

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM SÜRECİNE BAĞLI OLARAK GELİŞTİRİLEN
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN UYGULANMASI****IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGIES DEVELOPED IN
ORGANIZATIONS TO CHANGE AND CHANGE****Yrd. Doç. Dr. Ahmet İLHAN**Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,
Bayburt/Türkiye**ÖZET**

Değişim, genellikle akılcı bir analiz ve planlama sürecinin sonucudur. Bu tür değişimlerde arzu edilen duruma ve amaçlara ulaşmak için özel adımlar atılmaya çalışılır. Bu şekilde önemli olan değişim esnasında kendimizi kontrol altında hissediyor olmamızdır. Değişim geniş bir faaliyet alanını kapsarken geçmiş ile olan bağımızı koparıyoruz ve bu genellikle tersine çevrilmez. Özellikle derinliğine değişim mevcut faaliyet kalıplarının yıkılmasını ve risk almayı içermektedir. Değişimin sonuçları her zaman değişmemenin sonuçlarından daha az bilgiyi içerir. Bu bakımdan örgütler, değişime politik direnç gösterirler ve yöneticiler çevreden gelebilecek fırsatlar konusundaki belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu bakımdan fırsatlar konusu üzerinde odaklanmak önemlidir. Örgütsel değişim, değişim kapasitesine ve fırsatına ortak olarak belirlenen bir sonuç olarak görülür. Bununla birlikte değişimi sınırlamaya çalışan, önüne set çekmeye çalışan örgütler önemli kaynaklarını kaybetmektedirler. Bu bakımdan işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri, bu değişime uygun olarak değişim planı yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin yaşadıkları değişim, stratejik düşünme biçimlerinde, yönetim stillerinde, kullandıkları teknolojilerde, çalışma şekillerinde ve daha birçok örgütsel konuda kendini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Yönetimi, Değişim Stratejileri, Örgütsel Değişim**ABSTRACT**

Change, usually is the result of a rational analysis and planning process. This kind of change desired in the situation and tried to take steps to achieve the goals of special. In this way you feel is important is that we control ourselves during change. Change encompasses a wide scope of activities that would cut off ties with the past and this is usually not reversed. In particular, the present depth change and risk-taking activities include the demolition of the mold. Change the results of the consequences of change always contains less information. In this regard, organizations, political resistance to changes in the environment, and managers are faced with uncertainty about opportunities. In this regard, it is important to focus on the issue of opportunity. Organizational change, exchange capacity and as a result of the opportunity is seen as partners. However, trying to limit the exchange, the organizations working to stem the significant resources are lost. In this regard, business activities to continue, with competitors able to cope and develop themselves to the environment occurring in the exchange to follow these changes in accordance with changes to plan and in line with this change strategies need to identify. Businesses change their strategic thinking, management style, in the technology they use at work on organizational forms and much more is manifested.

Keywords: Change, Change Management, Change Strategies, Organizational Change**1. GİRİŞ**

Günümüzde değişim karşı konulmaz boyutlara ve sürekli kendini yenileyen bir hıza ulaşmıştır. İşletmelerin değişim ve gelişime uyum göstermelerinin gerekliliği artık tartışılmaz kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Örgütsel değişim ile işletmenin yapısında, üretim sistemlerinde, teknolojisinde, süreçlerinde yenilikler meydana gelebilecektir. İşletmeler küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, acımasız rekabet ortamı, uluslararası pazarların

gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin sürekli artması çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında etkinlikleri artırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. Bu bakımdan işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakipleriyle baş edebilmeleri için çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun plan yapmaları ve bu yönde değişim stratejilerini seçmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin yaşadıkları değişim; stratejik düşünme biçimlerinde, yönetim stillerinde, kullandıkları teknolojilerde, çalışma şekillerinde ve daha birçok yönetsel ve örgütsel konularda kendini göstermektedir. Bu bağlamda örgütlerin çevresini saran güçlerin sürekli değişmesinin yarattığı sarsılmalar karşısında dengeye ulaşmadaki hızları yönü ve kapasiteleri yaşamaları ve gelişmeleri konusunda belirleyici olacaktır. Bu bakımdan bireylerin değişime karşı uyumlu olmaları istenir. Ancak bu noktada bireylerin değişime karşı gösterebilecekleri direncin temel kaynağı buldukları grupların normları gösterilebilir. Bütün bunlara bağlı olarak değişime inanmak ve derinliğine değişmek gerek kişisel yaşantımızın gerekse örgütsel yaşamımızın kalitesini yükseltecektir.

