

DEĞİŞİM YÖNETİMİ - II

Değişim Yönetimi Kavramı

Günümüzde organizasyonlar değişim konusunda geleneksel yaklaşımlarını değiştirmeye yönelmektedirler. İşletmeler klasik modellerin dışında değişimi küçük parçalara ayırmak ve sonra bu parçaları yönetmek yerine dinamik bir değişim anlayışını benimsemektedirler. Değişim yönetiminde yöneticiler artık değişim çabasının tüm parçalarını bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde koordine etmek durumundadırlar.

Değişim yönetimi, bu açıdan organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bu süreç doğru değişim stratejileri, uygulama modelleri ve süreçleri ile organizasyon yapıları, örgüt kültürü, yetkinlikleri ve çalışanların geliştirilmesiyle değişim hedeflerine ulaşılmasını ve bu hedeflerin sürdürülebilmesini kapsar. Değişim yönetiminin özellikle işletme performansı ve çalışanların etkinliği olmak üzere iki kritik değişkene bağlı olduğu söylenmelidir.

Değişim yönetimindeki temel prensip organizasyonun sürekli olarak saptanmış hedef ve beklentileri gözden geçirmesi ve yenilemesidir. Organizasyon zamanla bu hedef ve beklentiler çerçevesinde bir sistem yaratır ve bunu geliştirir. Değişimi yönetmek en azından iki farklı boyutu içeren bir anlama sahiptir. İlk olarak, değişimi yönetmek süreci planlanmış bir tarzda veya sistematik bir modelde gerçekleştirmektir. Amaç, bir organizasyonda daha etkili metod ve sistemler geliştirmektir. Değişimler organizasyon içinde gerçekleşmekte, onun tarafından kontrol edilmekte ve yönetilmektedir. Buna karşılık, bu içsel değişimler organizasyonun dışındaki faktörlerle de yakından ilişkilidir.

Değişim yönetiminin bir diğer tanımı ise, organizasyonun kontrol etmediği ya da çok az kontrol ettiği değişimlere (yani sosyal ve politik krizler, rakip firmaların davranışları, ekonomik koşullardaki değişimler vb.) cevap verebilmektir. Araştırmacılar organizasyonların değişimlere karşı reaksiyoner ve proaktif olmak üzere ikili farklı biçimde karşılık verebileceklerini ifade etmektedirler

Değişim yönetimi kaçınılmaz bir biçimde bilgi teknolojilerini de kapsamaktadır. Bu açıdan değişim yönetimi, entegre edilmiş teknolojik değişime planlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Böyle bir tanımın değişimin hem çalışana hem de çalışanın çevresine etkisini değerlendirmesi

gerektiği açıktır. Ayrıca, alışanların teknolojinin yol açtığı değişimi benimseyebilmeleri de bu süreçte dikkate alınacaktır.

Değişim yönetiminin bir diğer boyutu mesleki uygulama alanı ile ilgilidir. Değişim yönetiminde çok sayıda farklı mesleki alan yer alabilmektedir. Nitekim, değişim sürecinde proje yöneticileri, işletme analistleri, eğitimciler ve farklı alanlardaki işletme yöneticileri görev yapabilmektedir. Dolayısıyla değişim yönetimine ilişkin bilgi alanı psikolojiden, sosyolojiye, işletme yönetiminden ekonomiye, endüstriyel mühendislikten insan ilişkilerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır.

Mesleki boyutun bir uzantısı da değişim yönetimine ilişkin bilgi alt yapısıdır. Değişim yönetiminin kapsamı ve konusuna ilişkin bilgiler, özellikle model, metod, teknik, araç, vasıf ve diğer bilgileri içermektedir.

Sonuç olarak, değişim yönetiminin tanımı, değişimi yönetme görevini (reaktif veya proaktif duruş), mesleki uygulama alanını (farklı uygulamacılar arasında kabul edilen uygulama modelleri), bilgi teknolojilerini (teknolojik değişimin çalışanlara etkisi) ve bilgiyi (modeller, metodlar, araç ve teknikleri) kapsamaktadır.

Değişime Etki Eden Faktörler

Dünyadaki gelişmeler tüm organizasyonları günümüzde değişime zorlamaktadır. Değişimin nasıl gerçekleştirileceğinden önce değişimin zorunluluğunu kavramak çok daha önem taşımaktadır. Eğer değişimin kaçınılmaz olduğuna inanılırsa, o zaman değişimi gerçekleştirmek konusunda daha samimi ve cesur adımlar atılması mümkün olabilir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonların mevcut örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettikleri görülmektedir.

Organizasyonları değişime zorlayan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Globalleşme ve rekabet: Uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet organizasyonları daha iyi olmaya zorluyor. Günümüzde rekabet artık yurt içindeki rekabetin ötesinde “global rekabet” özelliğini kazanmıştır. Dünya pazarlarında rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Bu kapsamda uluslararası pazarlarda “mega rekabet” ya da “hiper rekabet” söz konusudur. Rekabet, organizasyonel değişimi gerekli kılan en önemli faktördür.

