

## **ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ ve DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ÜSTESİNDEN GELMEK İÇİN GELİŞTİRİLEN STRATEJİLER**

### *STRATEGIES DEVELOPED IN ORGANIZATIONS TO DEVELOP AGAINST CHANGE MANAGEMENT AND CHANGE*

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet İLHAN**

Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,  
ahmetilhan@bayburt.edu.tr, Bayburt/Türkiye

#### **ÖZ**

Bu çalışmada örgütsel değişim yönetimi ile ilgili açıklayıcı bilgiler verildikten sonra değişime direnç gösteren engellerin ortadan kaldırılması için geliştirilecek olan uygun stratejilerin neler olduğundan bahsedilmiştir. Örgütsel değişim sürecinde değişime karşı geliştirilen engellerin kaldırılması örgütsel değişim yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel değişim yönetimi ile ilgili kavramlar, aşamalar ve sistemler incelenmiş, dirence karşı geliştirilecek olan değişim stratejilerinin neler olduğu detaylandırılmaya çalışılmıştır. Bu bakımdan çalışmada örgütsel değişimi başarıyla yönetebilmek için örgütsel değişime karşı direncin engellenmesi ya da ortadan kaldırılması gerektiği noktası üzerinde durulmuştur. Çünkü değişim bütün örgütlerin en temel sorunu olup buna bağlı olarak değişime uygun hareket etmeyen örgütlerin hayatta kalma şansları yoktur. Bu yüzden örgütlerin başarılı bir değişim yönetimi süreci gerçekleştirebilmeleri için örgütsel yapılarına uygun olarak değişim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Değişime karşı gösterilen direnç, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyip değişim yönetimi sürecinin başarısız olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle örgütsel değişim yönetiminin başarılı olarak yönetilmesi için değişime karşı direnci ortadan kaldıracak olan engellerin giderilmesi gerekir. Bunun için öncelikli olarak örgütsel değişim yönetimi sürecinde direncin üstesinden gelmek için uygun stratejiler geliştirilip sunulmalıdır. Örgütsel değişim yönetimi ancak uygun bir süreç ve stratejilerin geliştirilip desteklemesiyle uygulanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim Yönetimi, Değişim Yönetiminin Aşamaları, Değişime Direnç, Değişim Stratejileri

#### **ABSTRACT**

In this study, it is mentioned what are the appropriate strategies to be developed in order to remove the change-resistant obstacles after giving explanatory information about organizational change management. In the process of organizational change, the elimination of the obstacles to change has been dealt with in the framework of organizational change management. In this context, the concepts, stages and systems of organizational change management are examined and details of what change strategies are developed against resistance are tried to be elaborated. In this respect, it has been emphasized that in order to manage organizational change successfully, resistance against organizational change must be prevented or abolished. Because change is the fundamental problem of all organizations, organizations that do not act appropriately according to this change have no chance of survival. Therefore, organizations need to develop change strategies in accordance with their organizational structure so that they can implement a successful change management process. The resistance to change leads to the failure of effective and efficient use of organizational resources and the failure of the change management process. In order to successfully manage the organizational change management, it is necessary to eliminate the obstacles to prevent change resistance. For this, appropriate strategies should be developed and presented in order to come from the top of the resistance in the process of organizational change management. Organizational change management can only be implemented by developing and supporting appropriate processes and strategies.

**Keywords:** Organizational Change Management, Steps of Change Management, Change Resistance, Change Strategies

## **1. GİRİŞ**

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. Örgütlerde değişim yönetimi, örgütün faaliyetleri ile maddi ve manevi unsurları çerçevesinde değişen çevre koşullarına karşı esnek, dengeli ve uyumlu olmalıdır. Bu ilişkileri düzenleyen uyum ve dengenin geliştirilen stratejilerle birlikte koşullara uygun olarak yeniden revize edilecek düzeyde olması önemlidir. Bütün bunların sonucunda örgütlerde değişim yönetimini uygulamak ve değişime karşı direnç göstermenin önüne geçmek için uygun stratejiler geliştirip yeni yöntem ve davranışların örgütsel yapı içinde geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. Bu çalışmada ilk olarak örgütlerde değişim yönetimi kavramı ve değişim yönetiminin aşamaları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütlerde değişim yönetiminin temelleri sistemsel ve politik yönden açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütlerde değişime karşı direnç olarak ortaya çıkan değişim yönündeki algıların, değişim yönetimi çerçevesinde geliştirilen stratejilerle birlikte uygulanan yöntem, bakış açısı ve davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Son olarak var olan sorunsal çerçevesinde tespit edilen mevcut eksikliklerin giderilmesi noktasında sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

## 2. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Değişim yönetimi; yöneticilerin ideal amaçları ne olursa olsun değişim girişiminin işletmeye tanıtılması olarak tanımlanabilir. Değişim yönetimi uygulayan yöneticilerin, değişimin bir dizi süreçten geçtiğinin farkında olması gerekmektedir. Bunun sonucunda da değişimin başarılı olabilmesi ancak planlı, periyodik ve uzun zamana yayılarak uygulanmasıyla gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:259). Prosci (2001)'e göre değişim yönetimi; istenen iş sonuçlarını ya da çıktılarını elde etmek için işin insan kısmını, yanını yönetmek için ve aynı zamanda bu iş değişikliklerinin işyeri alt yapısı içinde etkili bir şekilde aşılabileceğini gerçekleştirmek için süreçleri, araçları ve teknikleri temsil eder (Garg ve Jain, 2007:65).

Genel tanımı itibarıyla değişim yönetimi, yöneticilerin organizasyonda uygulamayı amaçladığı değişimin; stratejiler, politikalar ve süreçler bağlamında çalışanlar tarafından doğru algılanması ve uygulanmasının sağlanması şeklinde ifade edilir ve bu tanım yalnızca yönetici-çalışan ayrımı için değil örgütün her seviyesini kapsayacak bir çerçevede değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Çetin, 2009:98-99). Bununla birlikte günümüzde ekonomik, sosyal, teknolojik değişimlere bağlı olarak organizasyonel değişimin ve bu değişim yönetiminin hızı da giderek artmaktadır.

Başarılı bir değişim yönetimi vizyoner bir örgütün oluşturulmasına bağlıdır. Bugün geçmişteki başarılar üzerine kurulmuştur ve içinde barındırdığı birçok etken istenilen geleceğe uymayabilir. Vizyon geleceğe giden yolu oluşturur ve onu biçimlendirir ve arzu edilen geleceğe ulaşmak için şu anda nerede olduğunun bilinmesi gerekir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:259). Bununla birlikte çoğu değişim çabası iyi niyetli olunmasına rağmen başarısızlıkla sonuçlanmış çalışanlar, hissedarlar ve müşteriler hayal kırıklıklarına uğramışlardır. Bu başarısızlıkların nedenleri incelendiğinde pek çok hatanın varlığı göze çarpmış ve işletme yöneticilerinin değişim sürecini etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için Kotter tarafından geliştirilen "Büyük Değişimler Yaratma Sürecinin Sekiz Adımı" incelenmiş ve değişim yönetiminin aşamalarını gösteren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçın, 2002:18).

Şekil 1: Değişim Yönetimi Modeli (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995 ; Taşlıyan ve Karayılan, 2013).

Değişime Etki Eden Faktörler
Değişim İhtiyacının Belirlenmesi
Problemin Teşhisi (Tanı Koyma)
Alternatif Örgüt Geliştirme Metotları ve Stratejileri Tespit Etme
Sınırlayıcı Şartların Belirlenmesi
Metot ve Strateji Seçimi
Programın Uygulanması
Programın Değerlendirilmesi

Şekil 1'de verilen modele göre, değişime etki eden faktörler tarafından değişim ihtiyacı oluşmaktadır. İhtiyacın oluşması yeterli değildir. Değişimin teşhis edilmesi gereklidir. Buna göre hangi değişim çeşitlerinin

uygulanabileceği ve bunlarla ilgili sınırlayıcı faktörler belirlendikten sonra belirli bir strateji seçilerek program uygulanmaya konulur. Son olarak da program sonuçları değerlendirilir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:261). Bütün bunlara bağlı olarak değişim yönetimi ile ilgili olarak şunu ifade edebiliriz. Değişim yönetimi; mevcut konumun, iletişim ve etkileşim içinde olunan çevre koşullarının gereksinimleri karşısında çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda yeniden yapılandırılması ve bu gereksinimleri giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretilip uygulanması süreci olarak değerlendirilebilir (Çetin, 2009:99).

