevcut düzenini değiştirme yanlısı olmayan, yeniliklere kapalı organizasyonlar; değişikliklerin veya yeniliklerin sahip olunan eski yöntem ve alışkanlıkları ortadan kaldıracı ve henüz kullanılmamış araç ve yöntemleri kullandırıci etkisi nedeniyle değişime daha fazla direnç gösterirken; değişim yanlısı olan, yeni fikir ve uygulamalara açık, değişimin yaratacağı sonuçlardan haberdar üyelerden oluşan organizasyonlarda ise organizasyon üyeleri kendi menfaatleri adına değişime uyum sağlamaya çalışırlar (Düzel Dilden, 2010, p. 24).

Çalışanlar değişim ihtiyacını algılayamadıklarında veya değişimle ilgili bilgi ihtiyaçları karşılanmadığında değişimden korku duyarlar. Korkular genelde, iş güvencesini ve makam güvencesini kaybetme, iş bilgisi açısından yetersizleşme, iş tatminini kaybetme, ücret kaybı, sosyal yapının ve çalışma şartlarının değişmesi, iş ile ilgili bireysel kontrolün kaybedilmesi ve yönetimin kontrolünün artması vb. alanlarda yoğunlaşmaktadır (Düzel Dilden, 2010, p. 25).

Direnç aktif ve pasif olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Aktif direnç eleştirel olma, gerçeklerin seçici kullanılması, sabote etmek, dedikodu yapmak olarak görülür. Pasif direnç kamusal destek, değişimi uygulamada başarısızlık, ertelemeci olma, bilgi ve destek sakınma olarak görülür (Self ve Schraeder, 2009, p. 167-182).

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Bu bir ölçek ya da çizelge üzerinde gösterilmektedir. Buna göre, değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak

belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir (Düzel Dilden, 2010, p. 31).

Çizelge 3.1’de gösterildiği gibi tam kabul etmek veya reddetmek arasında dört alan oluşmaktadır. Kabul, kayıtsız kalma, pasif direnç ve aktif direnç gibi bireylerin genel tutumu değişikliğe verdikleri tepkiler ile aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

Çizelge 3.1: Değişikliğe tepkiler ve bireylerin genel tutumu.

Bireylerin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşten ayrılma

Organizasyonlarda çalışan davranışları incelendiğinde genellikle çalışanların, değişim plan ve çalışmalarını kasti olarak bozup engelleme, değişim faaliyetlerinden kaçma, ilgilenmeme gibi aktif reaksiyonlarla değişime direndikleri gözlemlenebilir. Ancak bu aktif direnci yönetimin etkin liderlik çalışmaları ile kendini çalışanlarda ilgisizlik ve öğrenme isteğinin olmaması şeklinde gösteren pasif direnç durumuna getirmek de mümkündür. Bir sonraki adımda ise pasif direniş, kayıtsızlığa döner (Çiçek, 2007, p. 68).

Timurturkan’a göre; organizasyonel değişime direnç ile ilgili çalışmalara bakıldığında; duygusal, niyetsel ve bilişsel direncin bazen sadece bir boyutunun, bazen de iki boyutunun kullanıldığı görülmektedir (2010, p. 80).

Duygusal tutum boyutu pozitif ve negatif değerlendirmeleri gösterir. Ancak bu boyut, tutum objesine karşı kişinin duygularını ifade eder.

Bir çalışanın organizasyonel değişime duygusal tepkisi, gl pozitif duygular (heyecan ve mutluluk gibi) ile gl negatif duygular (korku ve kızgınlık gibi) arasında değişir. Başka bir deyişle, duygusal direnç boyutu çalışanın değişim hakkında inancını ve düşüncesini gösterir. Kızgınlık ve stres çalışanın değişime karşı duygusal tutumunu gösterir (Timurturkan, 2010, p. 87).

Gayretsel boyut ise kişinin geçmişteki davranışlarına ve gelecekteki niyetlerine dayanır. Çalışmada ise, niyet boyutu organizasyonel değişime karşı tutum olarak kabul edilmiştir. Bir çalışanın organizasyonel değişime niyetisel tepkisi, değişimi destekleyen pozitif niyetlerle değişime karşı olan negatif niyetler arasında değişir. Niyetsel direnç, değişimden şikyeti olma, diğer çalışanları değişimin yararsız olduğuna dair ikna etme çabalarını da içerir (Timurturkan, 2010, p. 87).

Bu görüşte bilişsel tutum boyutu, tutum objesi hakkında kişinin inançlarını gösterir. Bir çalışanın organizasyonel değişime bu boyutla tepkisi, gl pozitif inançla (rneğin: “bu değişim organizasyonun başarısı için zorunludur” inancı) gl negatif inanç (rneğin: “bu değişim organizasyonu yok edecek” inancı) arasında değişir. Bilişsel boyut aynı zamanda çalışanın değişim hakkında ne düşündüğünü ortaya koyar. Bu değişim gerekli mi veya yararlı mı gibi sorulara yanıt arar (Timurturkan, 2010, p. 87).

3.2 Değişime Direncin Nedenleri

Çoğu organizasyon, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, organizasyonda görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak organizasyonun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endstirilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilir. Fakat değişimin bu kadar önemli bir unsur olmasına rağmen çoğu kimseler açık veya gizli olarak örgütteki değişikliklere engel olmak eğilimindedirler (Düzel Dilden, 2010, p. 26).

Timurturkan'a göre: Lewin'den (1947) beri süregelen paradigmaya paralel bir düşünceyle Matejka ve Julian (1993) değişim nasıl kaçınılmazsa değişime karşı direncin de o kadar kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar kendinden önce gelen diğerleri gibi, değişime karşı her zaman direnç beklemek gerektiğini söylemişlerdir. Yazarlara göre değişimi etkileyecek on direnç nedeni: saygı, değerlendirme, tatmin, kayıtsızlık, güçlülük, gelenek, gerilim, normlar, bağlılık ve beklentilerdir (2010, p. 70).

Timurturkan'a göre: O Conner (1993) "Direnç: Değişimin Yansımaları" adlı çalışmasında, doğru bir teşhis için direnç nedenlerini doğru tespit etmenin önemli olduğunu söylemiş ve beş bilinen direnç nedeninden bahsetmiştir. Bunlar; değişim için gerekli olan inanç eksikliği, değişim gereksinimine farklı tanımlamalar, değişimin hedefleri üzerinde anlaşmazlık, hedefe ulaşılabilmesine dair inanç eksikliği ve değişim yönetimine duyulan güvensizliktir. Böylece yazara göre, bu nedenlerin ortadan kalkması direncin azalmasını sağlayabilecektir (2010, p. 70).

Değişime direncin nedenleri örgütsel olarak görülse de değişime direnmenin asıl nedeni bireyseldir (Genç, 2007, p. 322).

İnsanların değişime direnç göstermesinin en önemli nedenlerinden birisi, değişimin var olan düzeni ortadan kaldırıp belirsiz bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Böylece, çalışanlar statükonun devamını isteyebilirler, bundan dolayı da direnç gösterebilirler. Dirence neden olan faktörleri şu şekilde tanımlamıştır (Timurturkan 2010, p. 71):

- Meslekte önemli değişim (istenen niteliklerde değişim)
- İş güvencesinin düşmesi (çalışma güvencesine tehdit)
- Psikolojik tehdit (gerçek olan veya algılanan)
- Sosyal düzende bozulma (yeni çalışma düzeni)
- Statünün düşürülmesi (hiyerarşik yetki ilişkisinin yeniden tanımlanması)

Değişime direncin nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

3.2.1 İş ile ilgili nedenler

İşi kaybetme korkusu; değişimden etkilenecek kişiler, sahip oldukları imkânların ellerinden alınacağını düşünebilirler. Bu durumda kişi değişim sonucu, yaptığı işi kaybetme ve açıkta kalma korkusu ile değişime karşı direnç gösterebilir.

Yeni işi yapamama korkusu; çalışanlar, kendilerinden beklenen yeni bir görev veya davranıştan dolayı, başarısız olma endişesi taşıyabilirler. Böyle bir endişe ve riski göze alamama eğilimi, değişime direnişe yol açabilir (Genç, 2007, p. 322).

Her değişimde organizasyonüyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılarak kişilere uyum süresi tanınacak fırsat yoksa tepki ile karşılaşabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Yüksek maliyetli değişim programları tepki görebilmektedir. Değişimin teknik açıdan organizasyona uygunluğu da önemlidir. Organizasyonasürekli problem çıkaracak konular tepki görebilir. Her değişim durumu yeni bir öğrenme gerektirir. Kompleks bir sistemin kullanımı kişilerin mevcut rahatını bozmak demektir. Kişiler problemleriyle yalnız kalırlarsa değişime tepki göstereceklerdir. Yani özetle:

- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş / ücret / ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkânsız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu,
- Maliyet yüksekliği gibi nedenler kişilerin değişime direnç göstermelerine neden olur (Düzel Dilden, 2010, p. 26).

3.2.2 Ekonomik nedenler

Ekonomik nedenler değişime direncin en önemli nedenlerindendir. Organizasyonlarda, statüleri gereği mevcut durumdan maddi anlamda menfaat sağlayankişiler vardır. Bunlar değişim sonucunda çıkarlarından olacağı için direnç göstereceklerdir. Öyle ki bunların statüleri, sayıları ve güçleri oranında bu direnç artacaktır.

Diğer benzer bir görüşe göre, bir organizasyonda çalışanlar için en önemli şey, aldıkları ücret ve işlerinin devamlılığıdır. Değişimlere, ücretlerini düşürebileceği ya da işlerini kaybetmeye neden olabileceğindüşünerek tepki gösterirler (Dertli, 2008, p. 71).

Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni

yetenekleri gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusuna kapılabilir ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler (Düzel Dilden, 2010, p. 30).

3.2.3 Sosyal nedenler

Çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de “sosyal” ilişkilerde aranmalıdır. Organizasyonun formel yapısı ne olursa olsun, departman içi ve departmanlar arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden bağımsız olarak hareket edemezler (Düzel Dilden, 2010, p. 30).

Değişime gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de değişikliğin organizasyon içindeki politik birlikleri ve informal ilişkilerin bulunduğu dostluk gruplarını bozacağı düşüncesidir. Organizasyon içerisinde belirli bir takım kurallar, gelenek ve göreneklerle çalışanlar zaman içerisinde sosyal ilişkilere dayanan bir çalışma ortamı oluştururlar. Yapılacak olan değişimle mevcut düzenin bozulup, sosyal ilişkilerin yeniden düzenleneceği, çalışma arkadaşlarının değişip, hatta organizasyon dışından gelecek yeni yöneticilerin olacağı gibi düşünceler çalışanların tepkisine neden olur. Tüm bu sebeplerden dolayı yönetim sosyal faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır (Çiçek, 2007, p. 69).

Değişimgirişimleri, yalnızca çalışanları etkilemez, aynı zamanda çalışanlarınmeydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde bulundukları grubun varlığını kaybetmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar. Değişimin amaçları ile grubun amaçları uyuşmadığı zaman çatışma ortaya çıkabilir. Grup üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için değişime karşı direnişe geçerler (Dertli, 2008, p. 72).

3.2.4 Kişisel nedenler

Ümidin azalması; değişime giren organizasyon çalışanları eğer değişim süreci uzun ise sabırsızlanarak değişime olan inançlarını ve geleceğe ait ümitlerini kaybedebilirler. Bu da bireylerin değişime karşı direniş oluşturmaya yol açar (Genç, 2007, p. 322).

Direnç, insanların değişimden kişisel olarak nasıl etkileneceği düşüncesinin duygusal yansımasıdır. Bu faktör kişinin; işinin güvenliğine, deneyimine ve sosyal statüsüne tehdit olarak algılamasına neden olur. Örneğin değişimi yapmak zorunda olan insanların büyük bir çoğunluğu, doğru olmadığını düşündükleri için değil kendilerine etkisinin olumsuz yönde olacağını düşündükleri için istememektedirler.

Direnç, işi kaybetme korkusu veya avantajların azalması korkusu ile alakalı olarak kişisel kaygılardan kaynaklanır.

Değişime direnç sadece çalışanlardan değil yönetimden de gelir. Değişim sürecinde başarısız olan orta düzeydeki yöneticilerde dirence neden olabilir. Organizasyondaki herhangi bir kademeden lider veya yöneticilerde diğer çalışanlarla aynı nedenlerden dolayı direnç oluşturabilir (Self ve Schraeder, 2009, p. 167-182).

Bazı idari çalışanlar değişikliğe ayak uydurmaya ve mikro yönetici olmaya emekli olmayı tercih etmektedir. Bazıları ise görevleri değişse bile değişimin uygulanabilirliğini görebilmektedir (Trader-Leigh, 2002, p. 138-155).

Değişime bireysel karşı koymanın başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Algılamada seçicilik: Bireyler karşılaştıkları olay veya durumları kendi algılama süzgeçlerinden geçirmeye çalışırlar. Algılama genelde geçmiş deneyimleri, bilgi ve kavrayış düzeyini, diğer olaylarla kurulan bağlantıları dikkate alarak değişebilir.
- Alışkanlıklar: İnsanların alıştıkları durumlar ve çalışma tarzları kendilerine kolay gelir. Alışkanlığın yarattığı kolaylık yanında güven duygusu da etkili olur. Alışkanlıklar tamamen yerleşmiş ise, en küçük bir değişiklik ihtimali karşısında birey rahatsızlık duyar. Ancak, kişi değişiklik sonucu çıkarlarının zedelenmeyeceğini açıkça görebiliyorsa değişime karşı çıkmaktan vazgeçebilir.
- Bağımsızlığın kaybedilmesi: Değişim bireyin hareket alanını sınırlandırıyorsa, hayatı daha zorlaştırıyorsa, birey üzerindeki kontrolü artırıyorsa, değişime karşı çıkılması olasılığı artar.
- Geçmişteki güvencelerin kaybı: İnsanlarda genelde geçmişin güzel günlerine bağlılık vardır. Yeni uygulamalarda herhangi bir zorluk, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü yaşadıklarında geçmiş uygulamalara sığınmak isterler.

Bu nedenle de yeniliklere karşı koyar ve geçerliliğine ve güvenilirliğine içten inandıkları, yıllardır denenmiş olan bürokratik usullere dönmeyi tercih ederler.

- Bilinmeyene karşı duyulan korku: İnsanlar belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlik korku ve endişe yaratır. Değişimin getirdiği yeni uygulamalar kısmen belirsizliği de içinde taşır. İşte bu belirsizliğin yarattığı korku ve endişe nedeniyle çalışanlar ya yeniliklere ilgisiz kalırlar ya da açıkça karşı koyarlar (Düzel Dilden, 2010, p. 27).

3.2.5 Organizasyonel nedenler

Otorite kaybı; değişime desteği sağlamak amacıyla yöneticiler çalışanlara her konuda esnek davranmaya özen gösterirler. Esneklik konusunda yapılan ölçüsüzlükler beraberinde yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite kaybını getirecektir. Bu da çalışanların başıbozuk hissine kapılıp düzeni bozarak değişime engel teşkil etmelerine yol açacaktır (Genç, 2007, p. 322).

3.2.6 Toplumsal ve grupsal nedenler

Mevcut çalışma grubunu kaybetme korkusu; kişiler, çalışma düzenlerinin değişmesi ve mevcut çalışma grubunun dağılması endişesi ile değişime direniş gösterebilirler. Bunun arkasındaki asıl neden ise kişilerin yeni düzene ve yeni gruplara uyum sağlayamama korkusudur (Genç, 2007, p. 322).

3.2.7 Belirsizlikler

Belirsiz gelecek, değişim hakkında kişilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin arzu edilen sonucu getirmeyeceği inancına yol açabilir. Kişilerin belirsizliğe doğru yürümektense yerinde durmayı tercih ettiği bu tür durumlar değişime direnişi arttırabilir (Genç, 2007, p. 322).

Bireyler değişime direnç gösterirler çünkü değişim belirsizliği temsil eder ve bireyler bilinmeyenden korkarlar. Değişim belirsizlikle birleştiğinde, bireyler kendi kişisel başarısızlıklarından endişe ettikleri için bile direnç gösterirler (Self ve Schraeder, 2009, p. 167-182).

3.3 Direnci Kırma Yöntemleri

Başarılı bir değişimin gerçekleştirilmesinde organizasyonların karşılaştıkları en önemli problem değişime direniştir. Yapılmak istenen değişim ne olursa olsun, bu süreçte organizasyonlar mutlaka bir dirençle karşılaşmaktadır. Ancak dirence direnmenin en iyi yolu direnç kaynaklarını ve sebeplerini iyi araştırıp, bunların çözümüne yönelik mantıksal bir tutum izlemek olacaktır (Çiçek, 2007, p. 66).

Başarılı bir değişim programı uygulamanın temelinde sorunsuz bir değişim gerçekleştirmek yatmaktadır. Sorunların temelinde direniş bulunduğu için, direnişi engellemek için bir takım çabalara girilmesi kaçınılmazdır (Sağlam, 2003, p. 45).

İnsanlar değişimi kabul edip destek vermeleri için değişimin yararı yönlerini görevleri gerekir. Değişimin insanların pozisyonunu nasıl koruduğu, sarstığı yada yükselttiğine bağlı olarak insanları bir yola veya diğerine yöneltir (Trader-Leigh, 2002, p. 138-155).

Dertli'ye göre organizasyonel değişimin, kaçınılması olanaksız bir süreç olduğu söylenebilir. Önemli olan her değişikliğe karşı oluşacak direncin ortaya çıkmasını engelleyecek önlemlerin, uygulama başlamadan önce almak ya da direnç ortaya çıkmaya başlayınca, direnci yenici uygulamaları süratle hayata geçirebilmektir (2008, p. 77).