- 2. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması:** Bir taraftan Dünya Ticaret Örgütü ile uluslararası ekonomik entegrasyon yönünde adımlar atılırken öte yanda, Avrupa Birliği, NAFTA, LAFTA, APEC ve benzeri ekonomik entegrasyon hareketleri, ülkeleri ve dolayısıyla organizasyonları ister istemez değişime yöneltiyor.
- 3. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler:** Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması; telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler tüm organizasyonları bu yeniliklerden istifade etmeye zorluyor.
- 4. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler:** Organizasyonları değişime zorlayan faktörlerden birisi de malzeme teknolojilerindeki yeniliklerdir. Örneğin, plastik sanayiinde teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmekte, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmektedir. Daha düşük maliyetli ürün sunabilmek için şirketler ve firmalar ellerindeki eski teknolojilerden kurtulmak ve yenilerini satın almak zorunda kalmaktadırlar. Aksi halde pazardaki paylarını kaybetmekle karşı karşıya kalabilmektedirler.
- 5. Yeni teknolojik buluşlar:** Bu gelişme özellikle Ar-Ge alanında organizasyonların politikalarını yeniden belirlemelerine neden olmaktadır.
- 6. Yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı:** Eski Sovyetler Birliği'nden ayrılarak bağımsızlığını ilan eden yeni oluşan devletlerde ve sosyalizmden uzaklaşarak piyasa ekonomisine geçiş yapan eski Doğu Bloku ülkelerinde yeni oluşan pazarlar diğer ülkelerdeki firmaların bu ülkelere yatırımlarını artırmıştır. Ayrıca, sosyalist ekonomiden hızla piyasa ekonomisine geçiş yapan Çin, önümüzdeki yüzyıl içerisinde dünyanın en büyük pazarlarından ve belki de süper güçlerinden biri olmaya adaydır. Özetle, yeni oluşan büyük pazarlardan pay kapabilmek için yoğun bir rekabet söz konusudur. Bu da şirketleri değişime zorlamaktadır.
- 7. Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması:** İnsan kaynağının giderek önem kazanması ve şirketlerin “insan sermayesi”ne daha fazla yatırım yapmaları organizasyonları değişime zorlamaktadır. Başta özel sektör olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının, kısaca tüm organizasyonların insan kaynaklarının yönetimine daha fazla önem verdiklerini görüyoruz.
- 8. Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi:** Müşterilerin daha bilinçli olması ve ihtiyaçlarını daha iyi tatmin edecek mal ve hizmetlere yönelmeleri dolayısıyla, üreticiler, müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate almak zorunda kalmışlardır. Günümüzde kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, emniyetli olması ve saire faktörler önem kazanmıştır.

9. Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi: Bugün artık şirketler eskisi gibi kolay mal ihracatı ve ithalatı yapamıyorlar. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nın ISO-9000 kalite güvence sistem standartları giderek yaygınlaşıyor. ISO kalite güvence standardına sahip olmayan şirketlerin dış ticaretteki pazarlık güçleri zayıflıyor. İç Pazar açısından da bu belgelere sahip firmalar diğerlerine göre daha avantajlı durumdadır. Bu arada Avrupa Birliği'ne üye ülkelere belirli şartlara uygun olmayan ürünlerin girmesi mümkün değildir. Avrupa Birliği ülkelerinde ürünlerin üzerinde istenen şartlara uygunluğu ifade etmek üzere CE işaretinin bulunması zorunludur. CE, "Conformite Europeenne" kelimelerinin baş harflerinden oluşmakta ve "Avrupa'ya Uygunluk" anlamına gelmektedir.

Değişimi Yönetmenin Gereği

Değişim çabalarının büyük bölümü, arzulanan iş sonuçlarını yaratamamalarına rağmen bütçeye, zamana, çalışanlara, müşterilere ve yönetime ek yükler getirmektedir. Organizasyonlar yeniden yapılanma, bilgi teknolojileri yatırımları gibi değişim çabalarına büyük kaynaklar ayırmakta ancak beklenen geri dönüşü elde edememektedirler. Dahası, başarısız çabalar için kullanılan yöntemler tepkilere yol açıp çalışanların yıpranmasına, motivasyonun bozulmasına ve şirket kültüründe karmaşaya yol açabilmektedir. Kimi zaman liderlerin kaderi de değişimin başarısına bağlıdır.

Değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasında iç direncin büyük etkisi vardır. Çalışanların ihtiyaçlarının var olan sistemle zaten karşılandığı veya değişim sonrası karşılanmalarının daha zor olacağı, sürecin doğru gerçekleştirilmediği veya başarısız olacağı şeklindeki yaklaşımlarının değişim projelerinde başarısızlığı hazırladığı görülmektedir.

Benzer şekilde, insanlar çoğunlukla hayatlarında değişimi, özellikle işlerinde değişimi sevmediklerini belirtmektedirler. Aslında insanların sevmedikleri değişim değil, değişimin içinde taşıdığı şüphe ve belirsizliktir. Eğer bir organizasyon kişileri değişim süreci içinde haberdar ediyor, onları sürecin içine katıyor ve temsil edilmelerini sağlıyorsa, kişilerin değişime daha az direnç gösterdikleri görülmektedir.

Şirketleri daha iyiye götürmek için yapılan değişim çalışmalarının başarısız olmalarının gerçek sebebi organizasyon liderlerinin, değişim çabalarına liderlik etmekte eksik kalmalarıdır. Değişim çabaları sistematik oldukları ölçüde başarılı olabilir, organizasyonların etkinliği için gerekli dönüşümü sağlayabilirler.

Bu kapsamda değişim sürecinin önündeki on temel zorluk Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu on temel zorluklar sırası ile yeterli zamanın olmaması, yardım olmaması, uygun olmaması, söylenenlerin uygulanmaması, korku ve heyecan, ölçme ve değerlendirme, inanlar ve inanmayanlar, yönetim, yayılım ile strateji ve hedeflerdir.



Şekil 1: Değişimin Önündeki 10 Temel Zorluk