### 3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Değişim yönetimi her zaman basit olmayan ve birbirine bağlı olan yapılardan oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmıştır. Bununla birlikte değişim yönetimi örgüt üzerinde etkili olan iç ve dış dinamiklerin hepsi göz önünde bulundurularak ve bu dinamikler arasında bir denge kurarak tasarlanan aşamalardan oluşmaktadır. Yukarıda da bahsedilen fakat ayrıntıları ile açıklanmayan bu aşamaları en ayrıntılı şekilde ortaya koyan modellerden biri P. Kotter tarafından oluşturulmuş ve Harvard Business Review'de yayınlanmıştır. Buna göre bu aşamalar şu şekilde özetlenebilir (Çetin, 2009:104-106) ve (Yalçın, 2002:18-19);

**1. Örgütte "Aciliyet Duygusu" Yaratma:** Bu aşamada pazara ve rekabet şartlarına uygun olarak gerçekler dikkate alınır ve var olan ya da olası krizler, fırsatlar ve tehditler göz önünde bulundurularak değişimin gerekliliği ve bunun aciliyeti tüm örgüt üyelerine hissettirilir. Bu şekilde kaçınılmaz olan bir anlayış yaratılmış olur.

**2. Yol Gösterici Bir Değişim Ekibi Oluşturma:** Bu aşamada rehber niteliğinde bir koalisyon yaratarak değişime önderlik edecek yeterli güce sahip bir grup oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak değişimi yönetmek için gerekli yeteneğe ve donanıma sahip ve de tüm örgüt tarafından kabul görecektir örgüt üyelerinden oluşan bir takım kurulur. Bu takımın, güven ve bağlılık duygularına dayanan gerçek bir takım ruhu ile çalışması hedeflenmektedir.

**3. Doğru Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma:** Bu aşamada değişim için gösterilen çabaları doğru yönlendirebilecek bir vizyon geliştirilir. Bu amaçla bu vizyonu gerçekleştirmek için diğer bir ifade ile değişim takımı tarafından geleneksel plan ve bütçe çalışmalarının ve analizlerinin ötesinde örgütü bu vizyona taşıyacak stratejiler oluşturulur.

**4. Değişimin Amacının Tüm Örgüte Bildirilmesi:** Bu aşamada yeni vizyonu ve stratejileri çalışanlara aktarabilecek mümkün olan tüm araçların kullanılması sağlanır. Bu vizyona ilişkin stratejilerin amacı ve gerekleri örgütün tüm seviyelerinde çeşitli iletişim kanalları yoluyla ve inandırıcı ifadeler ile duyurulur. Bununla birlikte değişimi yönlendirmek için kurulmuş olan takımın bu iletişimi sürekli canlı tutması ve örgüt üyelerinden beklenenler konusunda bir rol model oluşturması beklenir.

**5. Örgüt Çapında Değişimin Desteklenmesi:** Bu aşamada çalışanların güçlendirilip değişime engel olabilecek tüm unsurların örgütün her seviyesinde belirlenmesine ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Bununla birlikte değişim vizyonunu destekleyecek örgütsel yapı kurularak makul düzeyde risk almak teşvik edilir. Bu amaçla her türlü yenilikçi ve geleneksel olmayan fikirler, eylemler desteklenir.

**6. Kısa Vadeli Başarılar Önem Verme:** Değişim çabaları sonucunda kısa vadede oluşan küçük başarıların tüm örgüte duyurulması sağlanır. Bu başarılarda emeği olan örgüt üyeleri, tüm örgütün bilgisi dâhilinde ödüllendirilir ve böylece değişimin tüm örgütsel seviyeler tarafından fark edilmesi sağlanır.

**7. Kazanımların Kalıcı Hale Gelmesi ve Daha Fazla Değişimin Teşvik Edilmesi:** Bu aşamada artan kredibilitenin ve güvenin birbiriyle uyumsuz ve değişim vizyonuna yakışmayan tüm sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmekte kullanılması amaçlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bir önceki adımda sağlanan güven duygusu sayesinde değişim vizyonu ile uyumsuz tüm sistem, yapı ve politikalar değiştirilir. Değişim vizyonuna en uygun davranışları sergileyen örgüt üyelerinin terfileri ve gelişimleri ile ilgili çalışmalar yapılır. Değişim sürecinin; yeni projeler, destekleyici temalar ve yeni değişim liderleri yoluyla sürekli kılınması sağlanıp böylece değişimin gerçekleştirilmesi konusundaki aciliyet hissini sönmemesi sağlanmış olur.

**8. Değişim İle İlgili Yeni Yaklaşımların Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi:** Bu aşamada müşteri ve üretim odaklı bir felsefe ile etkin bir liderlik ve yönetim tarzı yoluyla daha iyi bir performans yakalanmaya çalışılır. Bununla birlikte yeni felsefe ve yönetimin getirdiği değişim sonucunda oluşan davranışlar ile elde edilen yüksek performans arasında bağlantı kurularak başarı hissi örgütün tümüne yayılmaya çalışılır. Ayrıca liderlik gelişimini ve yönetimin devrini sağlayabilmek için gerekli araçların geliştirilmesi sağlanır. Bununla birlikte bu davranışlar; yeni normlar ve değerler aracılığı ile örgüt kültürüne yerleştirilmeye çalışılarak sürekli kılınır ve böylece performansın sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanır.

Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta Kotter tarafından geliştirilen bu sekiz aşamanın sıra atlamadan yapılması gerektiğidir (Yalçın, 2002:20). Bununla birlikte planlı değişim sürecini oluştururken yöneticinin, benzer bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulaması örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmesi değişimden beklenen yararı sağlayamaz. Yenilik dışarıdan transfer yoluyla alınabilir bir özellik taşımasına rağmen değişim transfer veya adaptasyon yolu ile gerçekleştirilmeye uygun değildir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:261). Çünkü her örgütün kendine has özel bir yapısı, dokusu ve politikası vardır. Bu yüzden de herhangi bir örgütte uygulanan değişim yöntemleri diğer örgüte uymayabilir. Her örgütün kendi doğasına uygun ve aynı zamanda örgütün özel koşullarını da dikkate alarak planlı bir değişim süreci oluşturması gerekmektedir.

## 4. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

### 4.1. Örgütlerde Değişime Sistemsel Yaklaşım

Stratejiler, yapılar, süreçler, kültürler, faaliyet stilleri ve insanlar sürekli olarak değişmektedir. Dinamik ve belirsiz çevrelerde faaliyet gösteren örgütler için önemli olan değişimin yönetimidir. Çünkü örgütler faaliyette buldukları çevrede belirsizlik ve kararsızlıkla karşı karşıyadır. Örgütler, yeni iş stratejileri, örgüt yapıları, yeni yönetim takımlarının çalışması ve faaliyet alanlarındaki zorluklara tepki vermelidirler. Bununla birlikte verilen tepkilerin tümü değişim yönetimindeki sorunları artırmaktadır. Örgütün elemanları veya yeni özelliklerinin uygulanma sorumluluğu değişim yönetiminin temel sorunudur. Örgütler ve davranış kalıplarında bunların her biri içindeki oluşumlar hakkında farklı düşünce yolları bulunmaktadır (Keçecioglu, 2001:8).