Değişime direnç kavramını eleştiren çalışmanın birisi de Dent ve Goldberg (1999, p. 25-40) tarafından “değişime direnç kavramını sorgulama” adlı makale ile yapılmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında, tarihsel olarak “değişime direnç” ve “değişime direncin üstesinden gelme” kavramlarına eleştirel olarak yaklaşmışlar ve detaylı olarak bu konuları analiz etmişlerdir. Waddell ve Sohal'ın (1998) yaklaşımlarına paralel olarak, Dent ve Goldberg de genel kanının aksine her değişime direncin mutlak olmadığı, insanların her zaman direnç göstermeyeceği; bunun yerine statü kaybı, rahatlıklarının ve ücretlerinin kaybı karşısında direnç göstereceklerini ifade etmişlerdir. Dent ve Goldberg, önemli yönetim ders kitaplarında değişime direncin nasıl ele alındığını çalışmalarında detaylı incelemişler ve direncin ortak noktalarını aşağıdaki çizelgede göstermişlerdir. Yazarlar açısından, “değişime direnç” ve “üstesinden gelme” yaklaşımları “mental model”dir ve bu model temel olarak monolitiklidir. Eğer bir değişim o organizasyonda bazı çalışanların statüsünde kayba yol açacaksa, yapılacak çalışma bunun üzerinde yoğunlaşmalıdır. Aksi takdirde, bu

zor problemleri sadece “değişime direnç” olarak tanımlamak değişim çabalarını engeller (Timurturkan, 2010, p. 76).

Çizelge 3.2: Değişime direnç nedenleri ve stratejiler.

YAZARLAR	Kreitner (1992)	Girrin (1993)	Aldag & Stearns (1991)	Schermerborn (1998)	Dubrin& İreland (1993)
Direncin nedenleri					
Sürpriz	X				
Atalet	X				
Yanlış anlama	X	X	X	X	
Duygusal yan etkiler	X	X	X	X	
Güven eksikliği	X	X	X	X	
Başarısızlık korkusu	X				X
Kişisel çatışmaları	X	X	X	X	
Eksik eğitim	X				
İş güvenliğine tehdit	X	X	X	X	
Çalışma grubunun bozulması	X	X	X	X	
Yetersiz çıktı korkusu					X
Değişim hataları					X
Belirsizlikler		X	X	X	
Direnci kırma yöntemleri					
Eğitim	X	X	X	X	
Katılım	X	X	X	X	X
Kolaylaştırma	X	X	X	X	
Görüşme	X	X	X	X	X
Manipülasyon	X	X	X	X	X
Zorlama	X	X	X	X	
Tartışma					X
Finansal yarar					X
Politik destek					X

Çizelge 3.2’de farklı yazarlar tarafından yapılmış çalışmalarda elde edilen veriler gösterilmektedir. Direncin nedenleri ve direnci kırma yöntemleri ele alınmaktadır. Hepsinin ortak görüşü olan nedenler bulunduğu gibi farklı görüşleri olan nedenler de bulunmaktadır. En sık karşılaşılan nedenler yanlış anlama, duygusal etkiler, güven eksikliği, kişisel çatışmaları, iş güvenliğine tehdit ve çalışma grubunun bozulmasıdır. Çizelge 3.2’ye göre en sık kullanılan direnci kırma yöntemleri ise katılım görüşme ve manipülasyondur. Bunların ardından en sık kullanılan yöntemler

eğitim, kolaylaştırma ve zorlama olarak belirtilmektedir. Liderler çalışanların davranışlarını “kaçınmaktan” “kabul etmeye” değiştirerek değişim aşamasına yardımcı olabilirler (Sarıbrahim, 2008, p. 27).

Değişime karşı oluşan direnci çeşitli yöntemlerle en aza indirmek mümkündür. Bu çalışmada ele alınacak olan direnci kırma yöntemleri 11 başlık altında; karara katmak, bilgilendirmek, gönüllü aramak, etkin vizyon-misyon, katılım, iletişim-eğitim, ikna, ödüllendirme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme ve baskı ve zor kullanma şeklinde incelenecektir.

3.3.1 Karara katmak

Organizasyonun çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılma astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltabilecektir. İnsan kendi aldığı kararlara yada kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermenin tersine, onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır (Sağlam, 2003, p. 48).

Değişimin başarısı açısından, direnişin önlenmesi amacıyla uygulanacak yöntemlerle çalışanların da fikirlerinin alınması suretiyle değişim sürecine katılımının sağlanması şarttır. Ancak bu sayede çalışanlar da kendilerini bu sistemin bir parçası gibi hissedip kişisel çabalarını esirgemeyeceklerdir (Çiçek, 2007, p. 70).

Sarıbrahim’e göre de çalışanlar değişim çabalarına katıldıklarında karşı koymak yerine değişimi içine almaları daha olasıdır. Bu yaklaşım büyük olasılıkla direnci azaltıcı ve değişimi sadece kabullendiricidir (2008, p. 27).

3.3.2 Bilgilendirmek

Çalışılan ortam bireyin bir parçasıdır. Birey yaşamında kurduğu dengenin kendisi için güvence oluşturduğu inancındadır. Bu nedenle, tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği açıktır. O halde bir zorlama izlenimini doğurmamak için konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi bulunabilecek çalışanlara yapılması istenen değişimi önceden haber vermek ve uygun bir organizasyonel ortam meydana getirmek daha uygulamanın basında büyük yarar sağlar (Dursun, 2007, p. 159).

Değişime direnci yenmenin en iyi yollarından birisi bu etkinliğin olası sonuçları hakkında insanları bilgilendirmektir. Değişim aşamasının olası sonuçlarını bilmek, çalışanlara değişim çabası içindeki mantığı görmelerinde yardım eder. Bu,

organizasyonda değişimin etkileri hakkında asılsız ve yanlış söylentileri azaltır (Sarıbrahim, 2008, p. 27).

3.3.3 Gönüllü aramak

Değişime olumlu tutumu olan gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yüreklendirip imrendirebilir.

Değişim esnasında değişime olumlu bakanlar ve olumsuz bakanlar olacaktır. Olumlu yönde yaklaşanları diğerlerinin yanında ön plana çıkartarak diğer grubu olumlu yönde etkilemeye çalışılmalıdır (Dursun, 2007, p. 170).

3.3.4 Etkin vizyon-misyon

Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakışolarak ifade edilen vizyon somuttur, hayal değildir ve gerçekleştirilebilir tüm çalışanların paylaştığı organizasyonun geleceğine ait bir resimdir. Misyon organizasyonun niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösterir. Misyon, herhangi bir organizasyonun var oluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır (Dursun, 2007, p. 159).

Organizasyonundeğişimle ulaşmak istediği hedefler, açık bir şekilde ortaya konulmalı, vizyon ile çalışanlara kurallar, standartlar ve hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği gösterilmelidir. Misyon ile organizasyonun amacı ve görevlerinin ne olduğu açık bir şekilde tanımlanmalıdır (Dursun, 2007, p. 170).

Organizasyondakideğişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu organizasyonun etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Organizasyonunvar olan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda, kararlı olunursa organizasyon üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olur.

3.3.5 Katılım

Katılım, organizasyonüyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanlarindeğişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir. Değişime katılım sayesinde, çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanlarindeğişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yenilik, hem organizasyonun, hem de çalışanların amaçlarının

bağdaşmasına; yönetim- çalışanlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir (Dertli, 2008, p. 80).

Değişimden doğrudan etkilenenler, değişim planlama sürecine dahil olmadıkları zaman dirence eğilimli olurlar (Self ve Schraeder, 2009, p. 167-182).

Değişimi tasarlamaya yardım etmek ve değişimi uygulamak için katılımcıların düşüncelerini açığa çıkarmak ve bağlılığını sağlamak üzere cesaretlendirmektir. Değişim insanları doğrudan etkilediğinde katılım, anlayışı artırır, kontrol hissini geliştirir, belirsizliği azaltır ve sahiplik duygusunu teşvik eder. Değişimi meydana getirmek için insanlar kendileri yardımcı olduğunda değişime direnç göstermek zor olur (Aksoy, 2008, p. 51).

Başka bir görüşe göre, değişime direnci azaltmanın en etkin yolu, değişimin uygulanmasında, değişime direnç gösterme olasılığı olanların, uygulamaya bizzat katılmalarını sağlamaktır. Uygulamanın içinde olanlar, uygulama konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları gibi aynı zamanda görev aldıkları uygulamalara psikolojik olarak karşı çıkmayacaklardır (Çiçek, 2007, p. 70).

3.3.6 İletişim – eğitim

Değişikliğe direnişin giderilmesi konusunda “iletişim ve eğitim” yöntemini, direniş ortaya çıkmadan önce kullanmak tercih edilmektedir. Değişikliği önceden çalışanlara haber vermek, anlaşılacak şekilde anlamlı ve sonuçlara yönelik bilgi vermek ve planlı bir biçimde uygulamak, olası direnişleri azaltmada etkili olabilmektedir. Ancak bilgilendirme, etkin bir haberleşme ve iyi bir planlama ile daha etkili olacaktır (Sağlam, 2003, p. 53).

Gerçekleştirilecek olan değişim planı uygulanmadan önce önemle dikkat edilmesi gereken nokta, değişim ile ilgili bilgilerin tüm ilgili kişilere ayrıntılı bir şekilde anlatılmasıdır. Çünkü konu hakkındaki bilgi eksikliği kişilerin yanlış düşüncelere itip olumsuz yaklaşımlar sergilemelere neden olabilir. Yönetim, bu konuyla ilgili olarak değişimin getireceği faydaları ve sonucunda herhangi bir kaybın olmayacağını çalışanlara iletmelidir. Ayrıca, yine haberleşmenin artırılması, yanlış anlaşmaları önleyip, bu dönemde özellikle önem arz eden ast üst ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır (Çiçek, 2007, p. 70).

Değişimin nedenleri, nasıl şekillendirileceği ve muhtemel sonuçların ne olacağı hakkında önceden bilgilendirilmek insanlara yardımcı olur. Değişimin sonuçları genel olarak pozitif yönde algılansa bile, çalışanların; neler olduğunu, onlardan beklentilerin ne olacağını ve değişime adaptasyonda onların nasıl destekleneceğini anladığından emin olmak ve endişeyi azaltmak için kapsamlı bir iletişim gereklidir (Aksoy, 2007, p. 50).

Eğitim bilincini oluşturma ilk ve en önemli bileşeni, yöneticileri eğitim planlarına dahil etmektir. Daha sonra yeni bilgi ve tecrübe gerektiren değişim programı kapsamındaki diğer kişilerin programla ilgili bilgilerle donatılıp, eğitilmesi gerekmektedir. Grup oturumları, tartışma ve teorik kurslar bu süreçte çalışanların değişime hazırlanması adına uygulanabilecek eğitim yöntemleri arasındadır (Çiçek, 2007, p. 70).

Özellikle teknolojik yenilikler söz konusu olduğunda, çalışanların organizasyonel değişim aşamasında eğitilmesi önem kazanmaktadır. Teknoloji hakkında bilgileri olmazsa ve neyi nasıl yapacaklarını bilmezlerse ondan uzaklaşma söz konusu olacağı için direnç gelişecektir (Dertli, 2008, p. 78).

Değişmeye direnmeyi engellemede kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi, değişme gerçekleştirilmeden önce, insanların eğitilmesidir. Düşüncelerin iletişimi, çalışanların değişime gereksinmesinin ve mantığını görmelerini sağlar. Eğer değişimin mantığı ve gereksinmesi daha önceden toplantılar aracılığıyla çalışanlara gruplar halinde, ayrı veya organizasyona TV, radyo ve görsel eğitim araçları ile aktarılırsa, değişmeye giden yol engelsiz atlatılabilir.

Eğer eğitim değişimden önce yapılırsa, çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Değişim başladıktan sonra, yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla eğitim çalışmalarına devam edilmelidir. Özellikle teknolojik değişiklik konusunda hem teorik, hem de uygulamalı olarak eğitim verilmelidir. Bazen, verilen bu eğitimin yeterli olmaması durumunda, iş dışındaki eğitici kurumlara göndererek veya özel dersane, atölyelerde eğitime devam edilmelidir. Kısacası, organizasyonlarda değişime karşı oluşan direnci azaltmak için iyi planlanmış eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

3.3.7 İkna

İnsanlar uyum problemlerinden dolayı değişime direnç gösterirler. Yöneticiler çalışanlar zorlandığında oluşabilecek potansiyel bir direnci çalışanlara destek olarak önleyebilirler. Yönetimsel destek, geçiş döneminde çalışanlara korku ve endişeleriyle baş edebilmelerine yardımcı olur (Sarıbrahim, 2008, p. 28).

Değişikliklere direnmenin giderilmesi için, öncelikle bireyin yeni koşullara, yeni iş ve çevresine uyarlamasının organizasyon için olduğu kadar kendi yararına ve geleceğine etkili olacağına inandırılması etkili olabilir (Sağlam, 2003, p. 55).

3.3.8 Ödüllendirme

Değişim ve yenileşme dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci azaltmanın diğer bir yolu ödül mekanizmalarını kullanmaktır. Ödüller organizasyon çalışanları için ayrı ayrı düşünülebileceği gibi belirli bir çalışan grubunu ya da çalışanların hepsini kapsayabilir. Bu ödüller başarılı performansı ödüllendiren maddi katkılar, başarılı çalışanlara değişik sorumluluklar verilmesi veya bu tür çalışanların organizasyonundaki statü veya makamlarla ödüllendirilmesi şeklinde olabilir (Dursun, 2007, p. 171).

Teşvik tekniği direniş meydana gelmeden önce veya sonra kullanılabilir bu teknik direnişin önlenmesi için oldukça verimlidir. Bazı teşvikler, yapılacak değişiklik planı içinde yer alabileceği gibi, bazıları ise, değişiklikten ayrı olarak ele alınabilir. Değişiklik çalışanlara terfi fırsatı yaratıyorsa, bu teşvik değişikliğin bir parçasıdır. Ama çalışanlara, değişikliği destekledikleri takdirde ücret artışından bahsedilirse, bu yapılacak değişiklikten tamamen ayrı olarak düşünülür (Sağlam, 2003, p. 55).

3.3.9 Pazarlık ve anlaşma

Organizasyonel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla yönetimin, grupla iletişim kurma ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın da çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir (Sağlam, 2003, p. 55).

Değişime karşı oluşabilecek daha önemli tepkileri önlemek adına, tepki veren kişilerle pazarlık edip, onları ödüllendirmek suretiyle daha bastan mevcut olan olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir (Çiçek,2007, p. 70).

Bazıları veya bazı gruplar değişim süreci içinde başarısız olduklarında, bireysel veya grup olarak direnmek için önemli ölçüde bir kuvvet oluştururlar. Yöneticiler, çalışanlara değişime direnmemeleri için teşvikler sunarak direnç ile mücadele edebilirler. Bu değişime karşı olanların, tehdit edici değişim unsurlarını veto etmesine izin vererek gerçekleştirilebilir. Yada değişim çabası yaşamayı önlemek için değişime karşı olanlara şirketten ayrılmak veya erken emeklilik gibi teklifler sunulabilir. Bu yaklaşım değişime karşı olanlar güçlü bir konumda olduğunda uygun olacaktır (Sarıbrahim, 2008, p. 28).

3.3.10 Baskı ve zor kullanma

Baskı ve zorlama yöntemi, organizasyon değişimdeki dirence karşı geliştirilen bütün yöntemler denendikten sonra, bir netice alınamazsa en son tercih olmalıdır. Direnci azaltmaya yönelik, diğer yöntemlerin uygulanması için yeterli zaman yoktur. İşte bu gibi durumlarda, tehdit ve baskı uygulanarak, değişiklikleri uygulayacak olanlar sindirilir. Yani yöntem, direnci ortadan kaldırılmaktan ziyade bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı içermektedir. Bu tehditler arasında en etkili olanların; işten çıkarma, ücretleri azaltma, başka bölümlere transfer ve kötü referans mektubu verme olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin değişmeye direnmeyi engellemek için yararlandığı yöntemlerden biri de zor kullanmadır. Yöneticiler, çalışanların işten atma ve terfi olanaklarından yoksun bırakma tehditlerinde bulunarak, çalışanlarideğişmeyi kabul etmeleri için zorlayabilirler (Dertli, 2008, p. 83).

Zamanın kısıtlı olduğu durumlarda, otorite kullanmak suretiyle değişimin zorla kabul ettirildiği, en son başvurulacak yöntemlerden biridir (Çiçek, 2007, p. 70).

3.3.11 Taviz verme

Taviz verme, değişim sürecine uyumda sorun yaratanların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla bir takım tavizler verilerek sürece katılımlarının sağlandığı, diğer yöntemlerin uygulanmadığı zamanlarda uygulanan, tepkileri çabuk ve ucuz bir şekildeönlendiği bir yöntemdir (Çiçek, 2007, p. 70).

Bu yöntemle değişime karşı olan kişilere belirli tavizler verilerek değişime olan dirençler azaltılmaya çalışılır. Değişime direnç gösteren bireylere önemli görevler vererek, bu bireylerin dirençleri kırılabilir.

Bu tavizler ana esaslara dokunmayan ufak tefek hususlar olabilir. Örneğin yapılan hatalara daha müsamahalı davranılabilir (Dursun, 2007, p. 170).

3.4 Direncin Olumlu Yönleri

Doğru olmayan bir şekilde, direnç, “olumsuz” olarak algılanabilir. Değişime direnç gösterilmesi, başka bir açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle “direnç” bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği bir feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülebilir.

Bu manada, direncin “olumlu” etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Değişime direnç:

- Değişiklik tekliflerini yeniden gözden geçirmeye dikkatleri çeker.
- Değişim esnasında veya sonrasında sorun olabilecek konuları görmeye ve teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya yöneltir.
- Ciddi sıkıntılar çıkmadan önce tedbir almaya olanak sağlar.
- Tekliflerin uygunluğunu incelemeye (hatta sorgulamaya) yöneltir.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya yöneltir.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya yöneltir.

