

DEĞİŞİM YÖNETİMİ - I

Giriş

İnsanoğlunun en önemli özelliklerinden biri elinde olanlarla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasındır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür. Ancak insanın bu özelliği aynı zamanda değişim gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün ya da hizmet, ona alışınca “normal”, daha iyisini bulunca da “yetersiz” olarak nitelendirilebilmektedir. Özellikle gün geçtikçe bu nitelendirmeler arasında geçen zaman git gide kısalmaktadır.

Dolayısıyla, müşterilerin ve/veya tüketicilerin sürekli olarak yükselen ve değişim gösteren istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için işletmelerin de kendilerini sürekli olarak yenilemeleri, kendilerini aşmaları, yani değişimleri kaçınılmazdır. Bu nedenle rekabetçi ortamlarda, değişimi yönetemeyenler, kendilerini değiştirilmiş olarak bulmaktadır.

Rekabet söz konusu olduğunda işletme yöneticilerinin söz konusu rekabet savaşlarından galip çıkmak için aradığı yollar akla gelmektedir. Zaman içerisinde söz konusu rekabet gücü değişkenlerinin de göreceli önem olarak farklılaştığı izlenmektedir. İkinci Dünya savaşı sonrasında işletmelerin üretim kapasitesi temel rekabet gücü değişkeni olarak kabul edilirken, zaman içerisinde yalnızca üretim gücü ve kapasitesi rekabetçi gücü koruyabilmek için yeterli olmamaya başlamıştır. Üretim kapasitesinin ardından maliyetler, kalite, hız, esneklik gibi rekabet gücü parametreleri de gündemdeki yerini almıştır. Ancak 2000’li yıllara girilmesi ile birlikte bütün bu değişkenlere ek olarak farklılaşma ve yenilik değişkeni rekabet oyununun kurallarını değiştirmiştir.

Örgütsel değişim talepleri ve organizasyonların dışsal değişim baskılarına cevap verme gerekliliği 1990’lı yılların en önemli konusudur. Organizasyonlar belli bir zaman diliminde ve belli bir örgütsel alanla sınırlı tutmak yerine değişimi bir bütün olarak almak ve örgütsel bir yaşam ilkesi haline getirmek zorundadırlar. Örgütsel değişimi bu perspektiften algılama eğilimi değişim yönetimi kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Değişim yönetimi, bu açıdan 1980’li yılların en önemli örgütsel değişim yaklaşımı olan örgütsel gelişimden ve 1990’lı yılların egemen kavramı değişim mühendisliğinden

(reengineering) açık biçimde farklılaşmaktadır. Hareketinin yaratıcısı Michael Hammer, değişim mühendisliği yaklaşımında insan faktörünü ihmal edildiğini, bunun da büyük ölçüde mühendislik geçmişine sahip olmasından kaynaklandığını kaydetmektedir. Hammer, insan faktörünün değişimin başarısını belirleyen ve dolayısıyla ihmal edilemeyecek derecede kritik bir değişken olduğunu açık biçimde kaydetmektedir.

Buna karşılık, insan faktörüne belirgin biçimde önem atfeden örgütsel gelişim yaklaşımı ise, 1990'lı yılların en önemli konuları olan piyasa, strateji ve bilgi teknolojilerini ihmal etmektedir. Değişim yönetimi, tüm bu faktörlerin bir arada ele alınması gerektiği noktasından hareket etmekte ve değişimi yönetmede bu unsurlardan birinin diğerlerinden ayırt edilemeyeceği sonucuna varmaktadır. Değişim yönetimi, değişim kavramına bütünsel bir anlam yüklemektedir.

Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılacaktır. Dolayısıyla değişim projelerinin asıl amacı organizasyonun en önemli sermayesi olan insanı değiştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenlerle değişim yönetiminde oldukça kritik bir sorumluluk üstlenmektedirler.

Günümüzde gelişen teknoloji, rekabet ve değişen çevre koşulları ile birlikte örgütler kendilerini sürekli olarak yenilemek zorunda kalmıştır. Bu yenilikler karşısında değişime direnç gösteren ya da yeterli derecede uyum sağlayamayan örgütler ise yoğun rekabet koşullarında yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri bünyesindeki çalışanlarla birlikte yapacakları işbirliğine bağlıdır. Bu da ancak etkili bir değişim yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Örgütler, sürekli olarak farklılaşan çevre ve rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada örgütlerin varlıklarını devam ettirip gelişebilmeleri adına söz konusu örgütlerin sahip olması gereken bilgileri değişen çevre koşullarına göre uyarlayıp değiştirmeleri gerekmektedir. Sürecin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, değişime karşı direncin üstesinden gelebilecek stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması ile mümkün olabilir. Aynı zamanda örgütler, geliştirilen bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için örgütün yapısına ve çevre koşullarına uygun bir değişim yönetimi politikasına ihtiyaç duyarlar. Değişim yönetimi politikaları, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt alanı yaratmak ve

başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmek adına gerekli olan stratejilerin bağlantılarını yönetebilmek için gereklidir. Bu bağlamda değişimi sağlamak ve süreci sağlıklı bir şekilde yönetebilmek için değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı oluşturmak ve değişime uygun stratejiler geliştirmek isabetli olacaktır.