Katz ve Kahn (1966), karmaşık, açık ve sosyal sistemler olarak örgütlere bakmışlardır ve geniş bir çevreden girdi alan değişik dönüştürme süreçlerine tabii tutulan ve çıktı üreten bir mekanizma olarak görülmüştür. Birbirleriyle ilişkili birbirlerini etkileyen elemanlar kümesi olarak tanımlanan sistemler, birbirine bağlı kısımların bir bileşimi olarak görülür (Keçecioglu, 2001:8-9). Bununla birlikte sistemler, günümüz örgütlerinde çok fazla performans ve bilgi sistemlerine dayanır. Özellikle müşterilerden gelen veriler önemlidir ve bu sayede performans bilgileri daha geniş bir kitleye dağıtılır (Yalçın, 2002:95). Bununla birlikte sistemin bir halkasındaki değişim sistemin diğer kısımlarının da değişmesine öncülük eder. Açık sistem ile çevre ile olan sürekli etkileşim kavramı anlatılmaktadır. Buna bağlı olarak örgütler denge koşullarına sahip olmalıdırlar ve sistem denge durumuna doğru hareket edecek bir şekilde enerji yaratmalıdır. Burada yönetimin değişime ilişkin genel amacı değişimin bozduğu grup dengesi ve kişisel uyumu düzeltmek ve bunu korumaktır (Keçecioglu, 2001:9).

Örgütlerin açık sistemler olarak yaşayabilmeleri için çevresiyle girdi ve çıktının uygun işleyişini sürdürebilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla sistem paradigması bazında daha faydalı ve uygulamaya yönelik teori ve modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Nadler ve Tushman (1988), örgütsel davranışın uyum modeli olarak bilinen bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Buna göre yaklaşım genel sistemler modeli çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu kapsamda, örgütsel davranış sistemindeki önemli girdiler çevreden sağlanır, kısıtlamalar, talepler ve fırsatlar çevreden alınır; örgütün yaratacağı kaynaklar temin edilir. Bu bakımdan genelde sistemin çıktıları strateji amaçlarını karşılamada örgütlerin performansını etkilemektedir. Açık sistem olarak örgütler, önemli çevresel değişimlere uyarlanmaya çalışmaktadırlar. Bu değişimler yeni fırsatlar yaratırken sıklıkla örgütlerin varlığı veya başarısını tehdit ettikleri görülmektedir (Keçecioglu, 2001:10-11). Örgütsel değişimde sistem olarak bir geçiş durumu sırasıyla; (1) örgütün mevcut durumu, (2) geçiş durumu ve (3) örgütün arzulanan gelecekteki durumunu içermektedir. Genellikle önemli geçişler örgütsel girdilerin (çevresel veya stratejik değişiklikler) veya çıktıların (performans sorunları) önceden sezinlenmesine tepkiyle oluşur (Keçecioglu, 2001:14).

### 4.2. Örgütlerde Değişime Politik Yaklaşım

Yöneticiler çözüm geliştirmeden önce nedenleri, örgütsel sorunları anlamayı ve teşhis etmeyi bilmelidirler. Bununla birlikte yönetim kendi örgütüne uygun bir planlı değişim süreci gerçekleştirmelidir. İlk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılan bu sisteme göre değişim süreci dört aşamadan oluşur. Bunlar; teşhis (tanı) koyma, değişim programı geliştirme, programı uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme olarak sıralanmaktadır (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:261).

Bununla birlikte değişimin nasıl uygulanacağı sorusu üzerine odaklanıldığında ve önemli örgütsel değişime kalkışıldığında üç tip sorunla karşılaşılmaktadır. Bunları sırasıyla şu şekilde açıklayabiliriz (Keçecioglu, 2001:17-19).

(1) İlki güçtür. (Tushman, 1977) & (Salancik ve Pfeffer, 1977) Herhangi bir örgüt farklı bireyler, gruplar ve güç için rekabetçi koalisyonların oluşturduğu bir politik sistemdir. Politik davranışlar hem mevcut hem de gelecekteki durumda örgütlerin doğal ve beklenen özelliğidir. Bununla beraber geçiş aşamasında bu dinamikler üzerinde eskilerin yok edilmesi ve yenilerinin ortaya çıkmasında olduğu gibi daha fazla üzerinde durulur. Bununla beraber herhangi önemli bir değişim, gruplar arasındaki gücün dengelenmesi olasılığını içerir. Değişimle bir arada giden belirsizlik şüphe yaratırken politik faaliyetlerin olasılığını artırma eğilimindedir. Bireyler ve gruplar ideolojik nedenlerle politik faaliyetlere girerken değişim örgütün imajı ve paylaşılan değerlerle uyumlayabilir. Bu bakımdan güç, insanların örgütlerindeki güç dinamikleri hakkında yeterli bilgileri olmaksızın mevki istemeleri nedeniyle ve değişen koşulların daha önceki hünerleri ve ilişkileri engellemesi nedeniyle kaybolur.

(2) İkinci sorun; bireysel endişe, korkudur. Değişim bilinen bir şeyden bilinmeyene doğru hareket etmeyi içerir. Bireylerin endişe duyması doğaldır. Bununla beraber gelecekteki duruma da ihtiyaçları olabilir, kabiliyetleri değerlendirilebilir, yeni koşullarla nasıl başa çıkılacağı üzerinde durulur. Burada asıl soru önemli örgütsel değişimler esnasında sıklıkla seslendirilen konu, değişim beni nereye götürüyordur. Bireyler endişe ve gerilim duyarlar. Sonuç olarak Hannan ve Freeman (1984)' e göre, örgütsel yapı veya aktiviteler, eylemler içinde değişim, örgütsel performansın gerçekliğini azaltacak ve bu yüzden muhtemel örgütsel başarısızlığı artıracaktır (Haveman, 1993:20-21).

(3) Üçüncü sorun ise örgütsel denetimdir. Değişim yönetim kontrolündeki mevcut sistemlerin zayıflamasına ve örgüt içerisindeki olayların normal akışının aksamasına yol açar. Değişim formal kontrol sistemleriyle ilgisiz olabilir veya uyumlayabilir ancak bundan dolayı değişim esnasında örgütün kontrolünün kaybolmasını kolaylaştırabilir. Amaçlar, yapılar ve insanlar değişirse normal kontrol süreci içerisinde düzeltmeleri gerçekleştirmek ve performansı izlemek zorlaşır. Eğer örgütsel büyüklük politik izolasyon veya bürokrasi derecesini işaret ediyorsa daha sonra büyük ölçekli örgütler küçük örgütlerden daha az değişir (Haveman, 1993:21). Bu bakımdan çoğunlukla formal örgütsel düzenlemeler geçiş durumunda değil kararlı durumlar için tasarlanır. Değişimle bütünleştirilen politik dinamiklerin biçimlendirilmesinde örgütlerin politik sistemlerinin yönetilmesine gerek duyulur.

Bütün bunlara bağlı olarak gelecek durumdaki koşullar örgütü potansiyel olarak tehdit eder. Tablo 1'de belirsiz gelecekteki duruma göre değişim yönetimindeki uygulamalar görülmektedir (Keçecioglu, 2001:28).

Tablo 1: Belirsiz Gelecek Durumuna Doğru Değişim Yönetiminin Uygulanması

<b>Politik Dinamiklerin Biçimlendirilmesi</b>
1. Tecrübeli planlama grubunun yaratılması.
2. Tecrübeli kişiler-yönetim işbirliği için özel ödüllerin tasarımı.
3. Görünür liderin artışı.
<b>Yapıcı Davranışların Güdülenmesi</b>
4. Gelecek için vizyonun yaratılması.
5. Belirsizliğe insanları hazırlamak.
6. Geçiş gerçekleştirilmek üzere gelecek durumun tespiti.
<b>Geçişin Yönetilmesi</b>
7. Alternatif gelecekteki geçişe yavaş yavaş gidilmesi.
8. Geçiş yönetimi ve planlama arasındaki sıkı bağıntının sürdürülmesi.
9. İki yönlü iletişim akışının artışı yaratmak.

## 5. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ İÇİN STRATEJİLER

Çalışanların değişim çabalarını sabote etmeleri nedeniyle etkinlikler azalır, maliyetler ise artar. Bunun için yöneticiler bu durumun üstesinden gelebilmek yani değişime direncin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirmelidirler. Değişim, örgütte çalışan kişileri sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeye teşvik eder ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkiler (Drucker, 1992:97). Bu amaçla değişim için uygulanacak olan çeşitli stratejiler vardır. Buna göre değişim yönetimi için stratejileri genel olarak şu şekilde açıklayabiliriz (Keçecioglu, 2001:55).