Değişim bireyler ve örgütler için hem fırsatlar oluşturmakta hem de birçok tehdit unsuru ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede oluşan fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için değişime duyulan ihtiyacı zamanında fark edebilmek ve bu ihtiyaca yönelik eylemleri doğru kişiler ve stratejiler ile yönetebilmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Buna bağlı olarak dünyamızda gerçek daimi olan birkaç şeyden biri değişimdir (Kalyani ve Sahoo, 2011:280). Bu bakımdan değişim her zaman akılcı bir analiz ve planlama süreci ile değerlendirilmelidir. Bu analiz yapıldığında arzuladığımız amaçlara ulaşabilmek daha kolay olacaktır. Burada önemli olan yeni davranış ve düşünme yollarına olan gereksinimlerin karşılanabilmesidir. Bu gereksinimlerin sağlanması durumunda istenilen sonuçlara ulaşılması olasıdır.

2. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARI

Özellikle 1990'lı yıllarda yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni değişiklikler ortaya çıkmış ve küreselleşme, uluslararası rekabet ortamı, bilginin öneminin artması, müşterinin daha bilinçli hale gelmesi gibi birçok faktör yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır. Buna bağlı olarak da günümüze kadar yapılan birçok çalışmada değişim kavramı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Genel anlamıyla değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmekte olup bu kişilerin nesnelere yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek gibi mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder ve bunu örgütlerdeki değişime uyarladığımızda örgüt faaliyetleri ile ilgili durumlarda mevcut konumdan farklı bir konuma gelme anlamını taşımaktadır (Koçel, 2003:688).

Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olup bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir (Çetin, 2009:90). Henry L. Tosi ve W. Clai Hammer örgütsel değişimin hem örgütsel hem de biçimsel düzeyde olabileceğini savunmaktadırlar. Buna göre örgütsel düzeyde değişim, örgütlerin yapılarının buldukları çevreye uygulanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür yapısal değişime yönetici az da olsa tepki gösterir. Bireysel düzeydeki değişim ise örgütün etkinliğini arttırmak için kişinin tek başına veya kümeler halinde değişime uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:254-255).

Değişim kaçınılmaz bir olgudur. Yaşamın her alanında vardır ve özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal değişimler hemen hemen her sektördeki büyük veya küçük tüm organizasyonları ciddi bir biçimde etkilemiştir (Barutçugil, 2004:155). Bununla birlikte bireysel ya da örgütsel olarak yaşanan radikal bir değişimde, bunun sağlanabilmesi için direktif veya zorlayıcı bir değişim liderliği gerekli olabilir (Stace ve Dunphy, 1992:205). Bununla birlikte değişim içsel ve dışsal çevrede mevcuttur. Dinamik çevrede başarılı olmak için işletmelerin organizasyon için temel

soruları inceleyerek önemli miktarda enerji tüketmek için istekli olmalıdır. Son yarım yüzyılda büyük planlı bir değişim sürecinde değişimin yaratılmasında bireylerin rolü olmuştur (Westover, 2010:45). Genel olarak birbirlerinden farklı yapılan bu değişim tanımları çerçevesinde düşünmemiz gereken değişimi kavramsal olarak anladıktan sonra bunun yönetim anlayışı ve örgütsel yapıyı değiştirmesi gerektiği noktasıdır. Buna göre genel değişim tanımları etrafında düşünülmesi gereken kavramın örgütsel değişim kavramı olması gerekmektedir. Buna göre örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bular arasındaki ilişki kalıplarında ve bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimle meydana gelebilecek her türde değişimi ifade etmektedir (Çetin, 2009:90).

Örgütsel değişim bilimsel ve teknolojik gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucunda oluşan bir süreçtir. Ancak örgütsel değişim öncelikle örgütleri yönetenlerin bireysel değişimlerine bağlıdır. Çünkü yönetici bireysel olarak değişmeden, örgütünü de değiştiremez ve bunun sonucunda da örgütsel değişim de gerçekleşmez. Ayrıca, örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için örgütün çevresinin de değişmesi veya bu değişimi kabul etmesi ve desteklemesi şarttır. Çevrenin benimsemediği bu değişimin gerçekleşmesi ve etkili olması zordur (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:255). Bununla birlikte örgütsel değişim kavramı çok geniş olduğundan dolayı araştırmacılar geniş bir perspektiften bakmışlardır. Buna göre bazı araştırmacılar değişimin tanımlanması ve tahmini faktör çalışmaları ile (Child ve Kieser, 1981; Meyer, 1982), bazı araştırmacılar ise ilgili yorumsal işlemler ile ilgilenmişlerdir (Bartunek, 1984; Dutton ve Duncan, 1987; Milliken, 1990). Diğer araştırmacılar ise örgütsel değişim uygulamaları sürecini araştırıp değişimin nasıl oluştuğu, meydana geldiği ile (Kanter, 1983; Quinn, 1980) ilgilenmişler, değişimi kimin başlattığı ile (Robbins ve Duncan, 1988; Tichy ve Ulrich, 1984) ve son olarak bu değişimin kısıtlarının ne olduğuyula da (Aldrich ve Auster, 1986; Boeker, 1989; Pettigrew, 1985; Staw, Sandelands ve Dutton, 1981; Stinchcombe, 1965) araştırmacılar ilgilenip incelemişlerdir (Kelly ve Amburgey, 1991:591).