Değişimde Temel Kavramlar

Değişim Kavramı

Artık günlük yaşantımızda alışkanlıklarımız ile ilgili yaptığımız değişikliklere karar vermek tek başına değişim olarak değerlendirilememektedir. Örneğin bir müşterinin A markası yerine B markasını kullanmaya ikna edilmesi kendi özelinde bir değişim olsa da değişim yönetimi bağlamında belirli bir öngörü ile bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılıklar oluşturacak girişimler değişim olarak tanımlanabilir.

Kurumsal anlamda farklı değişim gerekçeleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- 1. Ekonomik İyileşme:** Temel amacı hızlı bir şekilde şirket değerini artırmak veya nakit akışını düzenlemeye çalışmaktır. Finansal krizler genelde bu değişim yaklaşımını tetikler. İş birimlerinin stratejik yapılanması, performans odaklı yapılanma, çalışan sayısının düşürülmesi ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) en yoğun kullanılan mekanizmalardır. Doğrudan değer yaratmayan kişiler ve birimler (örneğin Ar-Ge ya da planlama) risk altındadır. CEO ve yönetim takımı değişimi yukarıdan aşağıya doğru sürüklerler.
- 2. Yetkinliklerde Gelişme:** Temel amacı öğrenmeyi ve yüksek performanslı çalışan havuzu oluşturmayı destekleyen organizasyon kültürü oluşturmaktır. Bu yöntemi uygulayan şirketler, kültür ve yetkinliklerini bireyler ve organizasyonel öğrenme yolu ile kuvvetlendirmeye çalışırlar. Bu da yüksek düzeyde çalışan katılımını ve organizasyon ile bireyler arasında güçlü bağlar gerektirir. Organizasyonlar genel olarak; yeni teknolojiler, yeni rakipler ve yeni pazarlardan gelen baskılara karşı koymak için daha iyi performans göstermeye ihtiyaç duymakta, bu nedenle iş performanslarını artırmaya ve zorlukların üstesinden gelmeye yönelik programlar yapmaya çalışmaktadırlar.
- 3. Yapısal Değişim:** Bu tür değişimler şirketi bir makinanın parçaları gibi görürler. Üst yönetim dışarıdan da destek alarak, kurumun çeşitli parçalarında değişiklikler yaparak, kurumun genel performansını artırmaya çalışır. Şirket satın almaları, birleşmeler, iş kolundan çıkmalar bu gruba giren değişimlerdir.

- 4. Masrafları Azaltmak:** Kritik olmayan aktivitelerin kaldırılması ve operasyonların maliyetlerinin azaltılması gibi programlardır. Karlı dönemlerde çok fazla sorgulanmayan bölümler, zor dönemlerde hedef haline gelebilirler.
- 5. Kritik Süreçlerin Değişimi:** İşlerin yapılış şekillerine değişiklik getirirler. Çoğunlukla süreçlerin daha hızlı, daha etkin, daha güvenli ve daha az maliyetli olmasını hedeflerler.
- 6. Kültürel Değişim:** Bu değişimler organizasyonun insan yönüne odaklanır. Genellikle organizasyonun yönetimi ve çalışanları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Emir ve kontrol sisteminden katılımcı yönetime doğru geçiş, içe dönük üretim odaklı düşünce tarzından, dışa dönük müşteri odaklı çalışma tarzına geçiş kültürel değişimin örnekleridir.

Yenilik Kavramı ve Önemi

Günümüzde pek çok sektör için yenilik, rekabetin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Söz konusu sektörlerde işletmeler, performans kriteri olarak cirolarının ne kadarlık bir kısmını son beş yıl içerisinde geliştirdikleri ürünlerden elde ettiklerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Tıbbi ürünler sektöründe lider konumda olan işletmelerden biri olan Baxter 2002 yılında elde etmiş olduğu cironun %37'lik kısmını son beş yıl içerisinde geliştirmiş olduğu ürünlerden elde etmiştir. 3M gibi işletmelerde ise bu oran son yıllarda %45'lere ulaşmıştır.