### 5.1. Çalışanlarla Yoğun İletişim Kurma Stratejisi

Değişim, her kademedeki çalışanlar için farklı anlamlar taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Bu bakımdan da örgüt içinde değişimin tam olarak sağlanabilmesi, çalışanlarla yoğun bir iletişim kurma stratejisinin uygulanmasına bağlıdır (Yalçın, 2002:105). Bununla birlikte örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik

edilebilmeleri için değişim için uygulanan stratejilerin, hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları yoğun bir iletişim yoluyla sağlanmalıdır. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda örgüt içinde değişim yüksek düzeyde gerçekleşecektir (Töremen, 2002:193). Bununla birlikte örgüt içindeki değişimin sağlanması ve aynı zamanda değişime direncin ortadan kaldırılması için uygulanan çalışanlarla yoğun iletişim kurma stratejisi, yöneticilerin çalışanlara çeşitli yöntemlerle bu değişimin gerekliliğini anlatarak benimsetme imkanı verir. Buna göre çalışanlarla yoğun bir iletişim kurma stratejisinin uygulanmasının ve aynı zamanda değişime direncin önüne geçmenin etkili yolları şu şekillerde ifade edilebilir. Buna göre bu yollar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Töremen, 2002:193);

- ✓ Değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koymak,
- ✓ Harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermek,
- ✓ İnsanları hemen harekete geçmeye ikna etmek,
- ✓ Geleceğin olumlu bir resmini çizmek,
- ✓ Başarıyı tüm personelle kutlamak,
- ✓ Kurmay uzmanların tutumunu desteklemek,
- ✓ Etkin bir iletişim ağı kurmak.

## 5.2. Eğitim Programları Stratejisi

Değişim sürecinde asıl başarılması gereken büyük değişimlerdir. Burada büyük değişim ile kast edilen yeni davranışlar ve yeni beceriler geliştiren çalışanlara sahip olmak ve bunları rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde yönetebilmektir. Bu değişim stratejilerini uygulayacak olan yöneticiler, değişimin insan teşvikli ve performans odaklı olması ile ilgilendirir (Yalçın, 2002:96). Bir yöneticinin değişim yönetimi için eğitim programları stratejisi uygulaması, çalışanların değişime inanmalarını ve gerekli olan uyumun sağlanmasına yönelik bilgileri öğrenmelerine neden olur. Bu sayede eğitim programları stratejisi ile örgütün hedefleri ve amaçları çalışanlara tam olarak benimsetilip onların motive edilmesi sağlanmış olur. Eğitim programları stratejisi ile amaçlanan örgütün vizyon ve misyonunun çeşitli semboller, törenler, konferanslar ve benzer programlar yolu ile benimsenmesini ve sürekli gündemde tutulmasını sağlamaktır. Bununla birlikte bu strateji ile örgütün temel amaç ve hedeflerini çalışanlar ve toplum üyelerine etkili bir biçimde aktarmak amaçlanmaktadır (Gümüseli, 2001:8). Bazı örgüt üyeleri mevcut koşullar altında kendilerini güvende hissederler ve değişimle birlikte yıllar içerisinde geliştirdikleri kişiler arası ilişkilerin yıkılacağını hissederler. Bu bakımdan bazı çalışanlar bu değişim stratejisinin, kendi koşullarını nasıl etkileyeceğini veya değişimin yanındaki nedenleri tamamen anlamayabilirler. İşte bu noktada yönetimin sıklıkla eğitim programları stratejisini başarılı bir şekilde uygulayıp çalışanlara değişimin yanındaki nedenleri uygun bir biçimde açıklamaları ve benimsetmeleri gerekmektedir (Keçecioglu, 2001:47).

## 5.3. İşlerin Yapılmasında ve Karar Vermede Çalışanların Katılması Stratejisi

Bir örgüt içinde değişim için işlerin yapılmasında ve karar vermede çalışanların katılması stratejisinin uygulanmasında değişimi başlatanlar tüm bilgilere sahip olmadıklarından dolayı değişimin tasarımına ihtiyaç duyarlar ve bu yüzden çalışanların katılımlarına ihtiyaç duyarlar. Bu stratejinin uygulanması ile birlikte kimi katılımcı insanlar değişim uygulamalarını isterler ve herhangi ilişkili bilgileri değişim planının içerisinde bütünleştirirler (Keçecioglu, 2001:56). Yönetmel anlamda çalışanların katılması stratejisi, kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde veya farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür. Yönetmel anlamda katılımın sağlanması ile hem çalışanlar hem de işletme açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. Çalışanlar açısından kendilerine kararlara katılma imkânı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. İşletme açısından işleri bizzat yapanlar olarak çalışanların gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim, daha gerçekçi kararlar alarak yönetmel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar. Yönetmel anlamda karar vermede çalışanların katılması stratejisi, yönetmel anlamda katılımın değişik modelleri olup bunlar çeşitli alanlarda faaliyet gösterirler. Bu alanlar ise amaç belirleme, problem çözme, iş kararlarına doğrudan katılım, politika üreten birimlerde temsil edilme ve işe alınacak işçilerin seçimi gibi alanlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:33).

## 5.4. Yönetici Değişikliği Stratejisi

Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar; bu durumda çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu göstermezlerse örgütte bir dengesizlik oluşur. Bu bakımdan liderin amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır. Her örgütün kendine has sorunları ve özellikleri vardır. Bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve müdahaleler gerektirir. Bu nedenle değişim ajanları tarafından en iyi strateji değil örgütsel

gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Tunçer, 2011:59). Değişim için yönetici değişikliği stratejisi, örgütün daha verimli ve etkin kılınması için uygulanmaktadır. Bu örgütsel değişim stratejisi, sıradan yöneticiler tarafından değil ancak etkili liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte yöneticiler mevcut sistemi sürdürmek ve sorunlara bu sistem içinde çözüm üretirken etkili lider yöneticiler ise örgütsel etkinlik ve verimlilik için köklü değişiklikler yapabilirler. Bu değişim stratejilerinin uygulanması sürecinde etkili lider yönetici, diğer araçların yanında örgüt kültürü ve motivasyonu etkili bir şekilde kullanarak örgütsel değişimi gerçekleştirebilirler. 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). Bu örgütsel değişimi gerçekleştirmek için bu değişim stratejisini uygulamak isteyen yöneticilerin belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Arzu edilen değişimi sağlamak için gerekli değerler ve özel davranışlar vardır. Bunlar; liderlik, etik, açık iletişim, işten anlama, takım çalışması, iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli ilerleme/terakki, çalışanları geliştirme, küresel farkındalık, stratejik pazarlamadır (Tunçer, 2011:57-63). Değişim yönetimi için stratejilerin uygulanmasında eğer yönetici yeterli özelliklere sahip değilse o zaman yönetici değişikliği stratejisine başvurmak ve uygulamak yerinde bir müdahale olacaktır. Değişimin korkutucu ve sıkıntı yaratan özelliklerinin yanında fırsatlar yaratıcı özelliği de bulunmaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin esnek olması, öğrenme açlığı hissetmeleri, fikirlere açık olması, istekli ve değişime hazır olması önemlidir.

### 5.5. Yeni Örgütsel Yapı Kurma Stratejisi

Harold J. Leavitt (1964); örgütsel değişim için uygulanan yeni örgütsel yapı kurma stratejileri için yapısal çalışmaları üç alana bölmüştür. Bu alanlar; teknoloji, insan ve örgütsel faaliyetler ve görevler şeklindedir (Keçecioğlu, 2001:55-57).