Örgütler için etkileşim ve ilişkiler ağı içinde (burada etkileşimden kastedilen örgütle çevresi arasındaki ve örgüt elemanları ile örgüt arasındaki ilişkiler) değişim ile ilgili üç farklı tutum söz konusudur. Buna göre (Çetin, 2009:90-91);

- ✓ Örgütler, değişime karşı reaktif bir tavır alabilirler.
- ✓ Burada bir rakip tarafından geliştirilen yeni bir ürüne, değişen müşteri beğenilerine, ya da örgütsel dinamiklere karşı savunmacı bir tutum söz konusudur.
- ✓ Örgütler, değişimi önceden sezebilirler.

Burada, örgütler beklenen olası değişikliklere göre planlar hazırlayıp, tahminleri ve analizleri doğrultusunda bir duruş sergilerler. Bu duruş da temelde savunmacı bir mantığa dayanmakla beraber bir öncekinden farklı olarak tahminler ve öngörüler sayesinde oluşabilecek belli fırsatları önceden görme ve değerlendirme şansı sunmaktadır.

- ✓ Örgütler değişimi yönlendirebilirler.

Burada ise örgütler, savunmacı değil aksine saldırgan bir tutum içindedirler. Proaktif bir duruş sergileyerek oyunun kurallarını kendileri koymaktadırlar. Buna örnek olarak da bir şirketin tamamen yeni bir ürünü ya da hizmeti piyasaya sürmesi, teknolojik uygulamalarda öncü olması, müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını başarıyla yönetecek pazarlama stratejileri oluşturması verilebilir. Günümüzde değişim örgütün en önemli sorunu olarak belirmektedir. Değişen çevre örgüt için başka bir seçme şansı bırakmamaktadır. Açık bir sistem olan örgüt, değişen çevrenin etkisini sürekli olarak üzerinde duymaktadır. Elbette örgütsel değişim kaçınılmazdır ama nasıl bir değişim? Örgütsel değişim denince aklımıza bir takım örgüt şemalarının değiştirilmesi geliyorsa bir yanılgı var demektir. Biçimsel bir takım değişikliklerle yetinebilen zamanları geride bıraktık. Bu yüzden örgütsel değişim yapısal, biçimsel bir düzenlemeden çok karmaşık bir grup dinamiği ile ilgili oluşumdur. Buna bağlı olarak entelektüellerin, uzmanların ve profesyonel kişilerin karşılıklı bir biçimde örgütlenebilmesidir şeklinde ifade edebiliriz (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:255).

2.1. Değişimin Önemi ve Özellikleri

Örgütsel değişim konusu endüstriyel sosyolojiden yönetsel kuramlara kadar birçok değişik disiplin için önem taşımaktadır. Örgütsel değişim kavramı, tüm bu disiplinler tarafından örgütsel yapı ve elemanları, bu yapı ve elemanların işlevleri, bunların yönetimi ve örgüt içi çatışmalar gibi çok değişik yönlerini inceleme konusu yapmıştır. Böylelikle örgütsel değişimin değişik disiplinler ile ilişki içinde bulunan geniş kapsamlı bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte tüm bu değişik boyutlar içinde özellikle örgüt çevre etkileşimi, örgütsel değişimi zorunlu ve son derece önemli bir hale getirmektedir. Bunun en öne çıkan nedenlerinden biri de etkileşim içinde örgütün hayatta kalmak için belirli bir denge halini koruma zorunluluğunda olmasıdır. Örgütün çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum örgüt açısından değişimi gerekli kıldığında örgütün mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır (Çetin, 2009:92-93). Sürekli değişen koşullar örgütleri değişime ve bunun için de esnek olmaya zorlamaktadır. Ancak her örgütsel değişim, planlanmamış ve dış çevreden gelen zorlama ile oluşturulmuş bir değişim değildir. Bazı kurumsal değişimler önceden planlanmış ve örgütün bünyesinde olan içsel değişimlerdir, buna ürün ve hizmetlerin niteliğinde ya da yönetim sistemlerinde yapılan değişikliklerin örgütün bilgisi ve kontrolü altında gerçekleşmesi örnek olarak verilebilir (Barutçugil, 2004:157). Bununla birlikte değişimin birçok özelliği vardır. Bunların içerisinde organizasyonu ve bu organizasyonda çalışan kişileri etkileyen başlıca özellikleri ise şunlardır; (1) organizasyonda çalışan kişileri sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeye teşvik etmesi, (2) çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir (Drucker, 1992:97).