Değişime direnç bir bakıma olumlu sonuçlar doğurabilir. Çünkü eğer bir direnç yoksa değişim düzensiz ve rastgele olabilir (Dursun, 2007, p. 171).

3.5 Direncin Olumsuz Yönleri

Organizasyonlarda değişim uygulama aşamasında karşılaşılan direnç genel olarak olumsuz algılanmaktadır. Pek çok olumlu yanları bulunan değişime direnç unsurunun bazen olumsuz sonuçlandığı görülebilmektedir. Direncin olumsuz yönlerinden sayılabilecek bazı unsurlar rekabet edememe, teknolojiyi yakalayamama şeklindedir. Örneğin teknolojik bir yenilik uygulanmak istendiğinde çalışanlar doğal olarak işi kaybetme korkusu ile direnç gösterebilirler. Bu direncin kırılamadığı durumda organizasyon yeni teknolojiye geçişte geç kalır yada yeni teknolojiye adım atamaz hale gelir. Bu durumda rakiplerinin gerisinde kalmaya mahkum olur.

3.6 Direncin Sonuçları

Organizasyonel değişim birey ya da grubun organizasyonuindeki statüsünü etkiliyorsa, birey ya da grubun tepkisine yol açar. Bu tepki açık ya da örtülü olabileceği gibi anında ya da gecikmeli olarak da oluşabilir. Çalışanların açık tepkileri; grevler, iş yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken; örtülü tepkiler ise, organizasyonda bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir (Dursun, 2007, p. 178).

Değişime tepkiyi açıkça belirtmenin boyutları, üst yönetim desteğinin, miktarı ve derecesinin ters bir yansıması olacaktır. Değişim çalışma grubunun dışından geliyorsa değişime direniş e yol açacaktır. Ancak; uygulaması üst düzeyde bir yöneticinin emriyle istenirse, en azından yüzeyde bir açık direniş belirtisi görölmeyecektir. Ancak huzursuzluk, sinirlilik, istifalar, devamsızlık vb. örtülü direniş belirtileri önlenemeyecektir.

4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM VE DİRENÇ YÖNETİMİ

Bu bölümde, literatürde yer alan ve inşaat sektöründe gerçekleştirilmiş olan değişim uygulamalarının ve varsa direnci kırma yöntemlerinin ele alındığı örnekler ile ilgili çalışmaya yer verilmektedir. Söz konusu örnekleri Türkiye'deki ve Dünyadaki örnekler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

4.1 Dünyada Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği

Bu alanda örnek bir çalışma yapmış olan Stephenson ve Blaza, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyonda bilgi teknolojileri alanında değişim uygulanmasını ele almaktadır.

Bilgi teknolojisi kullanılarak inşaat süreçlerinin entegrasyonu inşaat firmaları için önemli bir potansiyel sunmaktadır. Bununla birlikte, tüm vaatlere rağmen, bütünsel yönetim bilgi sistemlerine uyum ile ilgili önemli uygulama problemleri ile karşılaşilmektedir.

Örgütsel boyut, genellikle sistem kurulduktan sonra ele alınan bir girişim olarak algılanır.

Stephenson ve Blaza bütünsel yönetim bilgi sistemi uygulanmasıyla ilişkili örgütsel sorunları araştırmak amacıyla, orta ölçekli bir inşaat firmasında yapılan durum değerlendirme çalışmasını (case study) bir keşif aracı olarak kullanmaktadır.

Durum değerlendirme çalışması (case study) yapılan inşaat şirketi, bilgisayarlaşmayı tercih ederken aşağıda sıralanan birkaç amaç belirlemiştir;

- Rutin görevleri yaparken evrak miktarını azaltmak
- Çalışanların verimliliğini arttırmak
- Zamanında ve tutarlı bilgi üretmek

Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli hedefler belirlenmiştir;

- İşletmede mevcut sistemleri incelemek için şirketin bir sistem analizinin yapılması
- Problem alanları belirlenerek, eksiklikler ele alınarak ve ek yönetim bilgi gereksinimleri oluşturularak geliştirilmiş sistem tasarımı yapılması
- Değiştirilen sistem önerilerine bilgi teknolojilerinin uygulanması

Sorunları ve bunları çözmek için gerekli fizibilite çalışmasını belirlemek için aşağıdaki stratejilerin kullanıldığı görülmektedir;

- Hangi bilgiler işe yarayacağını ve nasıl toplanacağını belirlemek
- Bilgi kaynaklarını tespit etmek
- Bilgileri toplamak ve analiz etmek
- Mevcut sistemleri tarif etmek
- Mevcut sistemin sorunlarını belirlemek ve alternatif çözüm önerileri sunmak
- Önerilen çözümlerin maliyet kar hesabını yapmak
- Bulguları özetlemek ve karar vermek

Bilgi toplama işlemini; görüşmeler ve iş hakkında genel bilgiye sahip, sorunları ve ihtiyaçları bilen yöneticiler ve denetçiler üzerinde yoğunlaşarak yapmışlardır. İlave olarak proje ilerledikçe ve daha fazla bilgiye ihtiyaç oldukça daha düşük kademedeki çalışanlarla görüşmüşlerdir. Bu bilgi toplama yöntemi aynı zamanda araştırma çalışmaları için destek kazanarak çalışanlar ile uyum oluşmasını sağlamıştır.

Çalışmadaki görüşmeler; organizasyonun teklif, satınalma, sözleşme, planlama ve muhasebe bölümlerinde yapılmıştır.

İlk görüşmeler, muhasebe bölümü hariç organizasyon içinde çalışanların bilgi teknolojileri farkındalık seviyelerinin çok düşük olduğunu göstermektedir.

Bir bilgi sisteminin uygulanması öncelikle yönetilebilir ve fonksiyonel bileşenlere bölünmeyi gerekli kılmıştır.

Departman seviyesinde geliştirilen bağımsız bir uygulama gereklilikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- Teknolojiyi organizasyona yavaş yavaş tanıştırmak, daha sonraki aşamada daha kapsamlı uygulanması için temel oluşturmak
- Teknoloji farkındalık düzeyini artırmak, bilgisayarlaşmanın potansiyel faydalarına ikna etmek
- Organizasyonun yeni teknoloji ile tanışması problemlerini çözme mekanizmasını öğrenmesini sağlamak

Bilgisayarlaşma ile Özel Test Sistemleri geliştirme gereksinimleri için firma tarafından aşağıdaki üç bölümü seçilmiştir;

- Teklif bölümü - ihale araştırma, ihale analiz sistemleri
- Satınalma bölümü- malzeme araştırma, tedarikçi seçim sistemi
- Ölçme bölümü - doğrudan istihdam edilen çalışanların prim sistemi, alt yüklenici sözleşme yönetimi sistemi

Bir uygulama modelini kullanmalarının amacı;

Organizasyonun kullanmakta olduğu teknoloji üzerinde daha fazla kontrol sağlamak ve bu nedenle uygun bir yöntem kurulmasının gerekli olduğunu düşünmektir.

Bu durum değerlendirme çalışmasında (case study) model seçim sürecinde üç faktöretkili olmaktadır;

- Mevcut temel beceriler- Sistemleri uygulayanların bir veya daha fazla metodolojiyi bilmeleri gerekir. Eğer bilmiyorlarsa, uygulamanın gecikmesine neden olacak eğitim almaları gerekir.
- Maliyet- Bazı yöntemler özel araçlar gerektiren; insan gücü, zaman ve organizasyonel maliyet açısından pahalı süreçler içermektedir.
- Organizasyonel uyum- Bazı yöntemler veya bunların öğeleri organizasyonun kültürüne uygun olmamaktadır.

Bu çalışmada bir deneysel yaklaşım benimsemişlerdir. Bu sayede geleneksel sistemlerin hayat döngüsü temel yapı olarak kullanılmıştır.

Sistem; model aşamaları analizi ve tasarımı, uygulaması ve testi, eldeki göreve uygun olarak daha küçük ve daha yönetilebilir alt aşamalarına bölünmektedir.

Sistem 'aşağıdan yukarıya uygulama' yaklaşımı kullanılarak uygulanır. Bu modelde pilot programlar olarak sistemin basit modüllerini ilk uygulamaya dahil etmişlerdir.

Bu aşamaları takiben, uygulama modelinin pozitif ve negatif özellikleri ölçülmüştür.

Uygulama modelinin pozitif nitelikleri aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır;

➤ Pilot Program

Bilgisayarlaşma için uygun olduğu belirlenmiş ve uygulamaların prototipleri olan departmanlarda pek çok pilot program tanıtılmıştır.

Pilot sistemler kullanıcı için algılanan tehditleri ve bilinmeyene duyulan korkuyu kaldırmıştır. Pilot program bu nedenle tüm olası kullanıcılar için büyük ömene sahiptir.

➤ Çalışan eğitimi

Pilot programa ilave olarak, bütünleşik sistem tasarım aşamasında iken; çalışanlara eğitim düzenlenmiştir. Eğitim; mevcut kullanıcıları, olası kullanıcıları ve yönetimi kapsamaktadır. Yeni kullanıcıların, bilgisayar kullanımı hakkında kendinden daha emin oldukları ve yeni sistem fikrine daha açık oldukları gözlemlenmiştir. Ancak, olası kullanıcıların eğitimleri ve sistem uygulaması arasında önemli bir zaman aralığı olduğu için, onlar yeniden eğitim ihtiyacı hissetti. Bu göstermektedir ki; eğitimler sistemleri geliştirme ile beraber yürütülmelidir.

Uygulama modelinin negatif nitelikleri aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır;

Projenin başlangıcında olması beklene değişime direnç, çoğunlukla sistemi kullanan alt kademedeki çalışanlardan beklenmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar eğitim ve yeni sistemleri kullanma konusunda organizasyonun istediği hertürlü şeyi yapmaya istekli olduklarını belirtmişlerdir.

Pilot programlar ve uygun eğitim kullanılarak yeni sistemlerin tanıtılması, alt kademedekilerin gösterecekleri değişime dirençle başa çıkılması ile ilgilidir.

Bununla birlikte üst düzey yönetimin yeni sisteme karşı isteksizliği daha belirgin olarak saptanmıştır.

➤ Planlama ve iletişim eksikliği

Sistemde uzun vadeli hedeflerde planlama eksikliği, kısa vadeli hedeflerde iletişim eksikleri bulunmaktadır. Uygulama iki yıllık kısabirdönemprojesiolaraktasarlanmıştır. Sistemlerin uygulanmasından sonra neler olacağına çok az önem verilmektedir.

➤ Sistemlerin çapraz fonksiyonlu görülememesi

Taşeron ödeme sistemiyle ilgili bir problem oluşmuş ve uygulamadan sonra muhasebe bölümünün gereksinimlerine uyacak şekilde sistem revize edilmiştir. Bu durum göstermektedir ki, tasarım sırasında sistemlerin çapraz fonksiyonelliği ele alınmalıdır. Buradan anlaşılacağı gibi tasarımın sonuçlandırılmasından önce sistemler, kullanıcı gereksinimlerinin karşılandığını kontrol etmek için çapraz fonksiyonel kontrol edilmelidir.

➤ Ortak vizyon eksikliği

Çalışanların çoğu, diğer bölümlerde veya organizasyonda meydana gelen gelişmeler hakkında çok az bilgiye sahip olduğunu hissetmiştir. Bölümler arası takım çalışması eksikliği ilk sistem analizinden anlaşılmıştır. Daha fazla takım çalışmasının, entegre edilen sistemin vizyonunu çalışanlarla paylaşmada yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Yeni sistem ile ilgili olarak yöneticilerin karşısındaki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilgi teknolojileri farkındalık programı, bu tehditleri yok edebilmeleri amacıyla özellikle yönetim için tasarlanmıştır. Farkındalık programı, bütünlük sistemin fırsatlarını belirlemeli ve stratejik olarak organizasyonun rekabet edebilmesindeki potansiyel artış yönünde yönetimi ikna edebilmelidir. Yönetim aynı zamanda yeni teknolojiye uyum sağlamada başarısızlığın sonuçlarının farkında olmalıdır.

➤ Başlangıçtaki farkındalık programı;

Pek çok kullanıcı diğer bölümlerde yer alan gelişmelerin ve firma bütünündeki uygulama planının farkında değildir. Her sistem tasarımının öncesinde yapılan başlangıçtaki farkındalık programı, önerilen yeni sistemin amaçlarının açıklanmasında yeni gelişmelerde rol alacak personele yararlı olur. Bu aşamadan sonra tüm çalışanlara yapılan her bir birimdeki gelişmelerin düzenli bilgilendirilmesi yer almaktadır.

➤ Kullanıcı grupları;

Her bölüm üyelerinden oluşan kullanıcı grupları oluşturulmalıdır. Kullanıcı grupları herhangi bir yeni sistemin uygulanması ile ilgili olarak bilginin değiş tokuşu, fikirlerin oluşturulması, problemlerin tartışılması ve görüşlerin dile getirilmesi fırsatı olan bir ortam sağlamaktadır. Kullanıcı grupları, organizasyonda bir sinerji sağlayacaklardır. Enerjiden yoksun bir organizasyonda sistemlerin kabulü ve bütünleşmesi için itici bir güç oluşacaktır.

➤ Planlama;

Firmalar iş planları oluşturmaktadırlar. Bilgi teknolojileri planlaması yönetim etkinliğinin bir parçası olmalıdır. Uzun vadeli hedefler önerilmesinin yanı sıra uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olacak bir takım kısa vadeli hedefler oluşturulması da önemlidir. Bu hedefler firma tarafından bildirilmelidir. Böylelikle her çalışan kendisinden neler beklediğinin farkında olacaktır. Uzun vadeli hedefler ise sistemlerin uygulanmasını engelleyecek olan tehdit algılamasını veya bilinmeyen korkusunu uzaklaştırmak için açıkça firma tarafından bildirilmelidir.

Bütün firma yöneticilerinin bilgi teknolojilerinin planlanmasında bir rol üstlenmeye ihtiyaçları vardır. Böylelikle planlamada sahiplik duygusu hissederler. Bundan dolayı organizasyonda bilgi teknolojilerinin ilerlemesinde daha istekli olacaklardır.

Özetle, uygulama sonrası gözden geçirilen sonuçların analizinde uygulama modelinin pozitif ve negatif etkileri tespit edilmiştir. Yeni uygulama modeli ile eski uygulama modeli karşılaştırıldığında bu değişikliklerin büyük çoğunluğunun uygulamanın ilk aşamasında meydana geldiği saptanmıştır. Bu durum, başlangıçtaki çalışma zemininin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Organizasyonel boyutta bir uygulamanın nasıl yönetileceğinin bir reçetesi bulunmamaktadır. Aşağıdaki maddeler başarılı bir yönetim bilgi sistemi uygulaması için büyük öneme sahiptir;

➤ Bilgi teknolojileri stratejisi:

Bilgi teknolojileri planlamasının inşaat firmalarında daha fazla önem kazanmaya ihtiyacı vardır. Bilgi teknolojilerinin mevcut kullanımının ve iş kollarının destekleyen bilgi teknolojilerinin gelecekteki yönünün değerlendirilmesi yapılmalıdır. Planlama aşamasına bilgi teknolojileri uzmanları ve iş yaşamının

fonksiyonel alanlarından temsilciler katılmalıdır. Kısa vadeli ve orta vadeli planlar başarı için bir sürat koşusu oluşturacaktır. Oysaki uzun vadeli planlar, performans üzerinde, kullanımda olan sistemi hareket ettiren dışli etkisi yaratacaktır. Planın formüle edilmesinde, organizasyonlardaki bilgi teknolojilerinin gelişmişlikleri, organizasyonel yapı ve çalışanın bilgi teknolojileri okuryazarlığı uygulamayı etkileyecek olan önemli faktörlerdir.

➤ Bütünleşik organizasyonel değişim programı:

Bütünleşik bir yönetim bilgileri sistemi kurulması için bütünleşik bir felsefe yada kültür değişiminin eşlik etmesi gerekmektedir. Bu değişim, çalışanların farkındalık kursları, bölümlere bağlı engellerin aşılmasına yardım edecek ve paylaşılan vizyonu güçlendirecek kullanıcı grupları oluşturulması gibi uygun bir organizasyonel değişim programı ile planlanmalı ve değiştirilmelidir. Kurulan sistem üzerinde eğitime ilaveten sistemin uygulanabilmesi için başlangıçtaki farkındalık programı öncelikli yerini almalıdır.

➤ Üst yönetim desteği:

Sistemin uygulanmasının organizasyonel gelişimi ileriye götürebilmesi için üst yönetim desteği gerektirmektedir.

Yönetimin, proje geliştirilene kadar bütünleşik sistemin başarısından emin olmak için gereken etkileri ve organizasyonel değişimi tamamıyla anlamaması genellikle karşılaşılan bir konudur.

Bu çalışmada bütünleşik bilgi sistemini uygularken ele alınması gereken önemli noktalar vurgulanmıştır. Bunlardan bazıları açıkça görülebilse ya da ortak bir sağduyu oluştursa bile hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir.

4.2 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği

Niğdelioğlu’nun 2007’de yapmış olduğu çalışmada inşaat sektöründe seramik imalatı yapan iki organizasyon ele alınmıştır. Firmalarda yaşanan değişim organizasyonel boyuttadır. İki organizasyonda da değişimin üst yöneticiler tarafından yapıldığı görülmüştür.

Değişimin uygulanması esnasında birinci organizasyonda farklı kademedeki çalışanların katılımı sağlanmıştır. İkinci organizasyonda ise çalışanların katılımının sağlanmadığı görülmüştür.

İncelenen iki organizasyon da değişime hazırlık aşamasında önce araştırma yapmışlar ve edindikleri bilgileri çalışanlarla paylaşarak değişimi uygulama yoluna gitmişlerdir.