Strateji geliştirme, değişim yönetiminin büyük ve ayrılmaz bir parçasıdır. Strateji geliştirme süreci aslında değişim sürecinin bilişsel bir oluşumdur. Değişim zihinde başlar daha sonra yeni düşünme yollarına çevrilir ve yeni davranışlar şeklinde ortaya çıkar. Bu yeni gerçeklik temel bir geleneksel kavramın yeniden düzenlenip kavramsallaştırılması ile örgütler ve onların çevreleri arasındaki sınırlar çerçevesinde ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yöneticiler, astları, zihinsel faaliyetler, yetenekler ve stratejiler yer alır (Liedtka ve Rosenblum, 1996:141). Bununla birlikte Leavitt'in yapmış olduğu örgütsel değişimi getiren yapısal değişimde şu özellikler yer almaktadır (Keçecioğlu, 2001:59);

- ✓ Yapısal değişimde daha uzmanlık veya zenginleştirilmeye olanak tanıyan işlerin tasarımında değişikliklere gitmek,
- ✓ Görev tanımları ve rol beklentilerini netleştirmek,
- ✓ Bölümleştirme çerçevesini değiştirme,
- ✓ Denetim alanını artırmak veya azaltmak,
- ✓ Örgütsel politikaların ve prosedürlerin yeniden düzenlenmesi,
- ✓ Eşgüdümleme mekanizmalarının netleştirilmesi,
- ✓ Güç yapısının değişmesi
- ✓ Örgüt yapısı ve takım çalışmasına doğru eğilimlerin artması,
- ✓ Süreç yönetiminin dikkate alınması,
- ✓ İş değerleme yöntemlerinin değişmesi.

### 5.6. Yeni Politika ve Prosedür Oluşturma Stratejisi

Değişimin başarılı ya da başarısız olması sadece değişime direncin başarılı biçimde azaltılması ve sorunun doğru biçimde tanımlanmasına bağlanamaz, aynı zamanda değişim uygulaması için seçilen stratejinin uygunluğu da oldukça önemlidir. Yöneticiler değişim stratejilerinin geniş bir aralığı içinde doğru bir seçim yapmalıdır. Bu amaçla örgütsel değişim için geliştirilmiş olan stratejiler birbirlerini etkilemektedir. Buna bağlı olarak da örgütsel değişim için birbirine bağımlı olan stratejiler belirlenmiştir. Bu stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması değişim yönetiminin bir sürecini oluşturmaktadır. Bu bakımdan değişim yönetimi için uygun stratejiler geliştirmenin ve uygulamanın değişimin başarılı ya da başarısız olmasını belirleyen önemli bir faktör olduğunu ifade edebiliriz. Yönetim örgütün değiştirilmesine istekli olmalıdır. Yeni politika, sistemler, roller ve prosedürler geliştirilmelidir. Bilgi, kabiliyet ve ödülleri yatay olarak işlerin yapılmasını desteklemelidir. Bunun sonucunda da liderler faaliyet yöntemlerini seçmelidirler. Ayrıca geleneksel anlayıştan takım çalışmasına yönelme durumunda belirli müdahale stratejisinin seçimi bazı ölçütlere bağımlıdır. Buna göre bu ölçütler; hedef sistem, hedef grup, arzulanan müdahalenin derinliği, düzenleyici değişim mekanizmalarının doğası ve değişim ajanlarının tecrübesi (Keçecioğlu, 2001:60-61) şeklindedir.

## 5.7. Evrimsel Değişiklik Stratejisi

Evrimsel değişiklik stratejisi kademeli, yavaş bir değişimi öngörür ve çalışanların katılımını sağlamayı amaçlar. Bu strateji, örgütün çevre ile uyum içinde olduğu ancak küçük uyarlamalara da ihtiyaç duyduğu veya örgütün çevreye uymadığı ancak değişim için yeterli zamanın mevcut olduğu ve değişimden etkilenecek temel çıkar guruplarının değişime karşı olmak yerine değişimden yana olduğu durumlarda kullanılabilir (Kesgin, 2009:14). Belirli uygulanan müdahale stratejileri teknik, sosyal, idari veya stratejik sistemler üzerine odaklanır. İletişimin iyileştirilmesi, örgütsel güç ve politikaların gözden geçirilmesi, değişme çabaları içerisinde örgütsel değerlerle bütünleştirmek ve ödül sistemlerinin değiştirilmesi müdahale stratejilerinin içinde yer alır. Bu durum yönetimin kuvvetliliği ve yeterlilikleri, tepe yönetimi, planlama ve yönetim bilgi sistemlerini içeren stratejik sistemlerin sağlıklı durumunu yansıtır (Keçecioğlu, 2001:61). Evrimsel değişiklik stratejileri, merkezîyetçiliğe karşı bir görüşü savunmaktadır. Özellikle iş çeşitliliği fazla olan yüksek düzeyde karmaşıklık arz eden örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırma olmalıdır. Bu şekilde yaratıcılık güçlenir, açık haberleşme vardır ve tartışmalar serbestçe yapılır. Fakat bu gevşek yapılanma aynı zamanda örgüt içi çatışmaları arttırabilir ve yenilikler hızlı bir şekilde kabul görmez (Kesgin, 2009:31).

## 6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ÜSTESİNDEN GELMEK İÇİN GELİŞTİRİLEN DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

### 6.1. Eğitim ve İletişim Stratejisi

Eğitim ve iletişim stratejilerinin her ikisinin de ortak olarak kullandıkları taraf, doğru olmayan bilgiler ve analiz veya bilgilerin eksikliğidir. Eğitim ve iletişim stratejilerinin avantajı ise ikna edildikten sonra insanların sıklıkla değişimin uygulanmasına yardımcı olmalarıdır. Bu stratejinin dezavantajı ise eğer birçok insan içeren bir uygulama ise çok zaman kaybı yaşanabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008:134).

### 6.2. Katılma ve İçerme Stratejisi

Katılma ve içerme stratejisinde, değişimi başlatanlar tüm bilgilere sahip değildirler, değişimin tasarımına ihtiyaç duyarlar ve diğerleri direncin gücüne dayanırlar. Bu stratejinin avantajlı yönü, kimi katılımcı insanların değişim uygulamalarını istemeleri ve herhangi ilişkili bilgileri değişim planının içerisinde bütünleştirmeleridir. Buna karşılık olarak katılma ve içerme stratejilerinin dezavantajlı yönü ise katılımcılar eğer uygun olmayan değişimi tasarımlarlarsa çok zaman kaybı olabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008:135).

### 6.3. Kolaylaştırma ve Destek Stratejileri

Kolaylaştırma ve destek stratejilerinde, insanlar sorunlarının düzeltilmeleri nedeniyle direnç gösterirler. Bu süreç, yeni beceri, teknik eğitimleri ya da talep edilen bir süreden sonra çalışanlara verilen eğitim ya da sadece dinleme ve duygusal destek sağlayan bir süreçtir. Bu stratejinin avantajı, düzeltilen sorunlarla ilgilenilirse diğer yaklaşımlar geçersiz kalır. Buna karşılık olarak dezavantajı ise başarısız olunması, pahalı olması ve aşırı zaman tüketimidir (Kotter ve Schlesinger, 2008:135).

### 6.4. Müzakere ve Antlaşma Sağlayan Stratejiler

Müzakere ve antlaşma sağlayan stratejilerde, dirence güçlü olan bazı kişi veya gruplar bir değişimde kazandıklarını açıklarlar. Bu stratejinin avantajı, bazı zamanlar bu yaklaşımlar önemli dirençten sakınmada göreceli olarak en kolay olmasıdır. Buna karşılık olarak dezavantajı ise eğer yaklaşım karmaşıklık için müzakereye diğerlerini değiştiriyorsa çok pahalı olabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008:136).

### 6.5. İşleme ve Fikir Üretme Stratejileri

İşleme ve fikir üretme stratejilerinde, diğer taktikler çalışmayabilir veya çok pahalı olabilir. Ancak yaklaşım göreceli olarak hızlıdır ve direnç sorunlarında pahalı olmayan bir çözüm üretmektedir. Olumsuz tarafı ise eğer insanlar kullandıklarını hissedersen gelecekteki sorunlara öncülük ederler (Kotter ve Schlesinger, 2008:136).