Günümüzde örgütler giderek artan oranda ekonomik krizler, işgücü yapısı, teknoloji, dünyadaki sosyal eğilimler, politik gelişmeler ve rekabet koşulları gibi faktörlerden dolayı değişen bir çevreyle karşılaşmakta bu da örgütlerin bu duruma uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır (Özkalp ve Kıral, 2004:205). Bu doğrultuda örgütler faaliyetlerine devam edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için çevresel etkiler bağlamında değişimin önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylesine fazla sayıda gücün birbiri ile sürekli etkileşim içinde olduğu günümüzde değişimin en önemli özelliği şüphesiz hızdır. Bu hızı yakalayacak ve değişime zamanında tepki verecek stratejiler oluşturmak örgüt için en büyük zorluklardan biridir. Buna bağlı olarak değişim kavramı için hız unsurunun bu kadar önemli olmasının sebebi hem örgütsel yapı içindeki hem de örgüt çevre koşulları düzeyinde her bir sistemin değişim hızının birbirinden farklılık göstermesidir (Çetin, 2009:93-94). Bütün bu özelliklere bağlı olarak değişim kavramının, hızındaki artış ile etki düzeyinin yoğunluğu ve büyüklüğü önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Değişimin Amaçları

Değişimin en önemli amacı kuşkusuz çevreye uyum sağlayabilmektir. Çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin hayatta kalmalarının mümkün olmadığı herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Buna göre değişimin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çetin, 2009:95);

1- Etkinliği Artırmak: Yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmek, değişimi örgüt açısından yararlı kılacaktır. Aynı zamanda etkinlik koşullarını değiştiren bir değişim stratejik değişim olarak adlandırılır.

2- Verimliliği Artırmak: Verimliliği artırmak daha az girdi kullanarak daha fazla üretim çıktısı sağlamak yoluyla gerçekleştirilir. Bu amaçla örgüt yapısının ve faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel kişiler ve ilişkiler düzeyinde gerekli değişikliklerin yapılmasını gerekli kılar.

3- Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: Değişimin amaçlarından biri de insanları monotonluktan kurtarıp motivasyon ve tatmin düzeylerini artırmaktır. Bununla birlikte değişim; örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama, geleceğe hazır olma ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçlardan oluşmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:261).

4- Diğer Amaçlar: İşletmeler tüm gelişimlerinde ve değişimlerinde riski minimize etmeye ve çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadır (Yalçın, 2002:3). Bu bakımdan da başarılı olmaları ile değişimi yakından takip etmeleri arasındaki doğru orantı vardır. Sonuç olarak dünyada meydana gelen küreselleşme hareketleri, teknolojideki hızlı değişim, seçeneklerin artması, rekabetin farklılaşması, nihai müşteri ile kullanıcı arasındaki beklentilerde meydana gelen değişim işletmelerde değişimi zorunlu kılmaktadır.

2.3. Değişimin Nedenleri

Örgütler sürekli olarak yenilik ve rekabet bakımından bir baskı altında kalmaktadırlar (Eriksson ve Sundgren, 2005:15). Örgütlerde değişim, sadece mevcut duruma uyum sağlamayı ya da mevcut sorunu çözmeyi hedefleyen değil aynı zamanda uzun dönemdeki gelişmeleri de içerecek modellerin uygulanmasını öngören etkin bir eylem olmalıdır. Eylemin etkin kılınması örgütleri değiştirmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesine bağlıdır (Çetin, 2009:96). Bununla birlikte örgütsel değişimin rasyonel bir süreç olması gerektiği kabul edilirse örgütsel değişimde ilk olarak durum analizi yaparak ne yapılması gerektiğine karar verilir. Rekabet temelli bir değişim eğer söz konusu ise uygulamada mevcut olan herhangi bir stratejik planlama modelinden faydalanılabilir. Bu bakımdan değişimin nedenleri arasında ve buna bağlı olarak gelişen durumlarda asıl ulaşılmak istenen nokta örgütü sınırlandıran kısıtlayıcı faktörler altında en iyi örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:255).