Çalışmada her iki organizasyonun toplamında değişime neden olan faktörlerin başında ekonomik faktörler yer almaktadır. Bunu hukuki, toplumsal ve doğal faktörler izlemektedir. Daha az etkili olarak teknolojikve organizasyon içi faktörler yer almaktadır.

Değişimi uygulama yöntemleri olarak iki organizasyonda farklılık mevcuttur. Organizasyonun birinde değişim ani olurken diğerinde aşama aşama gerçekleşmiştir.

Yapılan değişimlerde karşılaşılan dirençlerin nedenleri sırası ile şu şekilde görülmektedir; çalışanların ekonomik çıkarlarını kaybetme korkusu, çalışanların değişim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, çalışanların yönetime karşı güven duymaması ve değişimin organizasyona yararının olmayacağı inancı.

Organizasyonlarda değişime karşı ilk olarak pasif direnç görülmektedir. Bu direnç; viziteye çıkmanın artması, devamsızlıkların artması, iş kalitesinin azalması gibidir.

Organizasyonlar değişime karşı direnci kırmak için farklı yöntemler uygulamıştır. Bir organizasyon ikna etme, eğitme, baskı ve zorlamayı uygulamışken, diğer organizasyon çalışan katılımı, bilgilendirme, ödüllendirme ve çalışanı eğitme yoluna gitmiştir.

Organizasyonlar değişim sonrası kalite ve verimliliğin arttığını, organizasyon içi huzursuzluğun azaldığını, müşteri memnuniyetinin arttığını belirtmiştir.

Organizasyonlar genellikle ekonomik ve teknolojik faktörlerden etkilenmektedirler. Seramiksektörü gibi hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir sektörde yöneticilerin teknolojik ve ekonomik faktörleri öncelikli değişim nedeni olarak göstermeleridoğaldır. Ülkenin ekonomik durumu, maliyet unsurları, ürünlerinin arz talep durumları gibiekonomik faktörler örgütleri büyük oranda etkilenmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekildedir;

Organizasyonlarda değişim programlarında çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

Organizasyonlar klasik yönetim tarzları yerine modern yönetim tarzı ile yönetilmelidir.

Organizasyonlarda bir değişim gerçekleşeceği zaman öncelikle değişime niçin gerek duyulduğunun belirlenerek planlamanın en iyi şekilde yapılması gerekir.

Değişim süreci zor ve karmaşık bir süreç olduğu için bazı durumlarda danışman veya değişim uzmanlarına başvurmak organizasyonların yararına olabilir. Bu süreç esnasında yönetim ve danışmanların bir ekip içinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını verimliliği artırır.

Organizasyonlarda değişim programlarında eğitimin de önemi son derece önemlidir.

5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİMİN UYGULANMASI VE DİRENCİN KIRILMASI ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA

İnşaat firmalarının yönetiminde değişim ve direnç yönetimi, ortak sorular üzerinde görüşülmesi kapsamında örnek üç firma ile yapılan durum değerlendirme çalışması (case study) sonucunda değerlendirilmiştir. Çalışmanın verileri firma bazında beş ana başlık altında düzenlenmiştir. İnşaat sektöründe değişim ve direnç konusu ile ilgili Türkiye’de ve yurt dışında literatürün az olması, değişim konusunun her firmada yaşanan problemlerin farklı olması nedeni ile özel olacağı, dolayısıyla yaşanan değişimin nedenlerinin, uygulama yönteminin, elde edilen sonuçların, varsa direncin nedenlerinin ve kırma yöntemlerinin de özel olacağı düşünülmektedir. Son yıllarda değişim çalışması gerçekleştirmiş firmalarda konunun özel olarak incelenmesi ve bu uygulamalara dayalı olarak değerlendirme yapılması kararı verilmiştir.

Bu amaçla, Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve son yıllarda değişim çalışması gerçekleştirmiş değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, uygulama ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş üç adet firma ile durum değerlendirme çalışması (case study) gerçekleştirilmiştir.

5.1 Durum Değerlendirme Çalışmasının Amacı

Gelişen teknoloji ile birlikte inşaat firmalarında da bir rekabet söz konusu olmuştur. İnşaat sektöründe de yenilikçi düşünce ve yönetim kavramı, firmayı geliştirmek adına zorunluluk haline gelmiştir. Firmalarda bazı çalışanların yenilik ve değişimlere karşı dirençli tutum ve davranışları, yenilikçi yönetimin ve alınan kararların uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, uygulama ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş organizasyonlarda yaşanan değişim uygulamalarının ve direnç oluşması durumunda direnci kırma yöntemlerinin detaylı olarak değerlendirilmesi, bu uygulamadan alınacak derslerle geleceğe dönük bir çalışma yapılmasıdır.

İnşaat sektöründe değişim uygulamalarına daha sık rastlanmasına rağmen literatür çalışmalarında inşaat sektöründe yaşanan değişim uygulamaları örneklerine az sayıda rastlanmaktadır. Aynı zamanda inşaat sektöründe değişime karşı ciddi bir direnç olmasına rağmen; literatürde, uygulamada karşılaşıldığı sıklıkta incelenmemiştir. Firmaların bu tür direnci nasıl karşıladıklarını anlayabilmek için uygulamaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Direncin nasıl çözüldüğü bu tez kapsamında ele alınarak bu alanla ilgili değişim sürecinin nasıl yaşanması gerektiği, ne tür bir yönetim anlayışının uygulanması gerektiği, direnç olursa en az etki ile nasıl aşılması gerektiği ve direnci başlamadan yok etmek için neler uygulanacağı anlatılacaktır. Elde edilen bulgulardan genel fikir vermeye yönelik durum değerlendirme (case study) çalışması yapılacaktır.

Bu çalışma ile inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda değişim olgusunun ihtiyaç duyulmasından uygulanmasına kadar geçen süreç ve karşılaşılmış ise direnç ve direnci kırma yöntemleri ele alınarak Türkiye'deki inşaat sektörüne, değişim ve değişime karşı oluşan direncin etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Bu amaçla Türkiye'deki inşaat firmalarında görülen değişim uygulamaları ve karşılaşılan direnç konularındaki literatür çalışmalarına güncel bir kaynak oluşturulması ve gelecekte değişim uygulayacak olan firmalara yönelik bir çalışma yapılması hedeflenmektedir.

5.2 Durum Değerlendirme Çalışmasının Kapsamı

Literatürde karşılaşılan örneklerden elde edilen verilere göre değişim her firmaya özgüdür. Değişim çalışmaları ile ilgili bireysel çalışma yapmak yerine durum değerlendirme (case study) çalışması yapılması uygun görülmüştür. Durum değerlendirme (case study) çalışması yapılan firmaların; inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve son yıllarda değişim yaşamış, değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, değişim uygulaması ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş firmalardan oluşmasına dikkat edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında Türkiye'deki inşaat sektöründe değişim uygulamalarının nasıl yapılmakta olduğu ve karşılaşılan direncin kırılmasında kullanılan yöntemlerin neler olduğu incelenecektir.

5.3 Durum Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi

İnşaat firmalarında değişim yaşanan konuları birbirine benzememektedir. Bu nedenle çalışma yöntemi olarak durum değerlendirme (case study) çalışması gerçekleştirilmiştir. Son yıllarda firmasında ciddi değişim geçirmiş, tam bitmese de belirli sonuçların alındığı bir aşamaya gelmiş üç örnek firma seçilmiştir. Öncelikle değişim çalışması geçiren firmalarda çalışan kişilerden yaşadıkları değişim konusunda ön bilgi alınmış, daha sonra değişim uygulamasını başlatan ve uygulayan yetkili kişilere ulaşılmış, daha ayrıntılı görüşme yapmak için randevu talep edilmiştir. Görüşme sırasında bilgi edinilmek istenen konular için hazırlanan ön soru grupları konusunda haberdar edilmiş ve daha sonra gerçekleşen yarı yapılandırılmış karşılıklı görüşme sonunda elde edilen bilgiler belirli gruplar altında değerlendirilerek sunulmuştur.

5.4 A Firmasının Mimari Proje Grubu

A firması Türkiye'deki inşaat sektörünün önde gelen firmalarındandır. 1957'de kurulmuştur. Endüstriyel binaların tasarımı, mühendisliği ve inşaatı üzerine faaliyet göstermiş, zamanla yatırımlarını arttırmış, İstanbul bölgesinde başlayan çalışmalarını 1967'de Türkiye çapında geliştirmiştir. Aynı dönemde yurt dışında yatırımlar yapmaya başlamıştır. Artan rekabet ve büyüme ihtiyacı doğrultusunda departmanları ayrı şirketlere dönüştürmüştür. Çok uluslu ortak girişimlere yönelmiştir. Günümüzde Dünyadaki en iyi müteahhit şirketleri arasında yer almaktadır. Bu çalışmada A firmasının bünyesinde faaliyet göstermekte olan bir mimari proje grubu ele alınacaktır.

5.4.1 Grubun geçmişi

Bu grubun geçmişini ve şu andaki durumu proje müdürü aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“2003 yılında ben mimari proje grubunun müdür yardımcısı iken müdür olarak atandım. O zaman grubun içinde tensikatlardan dolayı bir azalma olmuştu. Toplam 6 kişilik tekniker kadromuz vardı. Firma yurt dışı piyasasında çok daha atılım yapacak projeler üzerinde çalışma kararı almıştı. Bu görev verildikten sonra CEO'muz bu tür işlere başladığımızı ve buna göre yapılanmamı istedi. Ben de 60, 17 ve 27 katlı üç

tane binadan oluşan 240.000 m2 highrise building binası için yapılanmaya başladım. Daha sonra 27 katlı otel binası oldu. Bunun üzerine dedim ki bu tür binalar gelmeye devam ettiğine göre biz bina bazında yapılanma değil firmanın daha ilerdeki vizyonuna da yakışacak bir yapılanma içerisine girmek zorundayız. Ve ben bunu hedef alıyorum. Ve vizyonumu da bu şekilde oluşturuyorum. Firmanın 2000’li senelerde dünya piyasasında performans açısından da yeterli olabileceğine inandığım bir proje grubu kurmayı hedefliyorum dedim.”

“Yurt dışında 4-5 sene içerisinde çok büyük projelerimiz gelmeye başladı. Bir havaalanı da dâhil olmak üzere 250.000-300.000 m2 den aşağı olmayan binalardır. Daha çok mimari ağırlığı olan projeler geldi. Oteller, business centerlar, çarşılar vesaire. Ondan sonra 24-25 tane bina bitirdik. Bir kısmı krizden dolayı durduruldu. Ve o arada da zaten tensikat yaşamak zorunda kaldık. 96 kişiye kadar çıkmıştı grup.”

“Şu anda 130 kişilik bir grupla çalışıyoruz. Şu anda yapmış olduğumuz bina ilave binaları hariç 650.000 m²’lik bir havaalanı inşaatı. Önümüzde bir de çarşı, business center ve konut hepsi beraber bir küçük kompleks inşaatı var.”

5.4.2 Değişimin nedeni

Firmaları değişime zorlayan nedenler organizasyon içinden kaynaklanabildiği gibi organizasyon dışından da kaynaklanabilir. A firmasındaki grubun bünyesinde yaşanan değişimin nedeninin organizasyon dışı teknolojik nedenler ve dünya piyasası olduğu görülmektedir. Proje grubu çizim programı olarak auto-cad kullanmakta iken değişen ihtiyaçlar doğrultusunda farklı bir program olan revit ile çizim hizmeti vermeye başlama kararı alınmıştır. Konu hakkındaki açıklamalar proje müdürü tarafından aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

“3 boyutlu çizimlerin önemi çok fazla algılanmıyordu. Ama ben firma bünyesi içinde hem iç mimari grup hem de 3d yeteneği olan mimarlar grubu oluşturmayı hedeflemiştim. Çünkü artık dünya piyasasında bilinen ve çok daha doğru olan; ihalelerde dahi 3 boyutlu çizimlerle kendinizi ifade edebilmek. 3d modeller çok görülmeye başladı. Daha önce dışarıdan yardım alıyorduk. Parayla çizdiriyorduk. In house modeller aslında çok daha ucuza mal olmuyor. Fakat çok daha etkili oluyor.”

“Reviti öğrenmek önemliydi. Çünkü reviti istiyordu işveren. Reviti autodesk almış. Auto-cad ile beraber reviti yanında promosyon olarak veriyordu. Bende gittiğim seminerlerde takip ettiğim için bunu da bir şekilde sisteme, grubuma entegre etmeye

çalışıyordum. Havaalanı projesinde ilk gündeme geldiğinde, teklif verme aşamasında bu işi alalım ya da almayalım bize bir fayda sağlaması lazım. Bu fayda da ekibe revit öğretmek olabilir diye düşündüm. Bir taraftan da tabi firmanın bu kadar büyük bir işi alabilmesi için de çok büyük sunum hazırlaması gerektiğine inandım. Bu amaçla hem ekibe revit öğretmeye başladık. Bir taraftan da sunum hazırladık. Ve gerçekten çok başarılı bir sunum yapıldı.”

Proje müdürü, değişim kararı verildiğinde firmanın ana amacının ve hedefinin her zaman firmanın yükselen bir çizgide hiç durmadan pozitif ilerlemesini sağlamak olduğunu belirtmektedir. Proje grubundaki uygulama aşağıdaki gibidir:

“Gruplar içerisindeki hareketlerde de ben onu söylüyorum. Diyorum ki, acil bir iş çıkar bir grubu öteki gruba aktarmak gerekir. Hiç bir zaman bütünü aktartmam. Birkaç kişi mutlaka o tarafta bırakırım. O yavaş yavaş da olsa devam ettirir projeyi. Gruptaki hedef de hiçbir zaman yatay değil sürekli ilerleyen şekilde oluşturuldu. Yani daha küçük ölçekli binalar arada alınabilir, ama amaç her zaman daha büyük, daha iyi, daha fazla, daha teknolojiyi hissedebileceğimiz, kendimizi geliştirebileceğimiz projelerde çalışmak. Mesela buna bağlı olarak yurt dışında bir havaalanı hazırlıkları var. Ona teklif verilecek. Burada da mevcut havaalanında da 3d üzerinde çalıştık. Teklif verilecek olan havaalanını 4d ve 5d olarak gördüğüm için ben de katılayım ve ben de yardım edeyim diye girdim. 4d ve 5d’yi arkadaşlara öğretme şansımız oldu.”

5.4.3 Değişim süreci ve yönetimi

A firmasındaki grup bünyesinde yönetimin tek başına almış olduğu değişim kararı; projede verimliliği arttırma, hız kazanma ve 3 boyutlu çalışma şeklini benimseme amacıyla verilmiş olup işverenin tercihi ile uygulamaya geçme kararı alınmıştır. Proje müdürü, değişim kararının kendisi tarafından verildiğini belirtmektedir. Bu karar CEO ile paylaşılmış ve uygulanma kararı verilmiştir. Değişim sürecinde personele eğitim olanağı sunulmuş, bilgilendirilmiş, gönüllüler seçilmiş ve bütün çalışanlara gönüllüler aracılığı ile program öğretilmiştir. İşe alım politikasında da değişime giden firma, yeni elemanları bu konuda tecrübeli kişiler arasından seçmeye başlamıştır. Süreç aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

“ Değişime 2003–2004 yılında 2000’li yılların mimari proje grubunu kuracağım diye başladım. 2006-2007’idi. Odamı dersane haline getirdim. Ve özellikle autodeskinbedava revit kursu vermesini istedim. Onlar da kabul ettiler. Çünkü

piyasaya daha yeni girmeye çalışıyorlardı. Burası güzel bir pazar. Biz o dönemde reviti öğrendik. Hatta gruplar oluşturdum. 15 kişi. Ondan sonra 4'er kişilik arkadaşlarımızı eğiterek götürme yoluna gittiler. Bir kısmı çok fazla iş olduğundan, çok yoğun olduğundan tabi istediğimiz randımanı alamadık. Bir süre sonra pes etmek zorunda kaldık. Çünkü uygulama yapmaksızın da bu tür programların yerleşmesi insanda çok zor. En az 3 ay 4 ay projeyi çizdirmek lazım.”

“Teklif hazırlıkları içerisinde ben bu işi revitle yapacağız, zaten kadro biraz revit biliyor diye düşündüm. Bu süreç yaklaşık 1,5- 2 sene civarında sürdü. Bu süreç içerisinde arkadaşların hem revit öğrenmelerini sağladık, hem de bir taraftan projeyi çizdiler, tanıdılar bu anlamda. Hem de bir taraftan esas işi alma gayesi ile de bu sunumu yaptırdım. Bir taşla hiçbir zaman tek kuş vurulmaz. Bir taşla en az üç kuş vurmaya çalışmalısınız. Hiç bir zaman bir şey için bir işe girmem. En az üç tane nedenimin olması lazım. Ekibim o anda işsizdi. Ekibime iş bulmam gerekiyordu. Ekibimin reviti öğrenmesi lazımdı. İlerde revit 3d model üzerinde çalışılacağını zaten dünyadan görmüştüm. Üçüncüsü firmanın bir iş alması lazımdı. Bizim kadar bu işi yapmaya çalışan başka bir grupla firmanın çalışması zaten mümkün değildi. Ama en son hedef nedir? Yani ulaşmak istediğin en güzel nokta nedir? İşin alınmasıdır. Ben de bunu sağladım. Yani yardımcı oldum.”