### 6.6. Açık ve Kesin Baskı (Mecburiyet) Stratejileri

Açık ve kesin baskı (mecburiyet) stratejilerinin temeli hızdır ve değişimi başlatanlar gerekli güce sahip olmalıdırlar yoksa strateji başarısız olur. Bu stratejinin avantajı, yaklaşımın hızlı olması ve farklı direnç birimlerinin üstesinden gelmesidir. Buna karşılık olarak ise dezavantajı, değişimi yaratanlarla çalışanlar arasında kızgınlık ya da gerginlik varsa bu durumun riskli olmasıdır (Kotter ve Schlesinger, 2008:137).



## 7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNE FARKLI BİR BAKIŞ

Örgütsel değişim stratejileri dikkatli bir biçimde tanımlanmış değişim sürecinden yönlendirilir ve bu süreç uygun olarak hazırlanmış, yetkilendirilmiş koşullarla desteklenmelidir. Doğru stratejinin bilinmesi anahtardır. Ancak değişim sürecinin uygulama ile benzer taraflarına çalışılmalıdır. Eğer yanlış bir değişim süreci ile çalışılırsa başarısızlık olasılığı mevcuttur. Geleneksel sistemle işleyen yöneticiler yeni rekabetçi stratejilerin belirlenmesine odaklanmışlardır. Daha sonra çalışanların da yeni stratejilerini desteklemelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. İyi düzenlenmiş rasyonel işler çalışanları canlandırmada başarısız olmaktadır ve zorunlu değişime direnç göstermektedirler. Bununla birlikte değişim uyarlanmanın önünü kesmekte ve yavaş yavaş aşağıya düşmektedir (Keçecioglu, 2001:64).

Yöneticiler değişimin üstesinden gelecek adımları atmalıdırlar. Yönetme hatta büyük ölçekli değişim girişimi tüm tüketenleri etkileyebilir (Gershenfeld, Kossek ve Sandling, 1997:21). Bununla birlikte işverenler tarafından zorlanmasıyla direnç katılmaktadır. Çalışma bolluğu gözlemlenirken çok az bir değişim olmuştur. Geleneksel tepeden aşağıya değişim programları direncin doğruluğunun denenmesi nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişim tekerleği (şekil 1) geleceğe yönelik olması ve sürecin nasıl uygulanacağını, çabalar üzerinde odaklanılmasının anlaşılmasında yöneticilere olanak verecek biçimde tasarlanmıştır. M. Gould (1996) tarafından geliştirilen model, birbirinden ayrı dört değişim stratejisi ortaya koymaktadır. Bunlar;

- ✓ İnce ayar stratejileri,
- ✓ Yapılandırma stratejileri,
- ✓ Kriz stratejileri,
- ✓ Dönüşüm stratejileridir.

Bu modeldeki değişim stratejileri aynı anda yani eş zamanlı oluşan faaliyetlerdir ve herhangi bir değişim çabasıyla birlikte gider, birbirinden ayrı değildirler. Aşağıda şekil 1'de gösterilen tekerleğin kenarlarında her bir çeyrek daireyle ilişkilendirilmiş uygun kültürel koşullar görülmektedir ve değişim bu kapsam içerisine yerleştirilir. Şimdi bu modeli oluşturan değişim stratejilerini ele alırsak başlıca olarak şunları ifade edebiliriz (Keçecioglu, 2001:64-68);

### 7.1. İnce Ayar Stratejileri

Yetkilendirilmiş koşulların içeriğiyle desteklenen ince ayar stratejileri şekil 1'de gösterildiği gibi bütünleştirilmiş kültürdür. Aşağıdaki tablo 1'de değişim tekerleğindeki ifadeler her bir çeyrek daireyle ilişkilendirilmiş temel süreçleri göstermektedir. İnce ayar stratejisi kibarlık stratejisi ile çalışırken, yavaş yavaş değişimler süreç ve rutin olarak gerçekleşirken şirketin temel yeterlikleri yapılandırılır. Değişim programında kabul edilen faaliyet standartları ve bilinen prosedürler geniş ölçüde kullanılır. Standarttan sapmalar önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yok edilir (Keçecioglu, 2001:65).

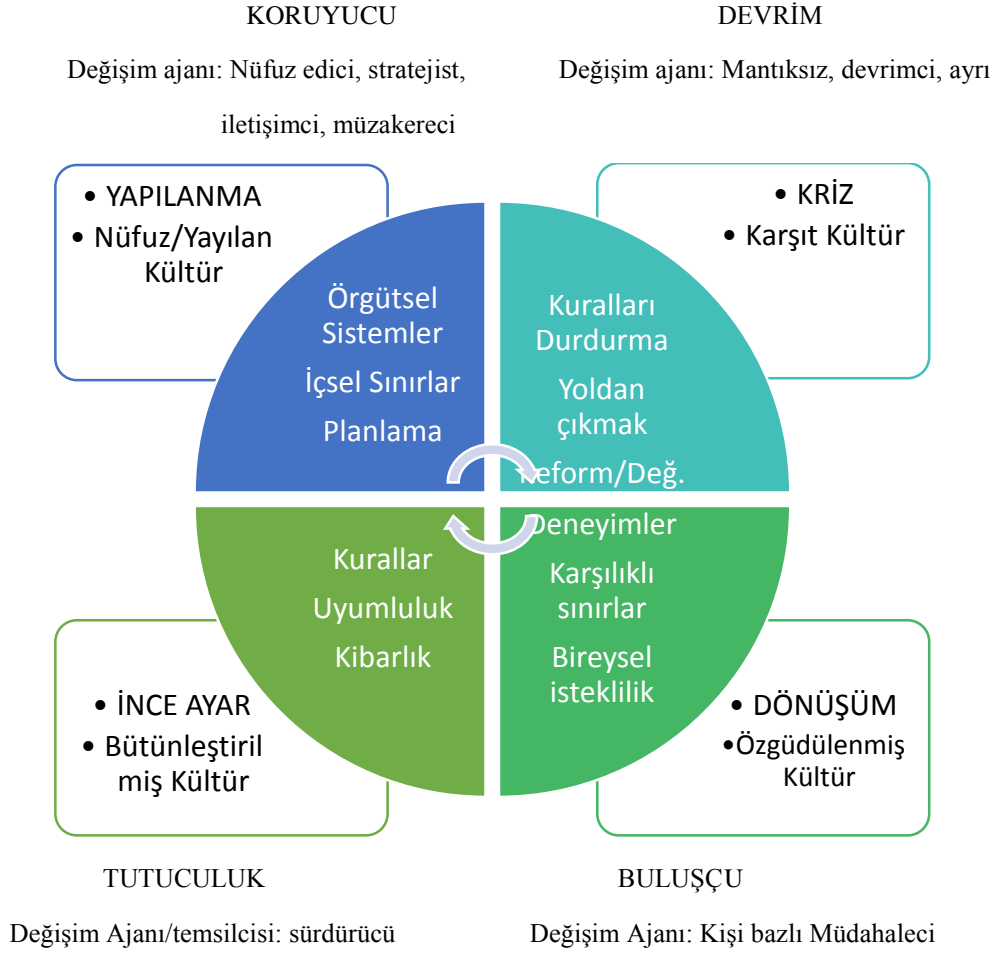
### 7.2. Yapılandırma Stratejileri

Yapılandırma stratejileri şekil 1'de değişim tekerleğinde gösterildiği gibi nüfuz edici/yayılcı bir kültüre ihtiyaç duyar. Aşağıda tablo 1'de gösterildiği gibi yapılandırma planlama stratejisi ile çalışır, şirketlerin temel yeterlikleri oluşturulur ve rutinleştirilir. Strateji akılcıdır, bilgilerin toplanması ve analizini içerirken ve sıklıkla formel/biçimsel değişim programlarının yaratılmasına öncülük eder. Bu ise resmi örgüt ve oluşturulmuş yapı içerisinde duyulur ve izlenir. Katılım bu yapılar tarafından belirlenmiştir.