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu nedenle dış etkenlerdeki değişimler sonucu örgütte meydana gelen değişimler örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir. Bununla birlikte örgütsel adaptasyon aynı zamanda önemli bir çok strateji ve yapı değişkenleri arasında değişimi tersine çeviren bir periyot olarak değerlendirilebilir (Miller ve Friesen, 1980:593). Dış çevredeki unsurlardan yola çıkarak, değişime yol açan dışsal nedenler; örgütün dış çevresinde yer alan, müşteriler, rakipler, teknolojik güçler, ekonomik güçler ve uluslararası güçler gibi değişik etmenler olarak düşünülebilir. Bu dış nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, 2009:97);

- ✓ Teknolojinin değişmesi (üretim, haberleşme, bilgi işleme vb.)
- ✓ Haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve hızın artması,
- ✓ Ekonomik ve siyasal durumdaki gelişmeler,
- ✓ Rekabet koşullarının değişmesi (küreselleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi),
- ✓ Sosyal, kültürel ve demografik koşullardaki değişiklikler,
- ✓ Hukuki çevrede yer alan kuralların ve kanunların değişmesidir.

Örgütlerde değişime yol açan dışsal nedenleri sıraladıktan sonra şimdi de içsel nedenlerden bahsetmek yerinde olacaktır. Buna göre örgütlerde değişime yol açan içsel nedenler, örgütün aldığı kararlar ve bunlara bağlı olarak gelişen örgüt içi eylemler şeklinde oluşurlar. Bununla birlikte işletmeler gerek işletme içi koşullar; tepe yöneticilerinin değişmesi, işletmenin büyümesi, bir işletmenin satış ve kararlarında gelişme olması, örgütsel eksiklikler gerekse de işletme dışı koşullardaki; doğal çevre, ekonomik çevre, toplumsal çevre, teknolojik ve hukuki çevre gibi değişimler nedeniyle örgütsel değişime karar verirler. Buna göre bir örgütün değişmesine içeriden etki eden faktörler şu şekilde sıralanabilir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:258-259);

- ✓ Amacın değişmesi,
- ✓ İşletme politikasının değişmesi,
- ✓ Örgütün yerleşme durumundaki değişiklik,
- ✓ İş gücündeki eksiklik
- ✓ Yöneticinin değişmesi,
- ✓ Örgüt bütçesinin azaltılıp çoğaltılması

Örgütün bazı durumlarda, gelişen gereksinimlere ve ortaya çıkan yeni durumlara göre gözden geçirilmesi ya da yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu durumlarda örgütler bazen değişime

yatkın olurken bazen de bu değişimlere uyum sağlayamadıkları yani yatkın olmadıkları gözlemlenmektedir. Buna bağlı olarak örgütün iç öğelerinden birinde ya da birkaçında gözlenen değişmenin, örgütsel değişimin temelini oluşturacağı düşüncesi Leavitt'in 1970 yılındaki yaklaşımı ile örtüşmektedir. Leavitt'e göre bir örgüt, birbiriyle etkileşim içinde olan en az dört değişkeni içermektedir. Bunlar; görev (task) ya da amaç, insan (actor-people), teknoloji (technology) ve yapı (structure) dır. Bu öğeler, birbirleriyle etkileşim içinde olup herhangi birinde meydana gelen bir değişme diğerlerini de etkilemekte ve değiştirmektedir (Çetin, 2009:98).

3. ÖRGÜTSEL DEğİŞİM STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Örgütler sürekli olarak yenilik ve rekabet bakımından bir baskı altında kalmaktadırlar (Eriksson ve Sundgren, 2005:15). Bu yüzden örgütler, değişim için stratejilere dış çevresindeki güçler tarafından itilir. Düşük verimlilik, çatışma, sabotaj, yüksek derecede yabancılaşma ve iş devir oranı değişim için strateji uygulamanın zorunluluğunu yönetime işaret eden faktörlerden bazılarıdır. Değişim için strateji uygulamayı zorlayan içsel güçler ise örgütsel değişime tepkilerden oluşur. Örgütsel değişim stratejileri için içsel ve dışsal güçler şu şekilde özetlenebilir (Keçecioğlu, 2001:28-29);

Değişim stratejileri için dışsal güçler;

- ✓ Ekonomi ve pazardaki değişimler,
- ✓ Teknolojik değişimler,
- ✓ Yasal politik değişimler,
- ✓ Kaynaklardan yararlanabilirlikteki değişimler.

Değişim stratejileri için içsel güçler;

- ✓ Çalışanların amaçlarındaki değişimler,
- ✓ Görev teknolojisindeki değişimler,
- ✓ Örgütsel yapıdaki değişiklikler,
- ✓ Örgütsel iklimdeki değişiklikler,
- ✓ Örgütsel hedeflerdeki değişikliklerdir.