Değişimi uygulama sürecinde yönetim tarafından verilen kararın çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı önemli diğer bir konudur. A firmasındaki grup bünyesinde çalışanların katılım durumunu proje müdürü aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

“Çok zor yanıt verdiler. Meta zor olmasaydı, eğer benim zorlamam olmasaydı, revit bilmeyen işte kalamaz gibi tehditlerim olmasaydı gerçekten çok büyük bir direnç vardı. Havaalanı projesinden önce, 15 kişilik grubu eğitirken bunu o kadar kötü bir program olarak anlattılar ki, ben birkaç yerde gayet güzel dedim. Fakat kullanım başka bir konudur. Yani tabi her insan yeni bir şeyi öğrenirken zorlanır. Bir de şu vardır, eğer org çalışıyorsanızpiyanoyu daha zor öğrenirsiniz. İlk defa piyano öğreniyorsanız, daha kolay öğrenirsiniz. Çok büyük bir dirençti bu. O direnci orada kırmaya çalıştık ama esas bu projede; projeyi yapmak, içinde olmak istedim.”

5.4.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri

Direncin nedenleri, iş ile ilgili olabileceği gibi ekonomik, sosyal, psikolojik, organizasyonel, toplumsal-grupsal ve belirsizlikler de olabilir. Değişim sürecinde karşılaşılan engeller proje müdürü tarafından aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

“Zaman zaman sizi anlamakta zorluk çeken insanlarla karşılaşabiliyorsunuz. Revit modelinin nasıl bir şey olduğunu, nasıl bir program olduğunu. Zaten bilgisayara zar zor alışmış bir kadro 60 yaş üstü 70 yaş civarında e-mail atmayı çok gören bir kadro, kalkıp da revit öğrenmek, ya da 4d-5d öğrenmek denince zaten iyice bunalıma giriyor. Bu tamamen normal bir durumdur. Hiç bunları da suçlamamak lazım. Sabırla anlatmak lazım. Değişim içine davet etmek lazım. Hatta kendisinin illa bunları kullanmasını değil ekibinin, genç ekibinin bunları kullanmasına özendirmek lazım. Yani kendinden sonra arkada bir genç nesil var. Onlar da bizim gibi olmasınlar. Bizden çok daha iyi olmalılar. Bunu empoze etmeye çalışmak lazım.”

Çalışanların değişime direnç gösterme sebebini proje müdürü aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“Yeni bir şeyi öğrenmede direnç. Tamamı bu. Hepsine bedava dersler verdiğimiz için ekonomik değil. Tüm direnç, yeni bir şey öğrenirken zorlanırsın. Buna azmetmek gerekir. Buna istekli olmak gerekir. Bunun bir kalem gibi lazım olduğuna inanmak gerekir. Yoksa bu olsa da olur olmasa da olur diye bir şeyin ben doğru öğrenilebileceğine inanmıyorum. Önce elemana bunun mutlaka gerekli olduğunu öğretmek gerekiyor. Benim keşfettiğim yol bu.”

Direnci kırmak için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlar: Etkin vizyon-misyon, katılım, iletişim, eğitim, ikna, ödüllendirme, pazarlık-anlaşma, baskı ve zor kullanma, taviz verme, gönüllü arama, karara katma, bilgilendirme ve yarar gösterme şeklindedir. Proje müdürü direnci kırmak için nasıl bir yöntem uyguladığını aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

“İnsanların her zaman çok iyi dille ikna edilemediklerini de gördüm. İşveren ile işçi arasında karşılıklı bir alış veriş mutlaka var. İşveren eğer iş veremezse işçi aç kalır. İşçi işi yapmazsa işveren işi çıkartamaz. Bu ilişkinin doğrudan birbirine ilişkisini çok iyi kurmak lazım. Yani ne onu ezmek, ne kendini ezdirmek lazım. Ama zaman zaman işçinin iyi iş çıkartması ve kendine de fayda sağlaması için doğru bir dille bunu anlamıyorsa biraz faşist bir idare şekli ile de bunu ona meta zor yaptırmak

gerekebilir. Bir süre sonra o zaten kendisi için de iyi olanı görür. Baştan ona da bir direnç gösterir. Fakat o zaman gelip seninle konuşuyor. Sen de bunu birebir anlatarak ikna ediyorsun. Yani iletişim kuruyorsun. İkna ediyorsun.”

Direncin firmaya olumlu ve olumsuz yönleri olmaktadır. A firmasındaki grubun proje müdürünün, direncin olumlu yönleri hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Çalışanların direncinin olumlu yönleri; benim programı daha iyi tanıyıp, programdan beklentileri daha yüksek tutabilmemi sağladı. Onlar yapamıyor dedikçe yapamadıklarını öğrenmeye çalıştım. Daha sonra programın bütün yeteneklerini onlardan bile iyi anlamaya çalıştım. Anlamaya öğrenmeye değil. Ama revitle neleri üretebileceklerini çok iyi biliyorum. Bence idarecilerin reviti kullanması gerekmiyor ya da bir programı kullanması gerekmiyor. O programda elemandan neler bekleyebilir onu öğrenmesi çok daha önemli.”

Kimi zaman direncin olumsuz yönleri de görülebilir. Proje müdürünün direncin olumsuz yönleri hakkındaki anlattıkları aşağıdaki gibidir:

“Direncin olumsuz yönleri, birbirlerini etkilemeleri oldu tabi ki. Kafa karışıklığına neden olmaları. O zaman ne yapıyorsunuz, onların birbirleriyle mümkün olduğu kadar bunları tartışmaması için daha çok yüklüyorsunuz işi. Ne kadar çok iş yüklerseniz, o zaten bunu aşmasını gerekli kılıyor. Öğrendikçe o dediklerinin yanlış olduğunu kendi de görüyor. Bu bunu yapamıyor diyor mesela. Yapılabildiğini de görüyoruz bu resimlerden. Ders veren hocaya şunları da bir öğret bakalım diyoruz. Neden öğrenmeye çalışmıyorsunuz da direnç gösteriyorsunuz. Önce bunun yanlış olduğunu bilin. Ben bunun neyini bilmiyorum diye bakmak lazım.”

Direncin olumsuz bir yönü gibi görülse de aslında çalışanların öğrenmeye direnç göstermelerinin bir anlamda firma için uyarıcı olduğu görülmüştür. Bu konudaki aktarım aşağıdaki gibidir:

“Bunun dışında programın yapamadığı bir sürü şeyleri keşfettik. Onları autodeske gönderdik. Autodesk kendisini bu anlamda yenilemeyi başardı. Mesela autodeske ben bir süre beklemelerini söyledim. Dedim ki bu proje bitene kadar bu projenin revitle yapıldığını hiç bir şekilde reklamlarınızda kullanamazsınız. İzin vermiyorum. Çünkü beklediğim performansı alamadım projeden. Bence daha gelişimi için zorlanmaları gerekiyor onların da. Eksiklerini tamamlamaları gerekiyor.”

5.4.5 Değişimin sonucu

A firmasındaki değişimin sonucu ve firmanın hedefine ulaşma durumu aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

“Bir defa ihalelere girebilme şansını arttırıyor. Çünkü biz 3d’yi öğrenmeseydik 4d ve 5d’ye geçişimiz diye bir durum olamazdı. En azından bir sonraki projeye daha sağlam bir girizgah teşkil etti. Amerikalılar geldi, yaptıklarımızı gördü, onlar bile inanamadılar yaptıklarımıza. Çok fevkalade güzel bir şey. Artı, grubun kendine güvenini arttırıyor. Dolayısıyla grubun kendine güveni geldikçe performans o oranda artar. Grubun kendine güveni önemli tabi.”

“Benim değişim sürecim hiç bir zaman bitmemeli. Yani benim hiçbir zaman hedeflerimin sonu yok. Dolayısıyla bir aşamasını kat etmiş olabilirim. Ama o kadar çok aşama var ki daha bunun yüzlerce aşaması var. Dışarıdan baktığınızda çok uç bir noktadayız ama bana göre daha ortalarında bile değiliz. Daha çok yolumuz var. Ve hiç bir zaman bitmeyecek bir yol bu. Çünkü dünya her zaman gelişiyor.”

A firmasındaki grubun proje müdürünün ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, proje grubu bir değişim süreci yaşamaktadır. Değişim devam etmektedir. Değişim kararının alınması sürecinde üst yönetim tarafından direnç gösterilmiş ve direnci kırma yöntemlerinden iletişim kurma ve ikna yöntemleri uygulanarak direnç kırılmıştır. Çalışanlar tarafından gösterilen dirence karşı ise eğitim verilmesi, gönüllüler aranması, çalışanların bilgilendirilmesi gibi direnci kırma yöntemleri uygulanmıştır. Değişimin sonucunda organizasyon dışı etkenlere bağlı olarak işverenin talebi doğrultusunda bir iş teslimi gerçekleştirmek hedeflenmiştir. Olumlu yönde sonuç almaya odaklı ilerleme sağlanmaktadır. Böylece teknolojik ilerlemeler takip edilerek gelişme imkanı oluşturulmuş ve dış piyasaya uyum sağlanmıştır. Firma, amacı doğrultusunda varlığını sürdürmekte ve ilerleme kaydetmektedir.

5.5 B Firması

B firması 1982’de kurulmuştur. Bina tasarımı, mühendisliği ve inşaatı üzerine faaliyet göstermiş, zamanla yatırımlarını arttırmış, Bünyesine 2000’li yıllarda yurt dışında yeni şubeler eklenmiştir. Günümüzde yurt dışı ve yurt içinde faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada B firmasının yaşadığı değişim süreci ele alınacaktır.

5.5.1 Firmanın geçmişi

Firmanın geçmişini ve şu andaki durumu firma yöneticisi aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“Firma mimarlık firması olarak 1982 yılında kuruldu. Firma “design and built” proje alıyordu, taahhüt grubu da olduğu için 1995’lere kadar hem proje yapıyorduk hem inşaat yapıyorduk. İki birlikte daha küçük bir yapılanma idi. Firmanın 5-6 çalışanı oldu ilk zamanlar. 1993’te 30 kişilik ekibi vardı. Firmanın bünyesinde mimarlar, inşaat mühendisleri, elektrik ve makine mühendisleri vardı. Bir kaç yıl sadece mimarlarla devam etmiş olabilir ama daha sonra dört disiplini her zaman içinde barındırdı. Her biri ana disiplin dediğimiz mimarlık, statik, mekanik, elektrik hepsi içindeydi. O anlamda organizasyonel yapı olarak bir müdürü olan dört disiplini barındıran o yıllarda bence farklı bir gruptu. Nedeni de firma kurucusu ‘Ben daha karmaşık daha endüstriyel tesislerde, binalarda çalışacağım” diye bir karar vermiş. Gerçekten de o ilk yıllarda benzin istasyonları, fabrikalar ve bir proje yaptılar marina tarzı. Konut dışı endüstriyel fabrika, lojistik binalarında çalışıldığı için aslında mimarla birlikte mühendis de gerektiren yapıları. 92 yılında ilk alışveriş merkezini yaparken proje yönetimini de bünyesine kattığı için sistemini değiştirmek zorunda kaldı.”

“Aslında 1982’den 2011’e diye baktığımızda; tek bir firma olarak başladı. Şu anda beş kardeş firmadan oluşuyor. Uzmanlıkları çok daha keskin hatlarla bölünmüş mesela taahhüt ve proje grubu artık hiç bir şekilde ortak çalışma yürütmüyor, tabi ki üst düzeyde bilgi alışverişi yapıyor. Mimar üretirken sorun yaşadığında taahhüt grubundan biri ile işleri yürütebiliyor ama yönetim olarak tamamen ayrıştılar. Ayrıca proje de kendi içinde isimlere göre ayrıldı mesela elektrik başka bir grubun içinde, mekanik ayrıldı. Ayrı bir şirket kuruldu. Proje yönetimi ayrıldı. Uzmanlıklar daha bir gelişti.”

Değişimi gerçekleştirmenin çok sayıda çalışanınız olduğunda daha zor olduğuna dikkat çeken firma yöneticisi firmanın yapısını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

“Firma olarak 30 kişilik çalışanımız var. Bunu şantiye ve idare ile 40 kişi alabiliriz. Firmanın yaptığı işler genelde m2 olarak oldukça büyük projeler. Alışveriş merkezleri başta olmak üzere uzun yıllar akaryakıt istasyonları, lojistik binaları yaptık. AVM olarak 600.000 m2'lere ulaşan hem Türkiye'de hem Dünya'da. Son yıllarda konut, ofis projeleri de eklenmeye başladı. Ve konular çeşitlenerek devam ediyor. AVM, fabrika, lojistik binaları, endüstriyel tesislerin yanında artık teknoloji kampusu, kültür merkezi projemiz var. Konut binaları tasarımları yapıyoruz artık. Çeşitlenerek gidiyor ama mesela bir hastane hiç yapmadık. Firma tarihinde hastane yapılmadı.”

“Çalışanlar zaman zaman çok arttı mesela 120 kişilere çıktığı dönemler oldu. 2000 ile 2008 arası Romanya, Bulgaristan, Fransa ve Türkiye olmak üzere yaklaşık 120 çalışanı vardı. 5 kişi-10 kişi ile başlayan firma zaman zaman 120 kişilere çıktı. Ortalama 30-40'ı son yıllarda koruyor.”

5.5.2 Değişimin nedeni

Değişimin nedeni literatür araştırmasından elde edilen veriler neticesinde organizasyon içi ve organizasyon dışı olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır. B firması ile yapılan görüşmede, yaşanan değişimin nedeni, organizasyon dışı sektördeki rekabet ve gelişen teknoloji olarak aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

“Teknolojinin değişmesi, küreselleşme ve ülkede yabancı yatırımcıların yani dışarıdan gelen insanların yatırım yapmaya başlaması gibi nedenler değişimi çok hızlandırdı. 2000'li yıllardan sonra daha da arttı ve herkes çok daha global bakmak zorunda kaldı. ‘Dünya bu işe nasıl bakıyor? Dünya’da rakiplerim ne kullanıyor?’ 1990-2000 arası aslında daha yereldi. 2000'li yıllardan sonra rekabet çok arttı. Teknolojiyi kullanmaya başladığınızda onu sürekli yenilemek zorundasınız yoksa çok hızlı bir şekilde eski kalıyorsunuz. Bu nedenle de ilk zamanlar auto-cad yeterli geliyordu. İşler iyileştikçe yarış artıyor, sektörde yarış artıyor. Sonuçta mutfağınızın iyi olması lazım ama serginizin de iyi olması lazım. O anlamda da 3 boyutlu programlar bizim mesleği en iyi anlatan programlar. Önce biz auto-cad ile devam edelim ama sketch-up kullanalım derken, şimdi 3 boyutlu program o kadar gerekli oluyor ki direkt 3 boyutluda çizelim her şeyi, istediğimiz zaman görseller için de

kullanalım, istediğimiz zaman da binaları anlatabilmek için kullanalım diyoruz. Bu arada mimarlar 3 boyutlu kullanırken mühendisleri de zorlamaya başlıyoruz. Sadece mimarların uygulama projelerinde kullanması yetmiyor. Mühendisler de bu programı kullansın. Günümüzde bütün bunları karşılayan şu anda bir tek program var. O da revit. Mimarları ve mühendisleri bir araya toplayabiliyor. Hepsine uygun diller geliştirdiği için ona geçmeye çalışıyoruz.”

Değişimin yaşanmasına neden olan dış etkenler, inşaat sektöründe diğer sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Proje gereksinimleri, görsellik, hızlilik ön plandadır. Diğer disiplinlerle bir arada çalışmak zorunluluğu vardır. Firma yöneticisi konu ile ilgili aşağıdaki açıklamaları yapmaktadır:

“Dünyadaki tasarım yaklaşımları daha organik formlarda olunca 3 boyutlu program kullanma ihtiyacı doğdu. Bu ihtiyacı karşılayacak mühendislere de hitap edecek tek program bu olduğu için gerçekten önemli bir program. Auto-cad de öyle. Auto-cad neden bu kadar yaygın? Mühendisler kullanabildiği için. Siz mimarları mühendissiz düşünemezsiniz. Koordinasyon ve onların ortak çözüm üretmeleri çok önemli olduğu için bütün bu disiplinleri bir araya toplayabilecek bir program her zaman başarılı oluyor bence.”

Firma yöneticisi, değişim kararı verildiğinde firmanın ana amacının ve hedefinin dört disiplinin bir arada aynı dili kullanarak çalışabilmesini sağlamak olduğunu belirtmektedir. Firmadaki uygulama aşağıdaki gibidir:

“2 boyutlu bir programdan 3 boyutlu bir programa geçmenin ana amacı mühendisleri de işin içine katabilmek. Bizim meslekte koordinasyon çok önemli. Çok daha organik formlu yapılara doğru gidiliyor. Daha pasif iklimlendirme sistemlerine geri dönüş var. Küresel ısınma nedeniyle binalarımıza dikkat etmek zorundayız. Çok fazla enerji tüketen binalar değil enerjiyi az tüketen binalar bazen organik yapılara götürüyor bizi. O organik yapıları çözebilmenin tek yolu da mimarların ve mühendislerin ortak bir 3 boyutlu program kullanmaları. Çünkü bazı projeleri kesinlikle 2 boyutta anlatamıyorsunuz. Mühendise de anlatamıyorsunuz. Ona da 3 boyutlu çizmek gerekiyor. Gerçekten bütün çizimleri koordine etmek anlamında çok faydalı. Üretimde de kullandırabiliyorsunuz. Ana amacımız buydu.”

Hedeflenen değişim ile birlikte firmanın başka bir düzeyde de değişim yaşadığı görölmektedir. Yaşanan değişimin başka bir değişime neden olduğunu firma yöneticisi aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

“Teknik olarak teknolojik olarak bir şeyleri geliştirirken, idari olarak da bir şeyleri geliştirmek zorundasınız. Sadece bu programı kullanayım demekle olmuyor. Bir zamanlar bir mimar bizim IT sistemimizi yönlendirebilirken, çok karmaşık programlar ve her şeyin artık dijital ortamda olması nedeniyle IT’yi çok profesyonel uzman birisine vermek zorunda kaldık. İdari olarak da kendinizi güncellenmeniz gerekiyor.”