Yenilik konusunun öneminin artmasında pazarların küreselleşmesinin önemli etkileri bulunmaktadır. Özellikle dış kaynaklı rekabetin gün geçtikçe kendisini daha güçlü bir şekilde hissettirmesi ile işletmeler farklı ürünler ve hizmetler üretmek üzere yenilik yapma zorunluluğunu daha fazla hissetmeye başlamışlardır. İşletmeler yeni ürünler ve hizmetler sayesinde kâr marjlarını korurlarken, diğer taraftan iş süreçlerinde yapmış oldukları yenilikler ile de maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedirler. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler de yenilik süreçlerinin hızını arttırmıştır. Bilgisayar destekli tasarım (CAD - Computer-aided design) ve bilgisayar destekli üretim (CAM - Computer-aided manufacturing) sistemleri sayesinde işletmelerin yeni ürün tasarım ve üretim süreçleri önemli ölçüde kısalmıştır. Esnek üretim sistemleri, üretim döngülerini kısaltmış, maliyetleri düşürmüş ve üretim bazındaki ölçek ekonomilerinin önemini görece azaltmıştır. Söz konusu teknolojiler farklı müşteri gruplarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek çeşitlilikte ürün ve hizmet üretilmesini mümkün kılmıştır. Bu sayede bu teknolojilerden yararlanan işletmeler kendilerini rakiplerinden ayırabilmektedirler. Örneğin, Toyota, 2006 yılında ABD pazarında kendi markası altında 18 farklı binek araç satmıştır (Örn. Camry, Prius, Highlander ve Tundra). Her bir markanın

altında da farklı modelleri farklı özellikler ve farklı fiyatlar ile pazara sunmuştur (Örn. Camry CE, Camry SE ve Camry LE). Toyota, toplamda 48 araçlık bir ürün yelpazesinde sahipti ve bu ürünlerin fiyatları 13.980 ABD doları ile 56.125 ABD doları arasında değişiklik göstermekteydi. Benzer şekilde Nokia, pazara 80 çeşitten fazla cep telefonu sunarken, Sony 50'den fazla taşınabilir müzik çalar sunmuştur. Bu ölçekte bir ürün çeşitliliği ile işletmeler hemen hemen bütün pazar bölümlerine hitap edebilmektedirler. Yukarıda bahsedilen yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılması ile Toyota, Sony ve Nokia gibi işletmeler yenilik yapma becerilerini de geliştirmektedirler. Böylece rakipleri için rekabet çitasını yükseltirken, daha yenilikçi ürünlerin pazara çıkış süresini de hızlandırmaktadırlar. Bütün bu gelişmeler yenilik konusunu işletmelerin önemli stratejik yönetim silahlarından biri haline getirmiştir.

Zaman içerisinde farklı yönetim teknikleri ve stratejileri iş dünyasında baskın dönemler yaşamıştır. 1990'ların başında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (reengineering) gündemdediydi. Sonrasında toplam kalite yönetimi uzun süre yöneticilerin gündeminde kalmayı başardı. 1990'ların sonlarında İnternet şirketlerinin doğuşu ve elektronik iş modellerinin yoğun bir şekilde tartışıldığı bir dönem yaşandı. Daha önce de ifade edildiği üzere 2000'li yılların başından bugüne yenilik konusu iş dünyasının en önemli konularından biri olmayı sürdürmektedir. Her ne kadar bazı çevreler yenilik kavramının gereğinden fazla kullanıldığını ve tartışıldığını düşünseler de, günümüz ekonomik koşulları itibariyle yenilik konusu gündemdeki yerini korumakta ve gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından tartışılmaktadır.

İşletmeler ekonomik yaşamlarını devam ettirebilmek amacına sahip oldukları sürece değişmek ve uyum sağlamak zorundadırlar. Ayrıca, rakiplerinin her an rekabet kurallarını değiştirebilecek nitelikte bir ürün ya da hizmetle karşılına çıkabileceği gerçeğini de göz önünde bulundurmalıdırlar. Değişebilme ve uyum sağlayabilme gücüne sahip olmak işletmelerin ayakta kalabilmeleri için son derece önemlidir. Christopher Freeman, yenilik ekonomisi üzerine yapmış olduğu çalışmada yenilik yapmamanın yok olmak anlamına geldiğini ifade etmektedir. Açıkça görülmektedir ki, mevcut koşullarda pazar lideri konumunda olan işletmeler, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirebilme becerilerine sahip olan işletmelerdir. Havacılıktan kimyaya, otomotivden bilişime kadar hemen hemen bütün sektörlerdeki baskın konuma sahip olan işletmelerin yenilik yapabilme becerisine sahip olan işletmeler olduğu söylenebilir.