Çağdaş örgütlerde değişim bir stratejinin geniş ölçekli olarak yeniden düzenlenmesini içerir ve tepe yönetimi tarafından öncülük edilir. Değişim için stratejilere olan bu eğilime rağmen değişik örgütlerin içsel ve dışsal çevreleri daha fazla veya daha az dinamik olabilir. Bununla birlikte örgütsel uyum, aynı zamanda önemli birçok strateji ve yapı değişkenleri arasında değişimi tersine çeviren bir periyot olarak değerlendirilebilir (Miller ve Friesen, 1980:593). Bu bakımdan örgütlerin değişim stratejileri uygulama miktarlarında farklılıklar görülebilir. Dinamik bir çevredeki örgütler, kararlı çevredeki örgütlere göre daha fazla değişim stratejisi uygulaması ile etkinleşirler. Bununla birlikte çalışanların yetenekleri, tutumları ve uyumlarını iyileştirme düşüncesiyle birlikte insanları değiştirme eğilimi amacı taşıyan stratejiler uygulanır (Keçecioğlu, 2001:29).

Bütün bunlara bağlı olarak örgütsel değişim stratejilerinin anlaşılması noktasında şöyle bir sonuca ulaşabiliriz. Örgütler, günümüzde birçok değişik tipte değişim stratejisi türü ile karşı karşıyadır. Bu değişim stratejileri türleri; gelişmiş üretim teknolojileri geliştirmekten, ihtiyaç duyulan yeni ürün ve hizmetleri tasarlamaya, yeni yönetim teknikleri uygulamaktan, yeni çalışan yetenekleri geliştirme yoluyla değişimi sağlamaya kadar çok geniş bir yelpazede düşünülebilir. Bu değişik türler bir örgütte aynı anda gözlenebileceği gibi değişik zamanlarda örgütün iç ve dış çevre dinamiklerindeki değişikliklere bağlı olarak da gelişebilir (Çetin, 2009:91). Buna bağlı olarak örgütsel değişim stratejilerinin anlaşılmasını, örgüt içindeki insanlar arasında ve örgüt dışında gelişen rekabet ve diğer unsurlar ile temel olarak değerler, öncelikler ve amaçlar arasındaki farklılıkların uygulanmasına bağlı olarak değerlendirebiliriz.

4. ÖRGÜTSEL DEğİŞİM STRATEJİLERİNİN UYGULANMASI

Değişimi teşhiste kullanmak üzere Kurt Lewin (1947) tarafından zorlamalı alan analizi geliştirilmiştir. Lewin, herhangi bir değişim stratejisinin yönlendirici veya kısıtlayıcı güçleri olduğunu öne sürmüştür. Yönlendirici güçler değişim için stratejilere doğru itmekte, kısıtlayıcı güçler

ise yönlendirici kuvvetleri azaltmakta veya kısıtlar koymaktadır. Zorlamalı alan analizi ile değişim stratejileri için kısıtlayıcı güçler, mevcut durum ve değişim stratejileri için yönlendirici güçler olmak üzere bir inceleme yapılmaktadır. Lewin'in teorisine göre herhangi bir davranış yönlendirici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki dengenin bir sonucudur. Ortaya çıkan başarı iki kuvvetin uzlaşmasıdır. Yönlendirici kuvvetlerdeki artış başarıyı artırırken kısıtlayıcı güçlerdeki başarıyı da artırabilir (Keçecioglu, 2001:38).

Yönlendirici ve kısıtlayıcı güçlerin daha iyi anlaşılması için bir örnek verecek olursak konunun anlaşılması için daha isabetli olacaktır. Buna göre yönlendirici güçlere; daha fazla ödeme, yönetimin istekleri, artan verimlilik, iş çabalarında artış olmaması örnek olarak verilebilir. Kısıtlayıcı güçlere ise daha fazla monotonluk, ek değişim tehditleri, sosyal grubun dağılma tehditi ve standartların değişimindeki tehditler örnek olarak verilebilir (Keçecioglu, 2001:40-41). Bununla birlikte Lewin (1947)'de değişim için stratejiler oluşturulmasında bireylerin rolünü ve planlanmış değişim stratejileri sürecini inceleyen bir model geliştirmiştir. Lewin, bu modeli üç aşamada tanımlamıştır (Westover, 2010:45).

- (1) Canlandırma (unfreezing) Stratejileri
- (2) Değişim (changing) Stratejileri
- (3) Yeniden Dondurma (refreezing) Stratejileri.