5.5.3 Değişimin süreci ve yönetimi

B firmasında, firma kurucusunun edinmiş olduğu bilgiler doğrultusunda almış olduğu değişim kararı; disiplinler arası koordineli çalışabilme amacıyla ve 3 boyutlu çalışma şeklinin çok daha yarar sağlayacağı inancı ile uygulamaya geçirilmiştir. Firma yöneticisi, değişim kararının firma kurucusu tarafından verildiğini belirtmektedir. Değişim kararı, firma yöneticisi tarafından çalışanlara duyurulmuş ve uygulanabilmesi sağlanmıştır. Değişim sürecinde personele eğitim olanağı sunulmuş, bilgilendirilmiş, gönüllüler seçilmiş ve bütün çalışanlara gönüllüler aracılığı ile program öğretilmiştir. Süreç aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

“Firma kurucumuz karar verip revit aldırdı. Uzun bir süre öyle bir program olduğundan bile haberimiz olmadı. Auto-cad ile birlikte revit de aldı abonelik olarak. Büyük ihtimalle ciddi bir makale okudu bu konuda ve buna karar verdi. Çünkü gerçekten kurucumuz bu konuda çok radikaldir. Özellikle bu firmada kendisi yıllardan beri teknolojik alt yapısını her zaman güncel tuttu. İşimizi kolaylaştırmak adına hem programlar hem sistem her zaman iyileştiriliyordu.”

Değişimi uygulama zamanı değişimi gerçekleştirme kararı kadar önemlidir. Yanlış zamanda yapılan değişim farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Firma yöneticisi değişimi gerçekleştirmek için piyasanın da hazır olması gerektiğini vurgulamakta ve konuya aşağıdaki gibi açıklık getirmektedir:

“Çok hızlı bir değişim yapamıyorsunuz, aslında biz 2006 yılında revit aldık. Değişimi gerçekleştirmek için program alındı, eğitime başlandı ama piyasa hazır değildi. Piyasada hiç revit bilen eleman yoktu. Hala da çok fazla yok. O zaman da piyasada hazır iş gücü bulamıyorsunuz. Aldığınız elemanları eğitiyorsunuz, tutmayı

bilmeniz lazım çünkü gidiyor başka yerde bunun satışını yapıyor. O anlamda bir kere piyasanın bir miktar olgunlaşması gerekiyor. Hazır olması gerekiyor. Şu anda mühendisleri zorlamaya başladık. 2011'e geldiğimizde bir projemizi mimari olarak revit ile modelledik. Önce eğitimler alındı, unutuldu. Belki de 3 dönem bu şekilde gidildi. En son bilgisayarı seven bir kişiyi görevlendirmek gerektiğini düşündüm. Ve uzaktan bu konuya çok ilgi gösteren bir arkadaşımızı saptayıp, onu bir proje sonunda özgür bıraktım. İki ay iş vermedim. O kendini eğitti. Şu anda firma içerisinde eğitimleri kendisi veriyor. Firmada son 6 ayda girenler dışında hemen herkes eğitim aldı. Denemeler yapıyoruz. Herkesin muhakkak bir kere projede çalışması gerekiyor. İkincisini yaptığında çok daha kolay yapacağını düşünüyorum. Ama işte bu gerçekten bir süreç. Revit ile iki proje çözen mimarlar kesinlikle auto-cad kullanmıyor. Kullanmak istemiyor. O aşamaya ne zaman geliriz bilmiyorum.”

Firma yöneticisi, değişimin uygulanma sürecini aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

“Önce program tanıtıldı. İnsanlar alışkanlıklarından çabuk vazgeçmiyorlar. Hala da çok zorlanıyorlar. Çünkü auto-cad kullanıyor herkes. O varken neden revit kullansın? Gönüllülere eğitim aldırıldı ama sadece gönüllülükle olmuyor, zorunlu kılındı sonunda. Gruplar belirleyip belirli tarihlerde herkesin eğitim alması sağlandı ve bunun sonucunda da eğitim uzmanımız üst yönetime rapor hazırladı. Bu konuda kim en hızlı geçebilir kim yavaş geçebilir belli oluyor zaten. Belki de o en hızlılar ekip başı olacak Çünkü revit ile de proje hazırlarken ekibin iş bölümünü yapacak bir ekip başının olması gerekiyor. O anlamda gönüllü ve zeki insanlar hızlı öğreniyor, onlar da ekip başı oluyor.”

Değişimin özellikleri planlı ve plansız, zamana yayılı ve ani, geniş kapsamlı ve dar kapsamlı gibi olabilmektedir. B firmasında nasıl bir değişim yaşandığını firma yöneticisi aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Aslında biraz plansız ve zamana yayılmış başladı. Daha sonra oldukça planlı bir aşamaya geldi. Mesela teknoloji kampusu projemizin ekip işi çok iyi. O üç kişiyi iki kişi eğitir şeklinde planlayarak artık revite geçebilirdik. Tabi geniş kapsamlı, auto-cad'i kaldıralım, herkesi revite mecbur edelim, bir devrim olsun diye düşünüldü. Ama bir yandan gelişmiş insan kaynağı önemli burada, bir de her projeye koyabileceğiniz en azından birer tane uzman arkadaşın olması gerekiyor. Bizde bir tane vardı. Hemen ikincisini eğittik. O iki kişi büyük proje olduğu için o bir projeye

ancak yetişebildi. Ama o projede şu an 5-6 kişilik bir ekip oldu. Şimdi o ekibi diğer projelere dağıttık. Bir kişiye bir ekip kurup diğerine de bir ekip kurup yaymaya çalışacağız.”

Değişim, yönetilmesi gereken bir olgudur. Doğru yönetim ile daha verimli sonuçlar alınabilmektedir. Literatürde işbirlikçi, danışmacı, emredici ve baskıcı yönetim tarzları mevcuttur. B firmasında önce işbirlikçi bir yönetim sonra ise baskıcı bir yönetim ile değişimin uygulanmaya başladığı görülmektedir. Değişimin yönetilmesinde liderin rolü büyük önem taşımaktadır. Strateji belirlemek ve uygulamaya geçirmek vizyonel ve dönüştürücü bir liderlik ile mümkün olmaktadır. Firma yöneticisi, B firmasındaki liderin rolünü aşağıdaki cümlelerle açıklamaktadır:

“Aslında yöneticilere çok görev düşüyordu. Bu değişimin stratejisini kurmak gerekiyor. Eğitim alın bitsin olmuyor. Biz bir kişiyi serbest bırakıp, iyi bir eğitim aldırıp firmanın kütüphanesini oluşturmasını istedik. Firmanın standartları var. Auto-cad standartlarını nasıl revit standartlarına dönüştürebilir? Önce bütün kütüphaneyi oluşturalım, altlıklarımız oluşsun diğerlerine daha az iş kalsın. En azından standart yapılacak işlerle uğraşmasınlar diye. Daha sonra da bir projede uygulayalım dedik. Deneme yanılma ile iyi sonuç vermeyen kısımlar değiştirildi. Autocad standartlarıyla aynı dengeyi yakalayabilir miyiz? Sonuçta firmanın teknik bir standardı var. ISO gereği. Bütün bunları revite nasıl transfer edebiliriz? Bütün bunları sorguladık sıkıntılı konuları, autodesk ile yazıştık ve aslında bu projede biz bir geliştirme de yaptık. Programlar ilk üretildiklerinde çok ham oluyor, kullanıldıkça gelişiyor. O anlamda da bilgilerin paylaşıldığı platformlar var.”

“Üst yönetim programı olarak bize radikal bir yaklaşım yaptı ama, bir de baskıladı tabi bunlar kullanılmalı diye. Buradaki ilk eğitimi alıp, bunu firmaya yaymaya çalışan arkadaşımız ve firma yöneticisi olarak ben bu konudaki stratejiyi geliştirdik. Firmayı işverene karşı mahcup etmeden, işlerimizin süresini çok uzatmadan, bu nasıl firmaya adapte edilmeli? Hangi projede kullanmalı? Çok hızlı gelişen projelerde kullanmadık. Yani süre konusunda daha kontrolümüz altında olan bir projede kullandık. Ama çok yoğun ve teslim tarihi çok belirli yada çok fazla özellikleri olan yada kısa sürede çok fazla revize olan bir projede değil daha kontrol altında tutabileceğimiz bir projede denedik. Burada bu stratejik yaklaşımlar da çok önemli değişimin başarılı olması için. Her değişim başarılı olur diye bir şey yok. Birisinin

çok ciddi öncü olması gerekiyor böyle konularda. Yoksa eskiye dair alışkanlıklarımızı değiştirmek işimize de gelmiyor.”

5.5.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri

B firmasında, değişimi uygulama sürecinde yönetim tarafından verilen karara çalışanların katılım durumunu firma yöneticisi aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

“Genelde herkes katıldı. Eğitimleri heyecanlı bir şekilde aldılar. Her mimarın bir program kullanma arzusu vardır. Yani tasarladığı binayı sonuç olarak görmek onlara keyif verir. Sadece süre konusundaki sıkıntılı yaklaşımlar nedeniyle çalışanlar direnç göstermek zorunda kaldı. İşverene ‘Bakın biz böyle bir program kullanıyoruz, aslında bunun size çok ciddi katkıları var.’ dediğimizde aslında henüz programı çok iyi tanımadığı için, süreleri çok göze alma konusunda bize yardımcı olmuyor. O zaman da firma kendi içine dönüp: Teslimlerimi etkilemeden programı kendime nasıl adapte edebilirim? Hangi insan kaynaklarımı ona yönlendirip diğerlerini mevcut modelle çizdirebilirim? Bütün bu stratejik yaklaşımlara firmanın üst düzey yöneticileri karar veriyor ve ınatlı bir şekilde biraz zamana yayılmış ama geri adım atmadan hayata geçiriyor. Çalışanlar bu konuda genelde katılım gösteriyor. Eğitimleri aldı hepsi. Ben eğitim almam diyen çıkmadı. Büyük bir keyifle herkes eğitim aldı ancak kullanma aşamasında sürekli bir yol gösterici gerekiyor. Çok sorunlu kısımlar çıkabiliyor. O kadar kolay bir program değil.”

“Üst yönetim her zaman muhakkak olmalı diyor ama çalışanlar grubunda sürekli çatlak sesler çıkıyor. ‘Süre çok kısıtlı, bu sürede ben yetiştiremem.’ Ama bazen insan değişmek istiyorsa aslında bahanelerin hepsi bertaraf edilebilir. Ben ona inanıyorum. Yeter ki bir hedef koyun, ona ulaşabiliyorsunuz. Bazıları çok istekli, bazıları haklı olarak işi yönetiyor mesela, hiç bir hazır elemanı yok. ‘İlla revitte çalışılacak’ dediğimizde o işi teslim edememe riski görüyor. Onu bizimle paylaşıyor. Ona göre taktik değiştiriyoruz.”

Direncin nedenlerini literatürden edinilen bilgiler doğrultusunda, iş ile ilgili, ekonomik, sosyal, psikolojik, organizasyonel, toplumsal-grupsal ve belirsizlikler şeklinde sıralamak mümkündür. Firma yöneticisi, B firmasındaki değişim sürecinde karşılaşılan firma dışı engellerin neler olduğunu aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“Firma dışı engel; aslında diğer disiplinler zorluyor. Onlar kullanmadığı için koordinasyonda ve iş bölümünde sıkıntılar yaşıyoruz. Yani bize sürekli ilave işler

çıkıyor. Revit modeli verip bunun üstünde çalış diyebileceğimiz halde sürekli onların istediği formatta düzenleyip öyle gönderiyoruz. Şu anda diğer disiplinlerin geçmemesi bizi çok zorluyor.”

Firma yöneticisi, B firmasındaki değişim sürecinde karşılaşılan firma içi engellerin ekonomik olmadığını çünkü eğitimi firmanın organize ettiğini belirterek diğer sebepleri aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır:

“İş yükü artıyor tabi. Yeni bir program öğreniyorsunuz. Süreler artıyor proje süresi değişmiyorsa tabi ki mesai dışı çalışmalar artmaya başlıyor. Bütün bunlar negatif etkiliyor çalışanları. İnsanları, insan psikolojisini anlamak gerekiyor. Nitekim birlikte üretim yapıyoruz. Birlikte ürettiğimiz insanların kaygılarını dinlemek, eğer ikna edebiliyorsanız o kaygıları gidermek. Mesela birinci projede çok iyi eğitilmiş bir arkadaşımız olduğu için insanlar çok direnç göstermedi. Çok da istekli bir şekilde projelere girip devam ettiler. Neden? Çünkü çok fazla süre baskısı yoktu. Proje zamana bırakılmış biraz da deneme yanılmayla çözülüyordu. O anlamda çok direnç olmadı ama ikinci projemiz daha basit bir proje olmasına karşın ve çoğu çalışanımız eğitimi aldığı halde revite geçme konusunda ‘bu işi yetiştiremeyiz’ şeklinde dirençleri oldu. Ben de geri adım atmak istemedim. Ara ara auto-cad’de çalışıp, revite geçip sonra tekrar yoğun bir şekilde auto-cad’e dönmek zorunda kaldık.”

“Revit konusunda uzman bir arkadaşımız ile zaten 3-4 aylık anlaşıştık. Ancak o sürede reviti aktif kullanamadık. Reviti aktif kullanabilmek için de pek çok tasarım kararının verilmiş olması gerekiyor. O yüzden çok esnek bir program değil aslında. Danışman arkadaşımız gidince süreçlere bakıp revite devam etmeme kararı verdim. Çünkü revite devam edilecek diye arkadaşlarımızın düşüncelerini dikkate almadan çok baskı altına alsaydım büyük ihtimalle teslimlerde sorun yaşayacaktık. Onu yapabilmek için iyi bir revitçinin 5-6 kişinin içinde olması gerekiyordu. O anlamda geri adım attık maalesef ve auto-cad’e devam ediyoruz. Şimdiki stratejimiz mevcut revitle devam eden projeyi yıl sonuna kadar bitirip en azından bu işi iyi yapan iki kişiyi iki ayrı projeye koymak ve onları revitle devam ettirmek.”

Direnci kırma yöntemlerinde hangilerinin B firmasında uygulandığını firma yöneticisi aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

“Çok ayrıntılı bir şekilde konuşuldu, taviz verme oldu, ödüllendirmeye gitmedik. Belki gitmek gerekiyordu, kullanmadık. Pazarlık ve anlaşma gibi bir durum yoktu.

Geri adım atıp auto-cad’le devam etmeyi hafif bir yenilgi olarak kabul ettim. Çünkü uzun bir süre onun koşullarını sağlamak için direndik. Biz o projeye başlarken işverenle 7-8 aylık bir sözleşme yaptık ama o kadar geç kararlar geldi ki, bizden kaynaklamayan, etapları geçemedik. 7-8 ay aynı etapta kalmak zorunda kalınca, revite geçmek için sağladığımız kaynağı kaybettik. Çünkü bunların sadece teknik değil parasal yönü de var, idari yönü de var. O anlamda bir yenilgi gibi algıladım. En kısa zamanda bir daha yapacağıma eminim.”

B firmasında karşılaşılan direncin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibi aktarılmaktadır:

“Projeyi bilinmez bir şeye atmaktan kurtardı. Daha garanti bir yöntemle sonuçta projeyi başarılı bir şekilde teslim edeceğiz. Kimi başarılı, kimisi çok hızlı gidiyor, çabuk sindiriyor, iyi kullanıyor; kimisi çok başarısız olabiliyor, müdahale edilmesi gerekiyor. Bunları yapacak vaktimiz yoktu o projede. Öyle bir olumlu yanı olabilir.”

“Direncin olumsuz yönü; daha basit bir proje ile bir grup daha revite geçebilecekken, bu avantajı kaybettik. Ama hepsi birden şunu deseydi; ‘evet her şeye rağmen biz revite geçmek istiyoruz, bunu başarabiliriz’ belki de firmada bir ikinci grup kurulmuş olurdu. Firmanın yarısı bir projede revit kullanmış olacaktı. Biz de işimizi daha hızlandıracaktık.”

5.5.5 Değişimin sonucu

B firmasındaki değişimin sonucunun olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Değişimin sonucunda firmanın bir miktar verimliliği azaldı. Bu programın iyi yönlerini ikinci yada üçüncü projede görebileceğiz ama bunu sürdürmeniz gerekiyor. Şu anda verimlilik yarıya düştü diyebilirim. Çünkü diğer disiplinlerin yapmadığı değişikliği biz modelde göstermek zorunda olduğumuz için mimari grup yapıyor. İş yükünü ikiye katlamak zorunda kalıyoruz. Ama motivasyon artışı olarak mesela çok tekrarlanan şeyleri revit kendisi yapıyor zaten. Öyle bir motivasyonu var aslında.”

Firma yöneticisi B firmasının hedefine ulaşma durumunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Tüm ekipleri geçirmek lazım çünkü bir grup kullanıyor bir grup kullanamıyorsa bu problem olmaya başlıyor. Kısmi kullandığımız photoshop gibi bir program değil. Ya

auto-cad ya revit. Revitçiler şu işi yapar auto-cadçiler bunu yok. Herkes zaman zaman birbirine yardım etmek zorunda. O anlamda hedefe ulaşmak için herkesin geçmesi gerekir. Bence hedefimize ulaştığımızda çok ciddi katkıları olacaktır firmaya. Ama daha devam ediyor.”

“Bence radikal bir yaklaşım oldu. Sonuçta belki Amerika’da daha farklı kullanılabilir. Çünkü gidip firmaların dokümanlarını çekip kullanabiliyorsunuz. Türkiye’deki firmalar henüz kütüphanelerini oluşturmadı. Üreticiler, giydirme cephe firmaları mesela revit modellerini oluşturup mimarların kullanımına sunsa çok daha rahat olur. Piyasa henüz çok hazır değil. Ama 2006’ya göre daha iyi. Pek çok insan farkında ve kimileri bize revit kütüphanesi yapar mısınız diye başvuruyor. Bu 2006’ya göre iyi bir gelişme olduğunu gösteriyor. Ama yeterli değil.”