### 7.3. Dönüşüm Stratejileri

Dönüşüm stratejileri ise planlamanın karşıtı olarak deneyimlerin stratejisini izler. Doğrudan faaliyet, yeni yönelimlerin araştırılması ve test edilmesini üstlenirken ürün, süreç ve piyasadaki değer zinciri boyunca hareket eder. Değişim formel kitlesel iletişim programlarıyla yürütülmez, ancak aktörlerin kendilerince tanımlanır ve uygulanır. Çalışma prosedürleri ise kurumsal olmayan biçimde kararlaştırılmış ve değişik yüksek derecede yerel yollardan başlatılmıştır. İnsan, geçici gruplar ve yapıların araçları yoluyla mevcut örgüt yapılarından koparılır. Bu anlatılanların tümü tablo 1'de aşağıda özetlenmiştir (Keçecioglu, 2001:67-68).

Şekil 1: Değişim Tekerleği



Kaynak: (Keçecioglu, 2001:66)

Tablo 1: Değişim İle İlgili Stratejiler

İnce Ayar	Kriz
Kibarlık	Reform / Strateji
Oluşturulan yapılar, süreçler ve kurallarda yavaş yavaş değişim	Mevcut yapı ve kuralların kaldırılması
Geçmişle Tutarlılık	Liderlik ve Güç İlişkilerinde Değişiklik
Temel yeterlilikleri yapılandırmak	Yeni olarak girişilen süreçlere düzenlemede zorlama
Uyma	Sapma/ Standartlar
Oluşturulan norm, faaliyet standartları veya kurallardan sapmaların düzeltilmesi	Mevcut yapılar ve yöntemleri referans almama
Eğitim çabaları	Mutabakat aramama
Karşılıklı rızayı içeren yöntemler	Zorlukları kabul etme, bunun içerisinde geleneklere karşı
Kurallar	Kuralların Yok edilmesi/Prosedürler
Rutinleştirilmiş prosedürler ve normlara müracaat edilmektedir	Otorite ve kültürelliği içeren normlar meşruluğun kaybolması ve baskı altına alınması
Geniş ölçüde bilinir ve kabul edilir	Güvenilirlik kaybı
Yapılanma	Dönüşüm
Planlama	Strateji/Deneyim
Akılcılık ve düşünmek	Aktif deneyimler ve test edilmesi
Olaylar hakkında bilgi toplama ve analiz etme	Buluşçuluk ve araştırmacılık düşüncesi
Formel programların tesis edilmesi	
İçsel Kısıtlar	Standartlar/Karşılıklı Kurallar
Fonksiyonel alanlar içerisinde	Kurumsal değil
Çapraz işlevler varsa oluşturulan yapılar içerisinde	Örgütsel yapının terk edilmesi ve geçici gruplar ve yapıların yoğun kullanımı

Örgüt (sistemler)	Prosedürler/Yerel gelişme (bireysel isteklilik)
Resmi örgütsel kanallar	Birebir ilişkilerde artış
Yerel uyarlamalar için duyurulan değişimlere politik ve bürokratik sistemler	Yerel düzeyde başlatılan değişim Doğrudan faaliyet programları Değişiklikleri cesaretlendirme

Kaynak: (Keçecioglu, 2001:67-68) ve (Kotter ve Schlesinger, 2008:136-137).

#### 7.4. Kriz Stratejileri

Kriz stratejileri mevcut kurallar ve örgüt yapılarını kısa bir süre durdurur ve sıklıkla liderlik ve güçte önemli değişimlerde başarıya ulaşılır. Mevcut standartlar ertelenir veya hatta yok edilir ve gelenekçi olmayan yöntemler çalışır ve zorluklar kabul edilir. Köklü prosedürel değişiklikler kurallar kargaşalığa yol açarken meşrulaşma, eksiklikler ve muhtelif baskılar altında tutulur. Bu stratejiler, şirketlerin temel yeterlilikleriyle tutarlı değişim çabalarının sürdürülmesiyle veya değişimin biçimselleştirilmesi üzerinde durur.

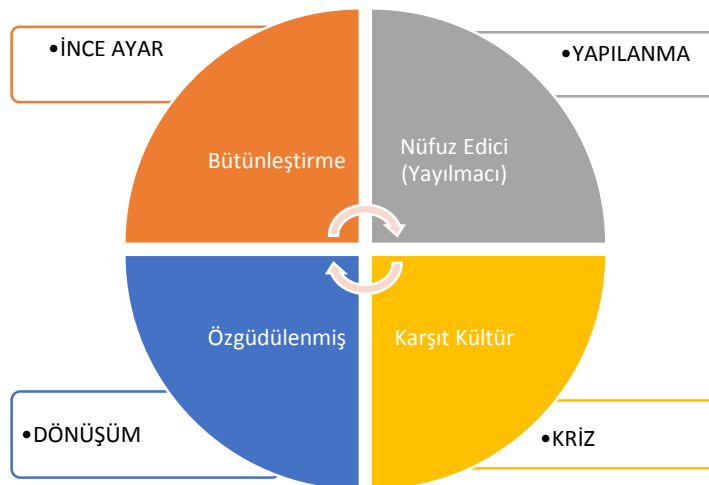
Yukarıda gösterilen şekil 1'deki değişim tekerleğinde, tekerleğin alt yarısı tamamen farklı iş sistemlerini destekleyici yeni iş süreçlerine girmek ve yeni pazarlar veya ürünler içerisinde şirketin radikal dönüşümü alanı olarak bilinen değişim başlatıcılığını gösterir. Genellikle bir yandan ince ayar ve yapılanma stratejileri çeyreği diğer yandan ise kriz ve dönüşüm stratejilerine karşılıklı büyük bir eğilim vardır ve her birinin karşılıklı gidip gelmeleri oldukça kolaydır. Değişim tekerleğine bu perspektiften bakıldığında değişimin iki zıt hareketini görürüz. Bunlar; koruma ve buluşçuluktur. Uygulamadaki her buluş mevcut bildiklerimiz üzerinden yapılandırılır. Geçmişteki mevcut elemanlar korunurken değişiklik devredilmiştir. Şirketler her ikisine de ulaşmaya zorlanırlar ve mecbur kalırlar. Bunlar; tutuculuk ve buluştur. Rekabetçi avantaj temel yeterliliklerin özünden ve korunmasıyla şirketlerin yeterliliklerinden türetilir. Bunun anlamı ise mevcut iş süreçlerinin imalat ve performans veya kalite standartlarından sapmalar veya hataların yok edilmesiyle sabit olarak iyileştirilmesidir (Keçecioglu, 2001:68). Değişim süreçleri ve değişim stratejileri arasındaki ilişkilerin anlaşılması önemlidir. Örneğin değişim tekerleğinde bir süreç olarak planlama, buluşçu veya dönüşümcü stratejilerden çok yapılanmayla daha fazla ilişkilidir. Bu bakımdan değişim tekerleği süreçlerin standartlar için daha uygunluğunu göstermesiyle belirli değişim stratejilerini üstlenmelerinde şirketlere uygulamalı olarak yardımcı olmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekil 2'de görülen değişim tekerleğinin kenarlarında değişim kültürü kavramıdır. İnce ayarlama stratejisi için uygun koşullar bütünleştirilmiş kültür tarafından, nüfuz edici kültür tarafından yapılanma stratejisi, karşıt kültür tarafından kriz stratejisi ve özgüdülenmiş kültür tarafından dönüşüm stratejisini destekler (Keçecioglu, 2001:69).

**Şekil 3: Bütünleştirilmiş:** Örgütün tamamında benzer/tek tip kültür

**Nüfuz Edici:** Merkezle bağlantılı otonom/özerk yerel kültürler

**Özgüdülenmiş:** Belirsizliğin toleransı ve yüksek farklılık derecesi

**Karşıt Kültür:** Mevcut değerlerin geçici olarak yadsınması



Kaynak: (Keçecioglu, 2001:70).

Şirketlerin kültürel programları normatif sistemler olarak bilinir. Burada normatiften kasıt zorlayıcı ya da kaide ve norm koyucu, ne yapılması gerektiğini belirler. Örgütteki insan davranışlarının değişiminin, mevcut olan davranışların kültürel veya sosyal şirket çevresinin değiştirilmesinde çoğunlukla en etken yol olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Normatif sistemler kavramı üç önermeye sahiptir. Bunlar sırası ile şu şekilde açıklanmaktadır (Keçecioğlu, 2001:69-70);

- (1) Zaman içerisinde bir araya gelen insanlar kültürü oluştururlar.
- (2) Her kültür, kültürün üyelerinin davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyen normlar veya davranışların yasak olması beklentileriyle gelişir.
- (3) İnsanlar her birini biçimlendirmekten ziyade bir parçası oldukları kültürü tasarlama ve biçimlendirme yeteneğine sahiptir.

Bu şekilde her insan örgütü ve kuruluşu bir kültür olup bir grup içerisinde genellikle desteklenen beklenen davranışlar kümesi olarak tanımlanır. Her örgütteki tecrübeli insanlar değişim olasılığındaki ruhun eksikliğine rağmen örgütlerindeki kronik sorunların çözümünde bir formüle ihtiyaç hissetmektedirler. İşte kültürel açıdan örgütlere bakan normatif sistemler yaklaşımı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. Bütün bunlara bağlı olarak günümüzdeki birçok şirket buluşçuluk ve hız olmadan maliyet kazancı ve verimliliğe ulaşmayı amaçlayan dönüştürüm stratejileriyle çalışmaktadırlar. Birçok şirket, yapılanmaya karşı dönüştürme stratejileri uygulayıp rekabetçi çevrede avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bakımdan işletmeler günümüzde yararlanabilecekleri değişim programlarının herhangi birini seçmede özgürdürler. İnce ayar, yapılanma ve dönüştürüm gibi değişim ile ilgili stratejilerden birini kendi örgütlerinin doğasına göre uygun olanı seçip uygulamaları yerinde olacaktır.

## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgüt yazınında yeni birçok farklı konu ve kavramın konuşulmaya ve tartışılmaya başlandığı bir dönem içinde olmamıza rağmen değişim, güncelliğini kaybetmeden kalan ve eskimeyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgüt çevresinde meydana gelen içsel ve dışsal değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan etkiler yoğun olarak hissedilmektedir. Bu bağlamda değişim örgütlerin en temel sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen günümüz koşullarında örgütler mevcut değişime ayak uydurabilmek için bu süreci en az maliyet ile ve en kısa zaman içinde gerçekleştirmek durumundadırlar. Bununla birlikte ortaya çıkan her değişim beraberinde değişime karşı bir direnç yani örgütsel bir güçlük çıkaracaktır. Esnek, kendisini yenileyen, içsel ve dışsal değişimlere bağlı olarak çevresindeki değişime uyum sağlayabilen örgütlerde değişim ve bu sürecin yönetimi diğer örgütlere oranla görece daha sorunsuz ilerlemektedir. Buna karşılık değişim sürecinde sorun yaşayan örgütler genel olarak değişime karşı direnç gösteren yapılardır. Örgütlerde değişim yönetimini başarılı bir şekilde uygulamanın en önemli yolu değişime karşı gösterilen direncin üstesinden gelinmesidir. Bu bakımdan değişime karşı direncin üstesinden gelmek için uygun nitelikte stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Hazırlıkların bu doğrultuda yapılması gerekmektedir. Geliştirilen stratejilerin değişen çevre koşullarına ve örgüt yapısına uygun nitelikte özellikler taşıması gerekmektedir. Diğer yandan örgütsel değişime karşı direncin üstesinden gelmek için değişim yönetimi sürecine destek verecek değişim stratejilerini geliştirip uygulamak yerinde olacaktır.

Örgütsel değişim sürecinde değişime gösterilen direncin nedenlerinin bilinmesi ve örgütsel değişim yönetimi için gerekli olan çalışmaların yapılması değişim stratejilerinin geliştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgütlerde değişim yönetiminin sağlıklı olarak işlenmesini bir bütün halinde örgüt ortamı içinde geliştirilecek stratejilerin örgütsel yapıya uygunluğu belirleyecektir. Örgütlerde değişim yönetimi sürekli bir süreçtir ve bu süreç değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına uygulanan stratejileri içeren bir özellik göstermelidir. Özellikle değişim yönetimi sürecinde yer alan örgütlerde kalıplaşmış bazı alışkanlıklardan vazgeçip değişim çabası içinde yer alabilmeleri için, kendilerini güvende hissetmeleri ve değişim sonucundan olumsuz bir şekilde etkilenmeyeceklerini garanti altına almak isteyebilirler. Bu durum bazen örgütleri değişime karşı bir direnç göstermeye yöneltebilir. Bunun sonucunda değişim sürecinde direnç yaşayan örgütler, değişimi ve yenilenmeyi sürekli erteleyerek değişimi gerçekleştirecek olan yönetim anlayışını sergileyemeyebilirler. Dolayısıyla bu sürecin aşılmasında örgütsel değişim yönetim anlayışının varsa engellerinin bilinmesi, örgütsel değişim çabalarına yön verilmesi ve değişim stratejilerinin geliştirilmesi sürecin yönetilmesi açısından kritik bir öneme sahip olarak görülmektedir. Örgütlerin değişim nedenleri dikkate alınıp yenilenen çevreye karşı uyumun sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Değişime direnç gösteren engellerin ortadan kaldırılması için uygun strateji ve yapılar geliştirilmelidir. Bu bağlamda örgütler değişim yönetimini uygulayarak değişime ve gelişime uygun örgüt olma özellikleri taşımalıdırlar. Bu noktada örgütsel değişimin başarısı, değişime karşı direncin üstesinden

gelmek için stratejilerin geliştirilip değişim yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Örgütlerin değişime direnç gösteren engelleri ortadan kaldırmak için uygun bir yönetim anlayışı geliştirebilmeleri ve değişime hazırlanmaları gerekmektedir. Bütün bunlar ışığında örgütsel değişim yönetiminin istenilen başarıya ulaşması ve değişime karşı direncin giderilmesi örgütsel değişimi benimseyecek stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Örgütsel değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve yönetim anlayışına sahip olmak için değişim bir fırsat olarak algılanmalı ve değişime direnç gösteren engeller örgütsel amaçlara uygun stratejilerle birlikte desteklenip ortadan kaldırılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2008). "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 29-56.
- ÇETİN, C. (2009). "Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması", Yayın No 55, 190 sayfa, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- DRUCKER, P. (1992). "The Society of New Organizations", Harvard Business Review, September – October.
- 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.
- GERSHENFELD, J.C. , KOSSEK, E.E. ve SANDLING, H. (1997). "Managing Concurrent Change Initiatives: Integrating Quality and Work/Family Strategies", Organizational Dynamics, winter, 21-37.
- GOULD, R.M. (1996). "Getting from Strategy to Action: Processes for Continuous Change", Long Range Planning, 29(3): 278-289.
- GÜMÜŞELİ, A. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, sonbahar, sayı 28, 531-548.
- HAVEMAN, H.A. (1993). "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation", Administrative Science Quarterly, sayı 38, 20-50.
- KATZ, D. ve KAHN, R.L. (1966). "The Social Psychology of Organizations", New York: Wiley.
- KEÇECİOĞLU, T. (2001). "Bir Değişimin Anatomisi", 1.Basım, İstanbul, 238 sayfa, Alfa Yayınları.
- KESGİN, P. (2009). "Değişim ve Direnç", kouegitim2009.wikispaces.com/ , 38 sayfa.
- KOTTER, J.P. ve SCHLESINGER, L.A. (2008). "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, july-august, 130-139.
- LIEDTKA, J.M. ve ROSENBLUM, J.W. (1996). "Shaping Conservations: Making Strategy, Managing Change", California Management Review, 39(1), 141-157.
- NADLER, D. ve TUSHMAN, M. (1988). "Strategic Organizational Design", Glenview, I.L.: Scott, Foresman.
- 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, 541 sayfa, İstanbul, Beta Yayınları.
- TÖREMEN, F. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- TUNÇER, P. (2011). "Örgütsel Değişim ve Liderlik", Sayıştay Dergisi, sayı 80, 57-83.
- YALÇIN, A. (2002). "Değişim Yönetimi", 1.Baskı, 129 sayfa, Ankara, Nobel Kitabevi.