4.1. Canlandırma (Unfreezing) Stratejileri

Canlandırma stratejilerinin amacı değişim için grup veya bireyleri hazırlamaktır. Bu durum yönetsel bir sorumluluktur. İnsan değişim için duyulan ihtiyacı tanımalıdır. Örgütte çalışanlar bazı değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğunu fark ederler. Bu aşamada, kalıplaşmış düşünce ve davranışların çözülmesi ve eski alışkanlıkların bırakılması gerekmektedir (Barutçugil, 2004:158). Canlandırma stratejisi bir sorunun bilinmesi, farkına varılması, performansın düşmesi ve çevresel baskılarla sağlanır. Eğer mevcut durumdan tatmin duyuluyorsa iş görenler değişim için stratejilere çok az derecede güdülenmiş demektir. Canlandırma stratejilerinin, yönlendirici kuvvetleri artırıcı veya kısıtlayıcı kuvvetleri azaltıcı bir etkisi bulunur (Keçecioglu, 2001:43). Bununla birlikte canlandırma stratejileri, değişik örgütlerde değişime direnci aşmak ve değişim yaratma sürecini ilerletmek için geliştirilen stratejiler olarak ifade edilmektedir (Westover, 2010:45-46).

4.2. Değişim (Changing) Stratejileri

Değişim stratejileri aşamasında kişi, değişime güdülenmesinden sonra yeni davranış kalıplarını algılamaya hazırdır. Lewin (1947), bu aşamaya zamanından önce giren birçok değişim ajanı olduğunu ve değişim düşüncelerine çok acil girişildiğini ortaya koymuş ve öne sürmüştür. Sonuç olarak koşullardaki değişime direnç yaratıldığı ve bunun da elverişli olmayan bir canlandırmaya neden olduğu saptanmıştır. Başarılı bir değişim stratejisi için sürecin sürdürülmesinde net hedeflerin ortaya konmasına ve sürdürülebilir bir enerjiye gereksinim vardır (Keçecioglu, 2001:43). Özellikle başarılı bir değişim stratejisinin uygulanması için değişim sürecinin geliştirilmesi ve değişime olan engellerin yani direncin azaltılması gerektiği ileri sürülmüştür (Westover, 2010:46). Değişim stratejisi ile önceden planlanmış bir değişim yaşama geçirilir. Buna bağlı olarak da değişim stratejileri, yeni alışkanlıkların yerine yeni düşünce ve davranışların ortaya konulduğu ve benimsenmeye başlandığı bir aşama olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2004:158). Değişim yönetimi için stratejilerin geliştirilmesinde öne çıkan alanlar; teknolojik değişim, sistemsel değişim, yapısal değişim, insan değişimi ve kültürel değişim olarak belirlenmiştir (Garg ve Jain, 2007:68).

4.3. Yeniden Dondurma (Refreezing) Stratejileri

Yeniden dondurma stratejileri ise planlanan değişim sürecindeki yönetsel sorumluluğun nihai aşamasıdır. Bu süreçte yeni davranışların kişilerde oluşan davranış kalıplarıyla bütünleştirilmesi sağlanır. Bütünleştirme, kişilerin kişiliklerini ve diğer sistemlerini etkiler. Bu nihai aşama değişim hareketinin sürdürülmesinin tasarlanmasında zorluklarla yüz yüze gelindiğinde ekstra bir çaba sağlar ve yeniden dondurularak olumlu yani pozitif arzulanmış çabalara doğru zorlar. Değerlendirme,

değişim stratejileri sürecinin bu nihai adımdaki anahtar elemanıdır (Keçecioğlu, 2001:44). Bununla birlikte yeniden dondurma stratejileri, yapılan değişikliklerin çalışanların düşünce ve davranışlarıyla ve örgütün uygulamalarıyla birlikte bütünleştirilmesi aşaması olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2004:158).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin örgütlerde bir yaşam biçimi kaçınılmaz bir felsefe olarak benimsenmesi günümüzde önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler bu amaçla değişim karşısında yeni bir denge ararken bireylerin de bu duruma yeni bir uyum göstermeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde küreselleşme eğiliminin artmasıyla hızlı bir değişim trendine giren iş dünyası, bu değişime ayak uydurabilen organizasyonları kalıcı yapmaktadır. Bu yüzden işletmeler için kalıcı olabilmek ancak değişimin önünde olabilmekle mümkündür. Bu yapıda olan bir işletme dışarıdan gelebilecek tüm bilgilere ve fırsatlara açık bir sistem özelliği taşımalı ve bu bilgiyi öğrenip yeni bir seviyeye sahip olacak şekilde organize olmalıdır.

Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken diğer yandan da yeni sorunların çıkmasına neden olur. Bir işletme için değişimi görmezden gelmek varlığını tehlikeye sokmak anlamına gelmektedir. Bu bakımdan işletmelere verilen mesaj değişim koşullarına adapte olunması veya bunu görmezden gelmek şeklindedir. Günümüzde her an örgütleri etkileyen ve örgütlerin etkilendiği olaylar yaşanmaktadır. Düşük maliyet, hız, kalite, müşteri memnuniyeti ve pazar odaklı olma kavramlarının örgütlere sağladığı avantajlar vardır. Bu avantajların örgütlere fayda sağladığı ortamda çevresel değişikliklere uyum sağlanması ve rekabette öncü olma örgütsel değişim ile sağlanabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel değişimi başaran, insan kaynaklarına güvenen, stratejilerin benimsenmesi ve alınan kararların uygulayıcısı olarak gören, bilgi ve iletişimin sınır tanımadan örgütte serbestçe dolaştığı örgütler varlıklarını sürdürüp rekabette öncü olacaklardır.

Bununla birlikte özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucu hem bireyler hem de kurumlar her boyutta yaşanan değişimden çok çabuk etkilenmektedirler. Değişim bu anlamda bireyler ve örgütler için hem fırsat oluşturmakta hem de birçok tehdit unsuru ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada oluşan fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için değişime duyulan ihtiyacı zamanında fark edebilmek ve bu ihtiyaca yönelik adımları doğru kişiler aracılığı ile zamanında uygulayabilmek yani değişimi yönetebilmek başarısını göstermek bir zorunluluk haline gelmiştir. Buna bağlı olarak değişim yönetimi mevcut konumun iletişim ve etkileşim içinde olunan çevre koşullarının gereksinimi karşısında çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda yeniden yapılandırılması ve bu gereksinimleri giderebilecek düzeyde örgütsel anlamda yeni fikirler üretip stratejiler benimsenmesi gerekmektedir. Bu yüzden örgütler kendi varlıklarını sürdürüp geleceğe yönelik kurumlar olabilmeleri için kendi örgüt yapılarına uygun olan stratejiler benimseyip uygulamaları gerekmektedir.

Bununla birlikte genel olarak işletmeler, ister küresel rekabete açık olan dev bir işletme olsun isterse de yerel bazda çalışan küçük bir işletme olsun az ya da çok mutlaka değişim sürecini yaşamaktadırlar. İşte işletmelerin yaşadıkları veya yaşayacakları değişimi daha planlı bir şekilde yapabilmeleri ve bunu uygulayabilmeleri gerekmektedir. Bunun içinde işletmelerin ilk önce kendi örgüt yapısını iyi bilmesi ve buna göre bir strateji benimseyip uygulaması örgüt açısından belirleyici bir özellik taşımaktadır. Bunun sonucunda meydana gelen değişimler eğer köklü yani derinliğine ise bu durumda değişim örgüt veya sistem elemanlarında önemli bir yenilenmeyi ifade eder. Bu durum ise yoğun ve tüm örgütü kapsayan bir değişim türüdür.

KAYNAKÇA

BARUTÇUGİL, İ. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 1.Baskı: İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

ÇETİN, C. (2009). "Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması", Yayın No 55, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

- DRUCKER, Peter. (1992). "The Society of New Organizations", Harvard Business Review, September – October.
- ERIKSSON, M. ve SUNDGREN, M. (2005). "Managing Change: Strategy or Serendipity-Reflections from the Merger of Astra and Zeneca", Journal of Change Management, 5(1), 15-28.
- GARG, R.K. ve JAIN, S. (2007). "Managing Change: A Case of Indian Engineering Industry", Global Journal of Flexible Systems Management, 8(1-2), 65-79.
- KALYANI, M. ve SAHOO, M.P. (2011). "Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence", International Journal of Business and Management, 6(8), 280-286.
- KEÇECİOĞLU, T. (2001). "Bir Değişimin Anatomisi", 1.Basım: İstanbul, Alfa Yayınları.
- KELLY, D. ve AMBURGEY, T.L. (1991). "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", Academy of Management Journal, 34(3), 591-612.
- KOÇEL, T. (2003). "İşletme Yöneticiliği", 9.Baskı: İstanbul, Beta Basım.
- MILLER, D. ve FRIESEN, P.H. (1980). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", Academy of Management Journal, 23(4), 591-614.
- ÖZKALP, E. ve KIRAL, Ç. (2004). "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1995). "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitapevi, Bursa.
- STACE, D.A. ve DUNPHY, D.C. (1992). "Translating Business Strategies into Action: Managing", Journal of Strategic Change, sayı 1, 203-216.
- TAŞLIYAN, M. ve KARAYILAN, D. (2013). "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Editör: İsmail Bakan, 3.Baskı: İstanbul, Beta Yayınları.
- WESTOVER, J.H. (2010). "Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations", International Journal of Management and Innovation, 2(1), 45-50.
- YALÇIN, A. (2002). "Değişim Yönetimi", 1.Baskı: Ankara, Nobel Kitabevi.