B firmasındaki firma yöneticisinin ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, proje grubu bir değişim süreci yaşamaktadır. Değişim devam etmektedir. Değişim kararı üst yönetim tarafından verilmiştir. Çalışanlar tarafından direnç gösterilmiş ve direnci kırma yöntemlerinden eğitim verilmesi, gönüllüler aranması, çalışanların bilgilendirilmesi, iletişim kurma ve taviz verme yöntemleri uygulanarak direnç kırılmıştır. Değişimin sonucunda disiplinler arası koordinasyonun hızlanması hedeflenmiştir. Olumlu yönde sonuç almaya odaklı ilerleme sağlanmaktadır. Böylece teknolojik ilerlemeler takip edilerek gelişme imkânı oluşturulmuş ve piyasaya uyum sağlanmıştır. Firma, amacı doğrultusunda varlığını sürdürmekte ve ilerleme kaydetmektedir.

5.6 C Firması

C firması 2001 yılında kurulmuştur. İnşaat taahhüt hizmetleri alanında teknolojiyi takip eden ve yeniliklere açık yapısı ile kendini sürekli geliştiren bir organizasyona sahiptir. Firma, kuruluşundan bugüne kadar geçen süre zarfında maliyet, süre ve kalite unsurlarını Sağlık-Emniyet-Çevre politikası çerçevesinde optimum noktada birleştirmeyi başarmış ve başarının sırrının bu üç ana kriteri bir arada sunabilmek olduğu inancını hep muhafaza etmiştir. Bu çalışmada C firmasının yaşadığı organizasyonel değişim ele alınacaktır.

5.6.1 Firmanın geçmişi

Firma genel müdürü firmanın geçmişini ve şimdiki durumunu aşağıdaki ifadelerle anlatmaktadır:

“Firma 2001 yılında kuruldu. Kuruluş itibari ile bir sermaye şirketi olmaktan çok, bir hizmet şirketi vasfı ile taahhüt hizmeti vermek üzere kurduk firmayı. Tabi ki her yeni firma gibi biz de baştan çok küçük bir organizma olarak hayata başladık. Zaman içerisinde işle beraber büyüme hedefi gttk. Tabi sermaye şirketi olmadığı üzere bir yatırım, ticari, taahhüt hizmetleri, yap-sat gibi değıl başkalarının taahhüt hizmetlerini yerine getirme anlamında büyüme gayretinde olduk. Ağırlıkla akaryakıt sektörüne hizmet veriyoruz.”

“Firmanın organizasyonel yapısı, tabi zaman içerisinde çok değışiklik gösterdi. Ama firmamız sektördeki diğerk orta ölçekli firmalara göre daha operasyonunu nispeten kurumsal olarak yürüten bir yapı. Tabi ki genel müdürümüz var ama genel müdürün altında genel müdür yardımcıları ve daha bir çok kademe yok. Bunu yerine saha ve teknik ofis olarak ikiye bölünmüş durumdayız. Bunun altında da gerekli alt yapı ve tabi ki muhasebe departmanımız var. Bu üç birim altında bütün yapımız şu anda işliyor. Organizasyonel yapı teknik ofiste; teklif ve satın alma ve sahaya destek olma, hakediş vesaire her anlamında tamamen ofisten yürütülüyor. şantiye organizasyonumuzda dağılık bir yapı olması nedeniyle, sahanın yükünü ofiste mümkün olduğunca almaya çalışıyoruz. Saha ekibimizde de her şantiyede bir sorumlumuz olmak üzere, şantiyenin vasfına göre belirlenmiş eleman kriterleri var. Mekanik-elektrik ayrı bir organizasyon yine saha içinde.”

“Bir çok firmada olmayan yetkiler aslında bizim firmamızda çok rahat bir şekilde kullanılıyor. Satın alma grubu belli bir çapta satın almaya kadar hiç bir onay almadan satın almasını yapabiliyor. Saha grubu kendi yetkisi dahilinde işleri alıyor veriyor. Muhasebe grubu kendi yetkisi dahilinde bazı prosedürlerden geçmiş ödemeleri yapıyor. Aslında bu tür orta ölçekli firmalarda olmayan yetki kullanımı bizim firmamızda mevzu bahis.”

“Firmamız, büyük montanlı (büyük hacimli) az iş yerine küçük montanlı (küçük hacimli) ok iş yapma düzeniyle kurulmuş bir firma. Ve ağırlıklı bu şekilde çalışıyoruz. Tabi ki daha büyük montanlı işlerimiz de oluyor, oldu. Ama ağırlıklı sektörümüz akaryakıt sektörü olduğu için daha küçük m2’lerde ama bizim

m2'lerimizi bina m2'si ile değerlendirmemek lazım. Akaryakıt sektöründe 4000 m2 bir tarlayı alıp iki ayda tesis haline getiriyoruz. Bütün alt yapısıyla, elektriğiyle, mekaniğiyle, pis suyuyla, temiz suyuyla, saha betonuyla, çeliğiyle, betonarmesiyle, ince işleriyle. Dolayısıyla yaptığımız küçücük bir binadan ibaret değil aslında alt yapılı bir tesis. Sigma3 bir tesis haline getiriyoruz. Yaptığımız işler dolayısıyla genelde 3000-4000m2 civarında, bunun dışında 7000-8000 m2'ye varan iş merkezleri işlerimiz oldu. Onun dışında daha büyük montanlı ama parsiyel işlerimiz oldu. Yani işin tamamı değil, ince işler gibi işlerde de daha büyük m2'lere ulaştığımız oldu.”

“Personel sayımız işlerin yoğunluğuna göre dönemsel olarak değişiyor ama şirket kadromuz toplam olarak 45-50 civarında değişiyor. Ama bununla beraber bünyemize dönemsel olarak katılan, taşeron işçiler vesaire ile beraber 200-250'lere kadar ulaştığımız dönemler oluyor.”

5.6.2 Değişimin nedeni

Firmaları değişime zorlayan nedenler organizasyon içinden kaynaklanabildiği gibi organizasyon dışından da kaynaklanabilir. C firmasında yaşanan değişimin nedeninin organizasyon içi kadrolaşma ihtiyacı nedeniyle ve büyümeye yönelik olduğu görülmektedir. Ancak organizasyon dışı işverenin talebinin de etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Taahhüt firması olarak faaliyet gösteren C firması daha az sayıda bir kadro ile çalışırken hızlanmak ve verimliliği arttırmak amacıyla organizasyonel bir değişime ihtiyaç duymuş ve çalışanların katılımıyla bu değişimi uygulamıştır. Konu hakkındaki açıklamalar aşağıdaki şekildedir:

“Her firma zaman içerisinde büyüdükçe organizma genleşiyor. Ama bu genleşme içerisinde muhakkak organizasyonlar gerekiyor. Çünkü bir yerde piyasa ve iş koşulları size nasıl çalışmanız gerektiğini dayatıyor. Buna eğer ayak uydurabilirseniz ayakta kalıyorsunuz. Ayakta duramazsanız yok olup gidiyorsunuz. Klasik laflar vardır; “değişmeyen yalnız değişimdir” gibi ama gerçekten öyle.”

Değişim süreklidir. C firmasının genel müdürü değişimin sürekli yaşanan bir olgu olduğunu vurguluyor ve firmada yaşanan değişimi anlatıyor:

“Değişimi arada sırada yapılan bir operasyon olarak değil de aslında hayatın bir parçası olarak gördüğünde o zaman biraz daha kolaylaşıyor. Bu anlamda yakın zamanda bir organizasyon değişikliğine ihtiyacımız oldu. Özellikle teknik ofiste.

İşlerimiz daha küçükken herkes her işi yapıyor idi. Fakat daha sonra organizasyonumuzda herkesin sorumlu olduğu projeler üretmeye başladık. Sonuç itibari ile bir işin başında bir arkadaşımız mesul olduğu zaman, teklifinden sonra iş alınırsa satın alması, satın almasından sonra artık işin teslimine kadar, teslim dosyasının hazırlanmasına kadar tüm süreçten mesul olması kararını verdik. Bu sayede bu süreçler içerisinde bilgi paylaşımının ve iş sürecini hızlandırmanın mümkün olduğunu gördük. Ve organizasyon değişikliğine gittik.”

Değişimin bir ihtiyaç doğrultusunda gerçekleştirilmesinin sonucunda firmanın amaç ve hedefine ulaşp ulaşmadığı konusunda genel müdürün görüşleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

“Ana amaç tabi ki hızlanmak. Yaptığımız işi ve verimliliği arttırmaktı. Birincil hedef tabi ki inşaatın genel hedefleri içerisinde her zaman var olan bir şey ‘sürat’. Ama akaryakıt sektöründe çalışmanın birincil hedefi kazasız, ekonomik, kaliteli ama çok hızlı inşaat yapmaktır. Çünkü bu tesisler açıldığı günden itibaren para basan tesisler. Bu anlamda bizim üzerimize de büyük yük düşüyor. Akaryakıt dağıtım firmaları bu konuda çok baskıcı bir tutum içerisindeler. Dolayısıyla bu operasyonel verimliliğimizi arttırmak amaçlı bir değişiklik öngördük. Tabi ki bizim hedefimiz şu idi; sahada sorumlusu var bir projenin ofiste de bir sorumlusu var. İletişimi hızlandırıp, bu iletişim hızından da işin hızlanmasını sağlamak idi. O hedefimize de ulaştık.”

5.6.3 Değişimin süreci ve yönetimi

Yönetimin çalışanlar ile birlikte almış olduğu bu karar; inşaatta hızı ve verimliliği arttırmak amacıyla verilmiş olup işverenin de talebi doğrultusunda firma bünyesinde uygulanmıştır. Firma genel müdürü, değişim kararının çalışanların da isteği ile verildiğini belirtmektedir. Değişim ihtiyacı işverenin zorlaması nedeniyle oluşmuş ve çalışanlar ile paylaşılarak uygulanma kararı verilmiştir. Değişim sürecinde çalışanlar ile iletişim kurulmuş, çalışanlar bilgilendirilmiş ve karara ortak edilmişlerdir. Süreç aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

“Firmanın saha organizasyonunda değil de teknik ofis organizasyonunda, iş dağılımı konusunda, yani teklifi bir kişi, satın almayı bir kişi, hakedişi bir kişi yapacağına; o projenin tüm ihtiyaçlarını bir kişi, diğer projenin tüm ihtiyaçlarını bir kişi yapması üzerine organizasyon değişikliği yapıldı. Organizasyonel tüm değişikliklerde ortamın

oluşması çok önemli. Dolayısıyla bu konuda verimli çalışabileceğimiz ekip sayısına teknik ofiste ulaşmadan bu değişikliği yapmak yanlış olurdu. Kadromuz belli bir genişliğe ulaştıktan sonra bu kararı verdik ve gerçekleştirdik.”

Genel müdür, C firmasındaki değişimi uygulama sürecinde çalışanların karara ortak edilmesinin ardından değişim sürecinin geniş bir zamana yayılmadığını ve çalışanların da katılımıyla şekillendiğini aşağıdaki cümlelerle dile getiriyor:

“Arkadaşlarımızla beraber konuştuk, tartıştık ve süreç herkesin katılımıyla gelişti ve olgunlaştı. Sonuçta da bir toplantıyla hep beraber buna karar verildi. Bu yapıya bürünürken tüm gruplardan; muhasebe, saha ve teknik ofisin katıldığı toplantılarla bu çalışmayı yaptık. Büyük ölçüde tamamen onların beklentileri ve ön görüşleriyle şekillendi.”

“Planlı bir değişim. Çok geniş kapsamlı bir değişim olarak görmüyorum. Teknik ofisin bir departmanın içinde olduğu için böyle yorumluyorum. Ani bir değişim, zamana yayılmış bir değişim değil. Sürece bir anda geçtik.”

Değişimin uygulanmasında liderin rolü büyük önem taşımaktadır. Lider, insanları arkasından sürükleyebilen bir vasa sahip olmalıdır. C firmasındaki örnekte liderliği genel müdürün değil müdürün gerçekleştirdiği ve çalışanları motive ettiği görülmektedir:

“Aslında lider olarak genel müdürü algılıyorsak, benim rolüm çok az oldu gerçekten. Süreç içerisinde daha çok teknik ofisin çalışanları ve müdürünün rol aldığı bir değişimdi.”

5.6.4 Direnç ve direnci kırma yöntemleri

Direncin nedenlerini literatür araştırmasından elde edilen veriler neticesinde şu şekilde sıralayabiliriz; iş ile ilgili, ekonomik, sosyal, psikolojik, organizasyonel, toplumsal-grupsal ve belirsizlikler. C firmasındaki direncin nedeninin iş ile ilgili olduğu görülmektedir. Direnç gösterilen konuda çalışanlarla iletişimde bulunarak ve gönüllü arkadaşların yardımı ile çalışanlara bilgilendirme yapılarak katılımlarının sağlandığı görülmektedir. Değişim sürecinde karşılaşılan engeller ve direncin kırılması firma genel müdürü tarafından aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

“Engel unsurlarla karşılaşıldı. Tabi ki tüm çalışan arkadaşlarımız teknik olarak aynı seviyede ve bilgi birikimi olarak tecrübe olarak aynı seviyede değildi. Dolayısıyla

tecrübeli arkadaşların işleri daha düzenli ve daha intizamlı giderken, tecrübesiz arkadaşların biraz daha zorlandıklarını gördük. Sürecin sonunda en büyük engelimiz bu idi. Tecrübeli arkadaşlar tecrübesiz arkadaşlara yardımcı oldular. Bu değişiklikten sonra bütün arkadaşlar her işi yapabilir hale geldi.”

5.6.5 Değişimin sonucu

C firmasındaki değişimin sonucu ve firmanın hedefine ulaşma durumu aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

“Verimlilik ve motivasyon artışı oluştu. İnsanların özellikle genç mühendislerin tek yöne kanalize olduklarında bir süre sonra yaptığı işin basit bir iş olduğunu düşünmesi ve demotive olması söz konusu. Yani işe yaramama veya firma içinde sona yakın halkalardan biri olma, vasıfsız eleman olarak görülme gibi genç mühendislerde özellikle böyle kaygılar oluşuyor. Bu da motivasyonu ciddi anlamda düşürüyor. Tabi aslında o kişiden çok daha fazla verim alabileceğimiz bir durum var belki de. Potansiyeli de var. Çalışanın mevcut potansiyelini ortaya çıkarma, hem de verimliliği arttırma anlamında, herkesin her işi yapabiliyor hale gelmesi anlamında ciddi şekilde olumlu yönde etki aldık. Arkadaşlar çok hızlı gelişim gösterdiler. Ve bu gelişimleri neticesinde bunun da demotivasyon tarafı var. Çünkü çok hızlı geliştiği ve işi çabuk öğrendiği zaman da bu sefer sürekli aynı işi yapmaktan işi hakir görme durumu hasıl oluyor. Aslında bu dengesini kurmakta zorlanılan bir konudur.”

Firmada yaşanan değişimin hem olumlu hem de olumsuz etkisinin görüldüğü aşağıdaki gibi anlatılmaktadır:

“O dönemde çok yoğun çalışıyorduk. Şantiyelere sayımız 16-17'lere ulaştı. Böyle bir organizasyonu yapmasaydık her konu ortada kalıyor. Sahibi olmuyor. Dolayısıyla her konunun bir sahibi ve muhatabı oldu. Her projenin sahibi olduğu için bu zorlu dönemde böyle bir organizasyon değişikliği hedefine ulaştı ve hatasız atlattık o dönemi.”

“Değişim süreci iki yıl sürdü. Şu anda tam olarak devam ediyor diyemeyiz. Çünkü piyasa koşullarının gereğince iş potansiyeli çok düştü. Tabi yüksek potansiyelde ve yüksek personel sayısında uygulanabilir bir model. Az personele geçtiğimizde personel sayısı azaldığından ve iş potansiyeli düştüğünden bu organizasyon verimsizlik doğuruyor. Çünkü herkesin her işi yapması gereken daha küçük bir

modele geçmeniz gerekiyor. İş yoğunluğumuz bunu gerektirdiği için şu an o modeldeyiz tekrar.”

C firmasının genel müdürünün ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, firma bir değişim süreci yaşamış, küçük çapta bir direnç ile karşılaşmış, bilgilendirme ve gönüllü arkadaşlarla eğitime yoluna giderek direnci kırma yöntemlerini uygulamıştır. Değişimin sonucunda organizasyon dışı etkenlere bağlı olarak iş yoğunluğunun artış gösterdiği dönemde, her çalışanın bir projeden sorumlu olması durumundan olumlu yönde bir sonuç almış ancak; dış koşulların değişmesi nedeniyle iş potansiyelinin azaldığı durumda, organizasyonel değişimi aksi yönde; her çalışanın her işi yapması yönünde tekrarlamak durumunda kalmıştır. Böylece dış koşullara uyum sağlayarak varlığını sürdürmektedir.

5.7 Durum Değerlendirme Çalışmasının (Case Study) Sonucu

Durum değerlendirme (case study) çalışmasında üç firma ile görüşme yapılmıştır. Bu üç firmadan A firması, yurtiçinde ve yurtdışında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir inşaat firmasıdır. B firması, yurtiçinde proje, müşavirlik ve taahhüthizmeti veren bir inşaat firmasıdır. C firması, yurt içinde faaliyet gösteren taahhüt hizmeti veren inşaat firmasıdır.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren ve son yıllarda değişim yaşamış olan üç örnek firma ile yapılan durum değerlendirme çalışmasının (case study) sonucunda yaşanan değişimin nedenleri firmalara göre aşağıda belirtilmiştir.

A firmasında değişimin nedeni organizasyon dışı olup, küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanmaktadır. B firmasındaki değişimin nedeni de organizasyon dışı olup; küresel rekabet ve gelişen teknoloji olarak belirtilmektedir. Diğer firmalardan farklı olarak C firmasındaki değişimin organizasyon içi nedenleri büyüme ve yenilik ihtiyacı olarak belirtilmekte iken organizasyon dışı nedenleri rekabet ve müşteri talepleri olarak belirtilmektedir.

A firmasında değişimin amacı, literatür araştırmasından elde edilen verilere göre geleceğe hazır olmaktır. Proje müdürü değişimin amacını firmanın yükselen bir çizgide hiç durmadan pozitif ilerlemesini sağlamak olarak belirtmektedir. B firmasında değişimin amacı, dört disiplinin bir arada aynı dili kullanarak çalışabilmesini sağlayarak verimliliği arttırmak olarak belirtilmektedir. C

firmasındaki değişimin amacı da etkinliği ve verimliliği arttırmak ile motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak olarak belirtilmektedir.

Firmalarda yaşanan değişim süreci ve yönetimi ile ilgili olarak; A firmasında uygulanan değişimin çeşidi genel anlamda teknolojik ve organizasyonel değişim olarak görölmektedir. Özel anlamda ise değişim önceden planlandığı için planlı bir değişim. Organizasyonun bütününe ele aldığı için makro ölçekli, zamana yayılı, öngörücü, tek bir konu ile ilgili olduğu için dar kapsamlı, kendi bünyesini etkilediği için pasif ve hala süreç devam ettiği için adım adım gerçekleştirilen bir değişim yaşanmıştır. B firmasındaki değişimin çeşitleri de genel anlamda teknolojik ve organizasyonel değişim olarak görölmekle birlikte özel anlamda ise planlı, makro, zamana yayılı, öngörücü, dar kapsamlı, pasif ve adım adım gerçekleştirilen bir değişim görölmektedir. C firmasında uygulanan değişimin çeşidi genel anlamda organizasyonel değişim olarak görölmektedir. Özel anlamda ise planlı, sadece teknik ofis bölümünde yaşanmış olduğu için mikro, ani, dar kapsamlı, pasif ve köklü bir değişim yaşanmıştır.

Firmalarda yaşanan direnç ve direnci kırma yöntemleri ile ilgili olarak; A firmasında görölen değişime direnç üst kademedeki yöneticilerden ve çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Üst kademedeki yöneticilerden gelen direncin nedenleri; belirsizliklerebağlı olarak yeterli bilgiye sahip olunmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlardan gelen değişime direncin nedenleri: İş ile ilgili nedenler; yeni bir işi öğrenmeye direnç, yeni işi yapamama korkusudur. Kişisel nedenler; değişime olan inancın olmaması, çalışanın işinin güvenliğine, deneyimine ve sosyal statüsüne tehdit olarak algılamasıdır. A firmasında direnci kırma yöntemlerinden iletişim- eğitim, gönüllü arama, ikna ve en sonunda baskı ve zor kullanma yöntemleri uygulanmıştır. A firmasında direncin olumlu yönleri; değişim uygulamasının sorgulanması, sorun olabilecek konuların görölməsi, konuya daha fazla hâkim olunması şeklindedir. Direncin olumsuz yönleri ise; çalışanlar arasında olumsuz görüşün yaygınlaşması, yeni programın kullanımına geçilmesinin yavaşlaması şeklindedir. B firmasında görölen değişime direnç çalışanlardan ve diğer disiplinlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların değişime direnç nedenleri: İş ile ilgili nedenler, yeni işi yapamama korkusu, iş yükü artışı korkusudur. Diğer disiplinlerin direnç nedenleri iş ile ilgili teknik bilgi yetersizliği şeklindedir. B firmasında direnci kırma yöntemlerinden iletişim-eğitim, bilgilendirme, gönüllü arama, baskı ve zor kullanma ile birlikte taviz

verme yöntemleri uygulanmıştır.B firmasındaki direncin olumlu yönleri; kararın yeniden gözden geçirilmesinde yardımcı olmuş ve etkin iletişim kurmaya yöneltmiştir. Direncin olumsuz yönleri ise değişimin daha yavaş uygulanmasına sebep olmuştur.C firmasında görülen değişime direnç çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlardan gelen değişime direnç nedenleri: İş ile ilgili nedenler; teknik bilgi yetersizliği korkusudur.C firmasında direnci kırma yöntemlerinden karara katma, gönüllü arama ve iletişim-eğitim olarak belirtilmiştir.C firmasındaki direncin olumlu yönleri; deneyimi az olan çalışanların yetersizlikleri göz önüne alınarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmıştır. Firmada direncin olumsuz yönleri görülmemiştir.

Yapılan durum değerlendirme (case study) çalışmasında elde edilen verilere göre firmalardaki değişimin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

A firmasındaki değişimin sonucunda firma rekabet edebilme yeteneğini artırmış, çalışanlarının motivasyon ve verimliliğinin artmasını sağlamıştır. Firmadaki değişim süreci devam etmektedir.B firmasındaki değişimin sonucunda çalışanların motivasyonunda bir miktar artış olmasına rağmen diğer disiplinlerin aynı uygulamayı kullanmaması nedeniyle verimliliğin azaldığı belirtilmiştir.C firmasındaki değişimin sonucunda organizasyon içinde verimlilik ve motivasyon sağlanmış, çalışanların mevcut potansiyelleri ortaya çıkarılarak her işi yapabilme yeteneği kazanmaları sağlanmıştır.

Sonuç olarak; durum değerlendirme çalışmasında (case study) üç farklı organizasyon incelenmiştir. İkisinde değişim kararı yönetim tarafından verilmiştir. Diğerinde ise değişim talebi çalışanlardan gelmiştir. Her üç örnekte de değişim sürece yayılmıştır. Planlı değişim uygulanmıştır. Değişimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanlar bilgilendirilmiş, eğitim verilmiş, gönüllülerden oluşan bir grup ile değişim uygulamasına yön verilmiştir.

Yapılan durum değerlendirme çalışmasında firmaları değişime zorlayan iç ve dış koşulların varlığı tespit edilmiştir. Dış koşullar piyasadaki rekabet, teknolojik gelişmeler ve müşteri talepleri doğrultusunda oluşmaktadır. İç koşullar ise verimlilik, hızlilik ve koordinasyon konularından oluşmaktadır.

Durum değerlendirme çalışması sonucuna göre her firma kendine özgü bir değişim süreci yaşamıştır. Değişim sürecinde çalışanların direnci ile karşılaşıldığı

görülmüştür. Çalışanların direnç gösterme nedeni büyük oranda iş ile ilgili sebeplerden kaynaklanmaktadır. Direnci kırma yöntemlerinden gönüllü aramak, eğitim, iletişim ve bilgilendirmek sıklıkla kullanılan yöntemlerdir. Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda; değişimin başarılı olabilmesinde, değişim yönetiminin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. İncelenen örneklerde iş birlikçi, danışmacı, emredici ve baskıcı yönetim tarzlarından işbirlikçi ve baskıcı yönetim tarzlarının uygulandığı görülmüştür. Değişimin uygulanmasında liderin vizyonel ve dönüştürücü rolü değişimin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamıştır. Lider, iletişim ile insanları değişime güdüleyendir. Bu anlamda liderlikte iletişim büyük öneme sahiptir. Liderin önemli bir role sahip olduğu ve değişime yön verdiği görülmüştür.

Sonuç olarak yapılan durum değerlendirme çalışmasında (case study) her firmanın sahip olduğu teknoloji, iş yapma biçimi, çalışan durumu, eğitim seviyesinin farklı olması nedenlerinden dolayı değişimi yaşama nedenleri özel olduğu için değişim yönetimi de firmalara özel olmuştur. Değişim sürecinin başarılı olabilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiği görülmüştür. Her firmanın sahip olduğu farklı kültürden dolayı değişime karşı gösterilen direnç farklılık göstermiştir. Firmadaki çalışanların kültürüne bağlı olarak direnci kırma yöntemlerinin belirlenmiş olduğu, belirlenen yöntemlerin etkili bir şekilde kullanılmasıyla çözüme ulaşıldığı ve değişimin etkin bir şekilde uygulanmakta olduğu görülmüştür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılda gelişen Dünya ile birlikte artan değişim ihtiyacı yönetim ve organizasyon alanını da etkilemektedir. Dünyada farklı konularda pek çok örnekleri bulunan değişim uygulamaları inşaat sektöründe de yer almaya başlamıştır. Değişim, rekabet koşullarına daha iyi adapte olabilmek için organizasyonlarda gözden geçirilmesi gereken konuların, beklentilere daha iyi cevap verebilecek hale dönüşmesini ifade eder. Değişim, günümüzde organizasyonların rekabet edebilmesi, hız kazanabilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi gibi amaçlarla irdelenmesi ve uygulanması gereken bir olgudur.

Bu çalışmada, Türkiye'deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda değişimin nasıl uygulandığı ve direnç ile karşılaştığında direnci kırma yöntemlerinin organizasyonlar tarafından nasıl yürütüldüğü araştırılmıştır. Çalışmanın amacı; Türkiye'deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, uygulama ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş organizasyonlarda yaşanan değişim uygulamalarının ve direnç oluşması durumunda direnci kırma yöntemlerinin detaylı olarak değerlendirilmesi, bu uygulamadan alınacak derslerle geleceğe dönük bir çalışma yapılmasıdır.

Çalışmanın öncesinde literatür çalışması yapılarak değişim ve nedenleri, amaçları, çeşitleri, direnç ve yönetimi konularının üzerinde durulmuştur. Devamında bir durum değerlendirme çalışması (case study) yapılarak Türkiye'deki değişim uygulamasının inşaat sektöründe nasıl uygulanmakta olduğu araştırılmıştır. Organizasyonların değişimi farklı alanlarda ele alma olasılığı nedeni ile konu ile ilgili yoruma açık sorular yöneltilerek organizasyon yöneticileri ile bir durum değerlendirme çalışması (case study) yapılmıştır.

Durum değerlendirme çalışmasında (case study) üç farklı organizasyon incelenmiştir. İkisinde değişim kararı yönetim tarafından verilmiştir. Diğerinde ise değişim talebi çalışanlardan gelmiştir. Her üç örnekte de değişim sürece yayılmıştır. Planlı değişim uygulanmıştır. Değişimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için

Çalışanlar bilgilendirilmiş, eğitim verilmiş, gönüllülerden oluşan bir grup ile değişim uygulamasına yn verilmiştir.

Durum değerlendirme (case study) alışmasından elde edilen bulgulara göre;

Ele alınan, Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren 3 firmada organizasyon dışı değişim nedenleri; küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, müşteri talepleri, organizasyon içi değişim nedenleri; büyüme ve yenilik ihtiyacı olarak grlmştir.

Firmaların değişim uygulama amaçları; geleceğe hazır olma, pozitif ilerlemenin sağlanması, etkinliği ve verimliliği, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak olarak grlmştir.

Firmalarda yaşanan değişim süreci genel anlamda; teknolojik ve organizasyonel değişim yapılmıştır. Özel anlamda ise; planlı, dar kapsamlı ve pasif değişimlerin yapıldığı grlmştir.

Yapılan karşılıklı görüşme sonucu, ele alınan örnek firmalarındaki değişime direncin sıklıkla çalışanlardan kaynaklandığı nadiren yöneticilerden kaynaklandığı grlmştir.

İnşaat firmalarında uygulanan değişime direnç oluşması durumunda direnci kırma yöntemlerinden öncelikle iletişim-eğitim, gönüllü arama ve bilgilendirme yöntemlerinin kullanıldığı grlmştir. Değişimin kısa sürede karar alınarak uygulanmaya çalışılması durumunda baskı ve zor kullanma yönteminin etkin bir şekilde kullanıldığı grlmştir.

İnşaat firmalarının değişim uygulamasında adım adım yaşanan değişim sürecinde işbirlikçi yönetim tarzı sıklıkla kullanılmakta iken değişimin kısa sürede gerçekleştirilmesi gereken durumlarda baskıcı yönetim tarzı kullanılmaktadır.

İnşaat firmalarında karşılaşılan direncin olumlu yönleri; kararın yeniden gözden geçirilmesini sağlaması, sorgulanması, sorun olabilecek konuların görülmesini sağlaması ve etkin iletişim kurmaya yöneltmesi şeklinde grlmştir. Direncin olumsuz yönleri ise; çalışanlar arasında olumsuz görüşün yaygınlaşması, değişim sürecinin yavaşlatılması şeklinde grlmştir.

İnşaat firmalarının değişim uygulamalarının sonucunda; firmaların rekabet edebilme güçlerinin arttığı, çalışanlarının motivasyon ve verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak; çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye’deki inşaat sektöründen değişim sürecini bilinçli bir şekilde yöneten, uygulama ve sonucunda belirli bir seviyeye gelmiş üç örnek firma ele alınarak yapılan durum değerlendirme çalışması ile firmaların değişimi uygulama ve direnci kırma yöntemlerini ele alış biçimleri hakkındaki bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular literatür taraması ile uyumluluk göstermektedir.

- Her değişim kendine özgüdür.

Her firmanın rekabet koşulları, yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, iş yapma biçimi, çalışan kültürü, vizyonu, misyonu ve hedefi farklı olduğu için değişim uygulamaları da kendine özgüdür.

- Sahip olunan kültüre göre değişimin ayrı planlanması ve yönetilmesi gerekir.

Firma çalışanlarının farklı kültüre sahip olması, çalışanların değişime direnç gösterme durumlarında uygulanacak direnci kırma yöntemlerinin de farklı olmasını gerekli kılmıştır.

- Organizasyonlarda değişim süreci devam etmektedir.

Dünyadaki değişim ve küreselleşme devam etmekte olduğu için inşaat sektöründe yer alan firmaların değişim süreci de devamlılık göstermelidir. Değişim adım adım uygulanmaya ve firmalar çalışanlarını geliştirmeye devam etmelidir.

- Değişime direncin farklı tipleri mevcuttur.

Her firmanın kendine özgü değişim anlayışı bulunması, firmaların ve firmada çalışanların özelliklerinin farklı olması direncin farklı tiplerinin oluşmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuca istinaden yapılacak öneriler aşağıdaki gibidir;

- Değişen Dünya ve küreselleşme ile birlikte değişim de süreklilik göstermektedir. Türkiye’deki inşaat firmalarının Dünyadaki değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bilgilerini güncel tutmaları gerekir.
- Çalışanların bilgilerini güncel tutması gerekir.
- Firmalar, değişimi yavaş yavaş ve sürekli gelişim konusunda ele almalıdır.

- Değişimin zamana yayılı olması gerekir. Bu süreçte aynı kararlılıkla devam etmelidir.
- Liderin rolü büyük öneme sahiptir. Lider güvenilir ve inandırıcı olmalıdır. Liderin, ikna kabiliyeti ve hedef koyma özellikleri olmalıdır.
- Liderin özelliklerinden kararlılık, önemli ölçüde değişim uygulamasını etkilemektedir.
- Başarılı bir değişim için, değişim kararı lider tarafından verilirse çalışanlar da sürece dahil edilmeli, bilgilendirilmeli ve katılımları sağlanmalıdır.
- Değişim uygulamasında eğitimin büyük önemi vardır. Çalışanlara değişim uygulaması öncesinde eğitim verilerek bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.
- Çalışanların fikirleri alınarak karara katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanların değişimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir.

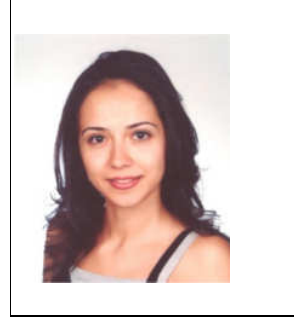
Çıkarılan bu sonuçlarla gelecekte değişim uygulayacak organizasyonlara ışık tutulması amaçlanmıştır.

KAYNAKLAR

- Aksoy, B.** (2007). Organizational Change, A Research About The Attitudes of The Employees Towards The New Situation After an Organizational Change Process in Turkish Standards Institution's Quality Department, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Cesur, E.** (1999). Organizasyon Kültürü ve işletmelerde Kültürel Değişim Sorunları, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Çiçek, F.** (2007). Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Kobi'lerdeki Değişim Yönetimi: Gaziantep'te Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Çömez, P.** (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Demirci, M. K.** (1995). Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Dertli, D.** (2008). Örgütsel Bir Değişim Olarak Teknolojik Değişime İşgörenlerin Yaklaşımı ve İşgörenlerde Etkisi: Öztay Tekstil Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Dursun, E.** (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Düzel Dilden, B.** (2010). Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Genç, N.** (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Güven Kangal, F.** (2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas

- Kocakahyaoğlu, K.** (2008). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama (Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Niğdelioğlu, N.** (2007). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya
- Ölmez Y.** (2008). Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Sağlam, F.** (2003). Organizasyonel Değişim ve Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Sarıbrahim M. A.** (2008). Investigating The Impact of Leadership on Resistance to Change, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Self, D. R. ve Schraeder, M.** (2009). Enhancing The Success of Organizational Change, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 167-182
- Timurturkan, K.** (2010). Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu Ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Trader-Leigh, K. E.** (2002). Case Study: Identifying Resistance in Managing Change, *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 138-155
- Stephenson, P. ve Blaza, S.** (t.y.). Implementing Technological Change in Construction Organizations, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK, University of Lincolnshire & Humberside, Hull, UK. Alındığı tarih: 26.04.2012, adres: <http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Url-1** <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f53b9e17dbdd2.00460951>, alındığı tarih: 04.03.2012
- Url-2** <<http://www.isguc.org/?p=makale&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>>, alındığı tarih: 04.03.2012

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyadı: Burcu ÇOKYAŞA KÖSE

Doğum Yeri ve Tarihi: Gerede / 09.12.1984

Adres: İnönü Mh. Evren Cd. Yavuz Apt. No:17 D:3 Ataşehir-İSTANBUL

E-Posta: burcuyasa@gmail.com

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü