

GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ: YÖNTEMLER ve UYGULANABİLİRLİĞİ

Hasan Kürşat GÜLEŞ*
Thomas F. BURGESS**

Özet: İşletmelerin rekabet ortamındaki başarıları, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu çalışmada yöneticilerin örgütsel değişimi gerçekleştirmede kullanabilecekleri yöntemler hakkında bilgi verilerek, örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri konusunda önerilerde bulunulmuştur.

I. Giriş

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısı, sürekli bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu durum ise, işletmelerde değişim yönetimi konusunu gündeme getirmektedir. Değişim yönetimi konusunu incelemek ve işletme yöneticilerine değişim yönetimi konusunda dikkat etmeleri gereken hususlar ile ilgili önerilerde bulunmak, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Kanımızca, yöneticiler örgütlerinin rekabet güçlerini artırmak amacıyla yapılan önerileri, bu önerilerin altında yatan felsefe ve kuramsal modelleri bilmeden uygularlarsa büyük bir olasılıkla örgütlerine önemli ölçüde zarar vereceklerdir. Aslında, uygulamada yöneticiler genellikle örgütlerini ve içinde buldukları durumlarını değerlendirirken sıkça, farkında olmadan (kendiliğinden) birtakım teorilerden faydalanmaktadırlar. Yöneticiler tarafından örgütsel değişimi sağlamak amacıyla yapılan uygulamalar bu uygulamaların altındaki teorilerle uyumlu hale getirilirse, örgütsel değişimin başarı şansı artacaktır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel deneyimlerini etkileyen teorileri daha iyi anlayabilmeleri ve bu şekilde örgütsel değişimi daha iyi yönetebilmelerini sağlamak amacıyla, örgüt teorisi ve değişim yönetimi konusundaki güncel ve bilimsel yaklaşımların bazıları bu makalede incelenecektir. Değişim yönetiminde uygulanabilecek farklı yaklaşımlar ayrıntıya girmeden ele alınmakla beraber, okuyucuya her bir yaklaşım hakkında daha geniş bilgileri bulabileceği kaynaklar sunulmaktadır. Örgütsel değişimi yönetmek konusunda alınacak kararların niteliği ise yöneticilere

* Yard. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

** Leeds Üniversitesi İşletme Fakültesi.

birakılmaktadır. Çünkü, spesifik olarak neyin bir örgüt için en iyi olduğunu söylemek örgütsel yapıyı çok iyi bilen kişilerin işi olmalıdır.

II. Değişim Nedir?

Derinlemesine düşünüldüğünde genel kabul görmüş kavramların birçoğunu tanımlamanın o kadar da kolay olmadığı görülecektir. Bu durum özellikle değişim için geçerlidir. Teoride; değişim konusu genellikle süreklilik, kaynak ve kapsam özellikleri açısından ele alınmaktadır. *Süreklilik* açısından literatürde iki temel görüş vardır. İlk görüş değişimi, önceden tahmin edilebilen, kademeli, gözlemlenebilir bir süreç olarak ele alır. Buna karşılık ikinci görüş, değişimi ancak gerçekleştikten sonra fark edilen bir kesinti olarak tanımlamaktadır. *Kaynak* bakımından incelendiğinde ise, değişimin yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılması ve yönetilmesi veya sosyo-ekonomik güçler sonucu oluşması şeklinde ikiye ayrılabilir. Değişimin süreklilik ve kaynak özellikleri birlikte ele alındığında başarılı bir şekilde yönetilebileceği görüşüne ulaşılabilir. Ancak, konuya kötümser bir açıdan yaklaşırsa, değişimin (doğal bir güçten kaynaklanan gibi) bizi habersiz yakalayabileceği ve sonuçlarına katlanmak durumunda kalacağı neticesine de varılabilir. Uygulamada ise, değişim bu iki uç durumdan bir yerde bulunmakta ve bundan dolayı belirli ölçüde niteliği tespit edilerek gelecekte ortaya çıkabilecek durumlarla başarılı bir şekilde mücadele edebilmek için durumsallık (acil müdahale) planları hazırlanabilir.

Değişimle ilgili diğer bir özellik ise değişimin *kapsamıdır*. Değişim, kapsamına göre sınıflandırıldığında ölçeğin bir ucunda, güçlü bir rakip tarafından piyasaya yeni mamul sürme gibi stratejik bir niteliğe sahip temel bir değişim söz konusu iken, diğer uçta, günlük olaylar kendini değişim olarak göstermektedir (yeni bir personelin işe alınması, bir personelin terfi ettirilmesi veya faks makinesi alımı gibi). Böyle bir durumda yöneticiler değişimi günlük olarak yönetmektedirler. Bu açıklamaların tamamlayıcı bir unsuru olarak değişimi dört kategorili bir ölçek üzerinde de sınıflandırmak mümkündür:

- mevcut yapının devamı niteliğinde değişimin olmaması,
- örgütün yapı veya süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi,
- örgütün yeni bir yapı ve/veya yeni süreçlere doğru evrim geçirmesi,
- örgütün radikal (devrimci) bir şekilde yeni bir yapı ve/veya sürece doğru değişmesi.

Bu çalışmada daha çok büyük çaplı değişim konusu üzerinde durulacak ve son iki sınıflamayı kapsayan açıklamalar yoğun bir biçimde vurgulanacaktır. Buradaki önemli bir husus bu şekildeki bir değişimin daha çok dışsal çevreden kaynaklanmasıdır. Başka bir ifadeyle, örgüt mevcut veya potansiyel çevresel baskılar sonucu değişmek durumundadır. Örneğin, birçok işletme günümüzde

küreselleşmeye uyum sağlayabilmek amacıyla stratejiler geliştirmektedir. Bununla birlikte işletme içi baskılar da değişim ihtiyacını ateşleyebilir. Bir başka açıdan konuyu şu şekilde açıklığa kavuşturmak mümkündür: Örgütler genellikle çevreye tabi olarak faaliyette bulunmakta ve onu değiştiremediklerinden dolayı daha iyi uyum sağlamak için kendileri değişmektedirler*.

Örgütlerin çevrelerine daha iyi uyum sağlayabilmeleri konusunda pek alışlagelmiş olmayan bir görüş gittikçe kabul görmeye başlamıştır. Bu görüş çevrenin kaotik yapısından ve örgütlerin geleceği görebilme yeteneklerinin sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar örgütlerin gelecekteki çevreye uyum sağlayabilmeleri esasına dayanmaktadır. Ancak, çevresel faktörlerde meydana gelebilecek değişiklikler tam olarak tahmin edilemiyorsa bu yaklaşım problem yaratmaktadır. Kaos teorisine göre işte böyle bir problem söz konusudur. Parker ve Stacey (1994:63)'nin belirttiği gibi:

Bu durumda kaos teorisinin temel unsurlarından birisine ulaşıyoruz. Yönetim literatürünün büyük bir kısmında değişim yönetimi kavramı, istikrarın arzu edildiği görüşü üzerine kurulmuştur. Temel örgütsel sorun çevre değişirken bir istikrarlı durumdan diğerine nasıl geçileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir. İnsanların değişimi yönetebilecekleri düşüncesi normal dengeye gelirken örgütün ulaştırılabileceği ve tahmin edilebilen bir son noktanın mevcut olduğu hususudur. Kaos teorisinin gerçekleri bu düşüncenin ne kadar sınırlı olduğunu göstermektedir.

Onlara göre, örgütler spesifik olarak belirlenmiş ve muhtemelen beklenmeyen olaylar tarafından geçerliliğini yitirecek programları yönetmek yerine, geleceğe uyum yeteneklerini geliştirmelidirler. Onların bu konudaki görüşleri "öğrenen organizasyon" olarak adlandırılan örgüt tipini çağrıştırmaktadır (bu konuya ayrıntılı olarak daha sonra değinilecektir).

III. Örgüt Nedir?

Bir doktorun hastasına önerdiği tedavi şekli daha önce gördüğü eğitime bağlı olarak değişecektir. Örneğin, sırt ağrısı şikayeti konusunda batıda eğitim görmüş bir doktor, Çinli bir akapunkturcu doktora göre farklı bir tedavi belirleyecektir. Benzer bir şekilde, değişim yönetimi uzmanlarının örgütsel değişim konusundaki yaklaşımları örgüt yapısı konusundaki görüşlerine göre farklılık gösterecektir. Başka bir ifadeyle, ideal örgüt yapısı hakkında her örgütsel teorinin farklı görüşleri bulunduğundan, farklı değişim programlarını uygulamaya koyarlar. Bu yüzden değişim yönetimi stratejilerini etkileyen belli başlı örgüt teorilerini kısaca özetlemek gerekir.

* daha az kabul görmüş alternatif bir görüşe göre örgütler kendi çevrelerini oluşturabilirler.

Geleneksel veya Bilimsel Yönetim anlayışı örgütü bir makine olarak görmekteydi. Bu yaklaşımın öncüsü "en iyi makineyi" tasarlamayı hedefleyen Frederik Taylor'dır. Yaklaşımın en büyük dezavantajı insan unsurunun ihmal edilmesi ve insanın basit bir araç gibi görülmesiydi. İnsan unsuru, Bilimsel Yönetimin yerini alan "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" tarafından dikkate alınmıştı. Son zamanlarda ise hakim olan yaklaşım "Durumsallık Yaklaşımı" olup, bu yaklaşıma göre en iyi örgütsel yapı çevrenin özellikleri, teknolojik yapı ve örgüt büyüklüğü gibi faktörlere bağlıdır (Koçel, 1989:187). Bu yaklaşıma da tüm örgütlerin üstünde olan ve başarılı örgütlerin tümünde var olan değişmez kuralların olduğu konusunda eleştiri yöneltmiştir (Peters ve Waterman, 1991). Peters ve Waterman başarılı örgütler üzerine yapmış oldukları çalışmalar sonucunda şu sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir: Belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek, eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak-değerlere yönlenmek, en iyi bilinen işe sarılmak ve yalın biçim. Ancak bu örgütlerin bazıları günümüzde artık başarılı olmadıklarından bu ortak kuralların geçerliliği de tartışılmaya başlanmıştır.

IV. Değişim Düzeyleri ve İçeriği

Örgütlerde değişik düzeyler tespit edilebilir. Bunlardan herbiri değişim için temel düzey olarak seçilebilir. Genellikle üç düzey üzerinde görüşler birleşmektedir. Bunlar:

- bireysel (veya davranışsal) odak,
- grup (veya kültürel) odak,
- tüm sistem (veya yapısal/süreçsel) odak şeklinde sıralanabilir.

Değişimin gerçekleştirilmesinde birey üzerinde odaklanmak, eğitim programlarının kullanılması gerektiği görüşünü hakim kılar. Şayet grup üzerinde odaklanılırsa, değişim kültürel değişiklik programı ile gerçekleştirilir. Tüm sistem bazında değişim gerçekleştirilecekse, fonksiyonel tip örgütlenmeden süreç-temelli örgütlenmeye geçme bir olasılıktır. Bu yaklaşımlar birbirinden bağımsız olmayıp aralarında karşılıklı ilişkiler bulunduğundan önemli olan değişim sürecinde ağırlığın nereye verileceğidir. Mevcut yönetim düşüncesinin büyük bir kısmını sistem yaklaşımı etkilemektedir. Bu durum özellikle sistem yaklaşımının değişimi gerektiren faktörleri de açıklamada yardımcı olmasından kaynaklanmaktadır. Değişim düzeyleri olarak seçilen odaklar örgüt doğası hakkında yukarıda belirtilen görüşleri tamamlamaktadır. Örneğin, İnsan İlişkileri Yaklaşımı daha çok bireysel düzeyde odaklaşmayı tercih etmektedir.

Örgütsel değişimin rasyonel bir süreç olması gerektiği kabul edilirse örgütsel değişimde başlangıç noktası durum analizi yaparak ne yapılması gerektiğine karar vermek olmalıdır. Genellikle çevresel faktörlerde

gerçekleşmesi beklenen durumlara karşı birtakım örgütsel düzenlemeler yapılmaktadır. Rekabet temelli bir değişim söz konusu olması durumunda uygulamada mevcut olan uygun herhangi bir stratejik planlama modelinden faydalanılabilir. Örneğin, Porter'in beş kuvvet modeli (bak. Moore, 1992). İşletme içi davranışsal özellikler üzerinde odaklanması durumunda ise daha çok Lewin'in Üç Basamaklı Değişim Süreci modeli tavsiye edilir (bak. Wilson, 1992). Lewin'in değişim süreci modeli çözme, değiştirme ve yeniden dondurma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Birçok yaklaşımda genellikle işe, değişim ile ulaşılmak istenen sonucun belirlenmesi ile başlanır. Temel olarak üzerinde durulan nokta, mevcut koşullarda ve örgütü sınırlayan kısıtlayıcı faktörler altında "en iyi" örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir. Bunun en belirgin göstergesi "en iyi uygulama" konusunun öneminin giderek artmasıdır. Her ne kadar örgütlere bu yönde gitmeleri önerilse de neyin en iyi olduğu çok açıktır. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi neyin iyi olduğu aslında örgüt doğası hakkındaki varsayıma bağlıdır. Buna rağmen örgütsel yapı konusundaki mevcut eğilim "matris yönetim" ve "çapraz fonksiyonel gruplar" dır. Wilson (1992) herkesin fikir birliği ettiği genel kabul görmüş eğilimi şu şekilde özetler:

Birçok işletme okulu tarafından önerilen ve birçok büyük işletme tarafından tercih edilen model, süreç veya proje-temelli kültürle birlikte uygulanan adem-i merkeziyetçi bir yapıdır.

Benzer bir şekilde süreç-temelli örgütlenmenin teşvik edilmesi konusunda son zamanlarda yoğun çalışmalar yapılmıştır. Bu durum, özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği yaklaşımlarında görülmektedir.

V. Değişimi Gerçekleştirmenin Yolları

Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği gibi yönetim, değişim sürecinin hedefi olarak belirli bir örgütsel yapıya ulaşmayı ya da alternatif olarak örgütü değişime adapte edebilir bir hale getirmeyi amaçlayabilir. İhtiyaçlar ve hedefler ne olursa olsun örgütü bilinçli bir şekilde değiştirme konusunda yöneticilerin uygulayabilecekleri değişik yöntemler vardır. Aşağıdaki liste bu yöntemlere ilişkin bir örnektir:

- Yeni teçhizat ve (süreç) teknolojisi yatırımı
- Yeni ürün/hizmet geliştirme
- Kıyaslama (Benchmarking)
- İş Etüdü/Örgütler ve Metodlar (Endüstri Mühendisliği)
- Toplam Kalite Yönetimi
- Değişim Mühendisliği
- Örgüt Geliştirme

- Yetki artırımı/Kültürel Değişiklik
- Yöneylem Araştırması
- Bilişim Sistemleri Gelişimi
- Tedarikçi geliştirme
- İşbirliği/Birleşmeler

A. Yeni teçhizat ve (süreç) teknoloji yatırımı

Bu yaklaşımda değişim örgüte yeni bir makine veya bilgisayar destekli taşıma araçları gibi yeni teknoloji yatırımı ile gerçekleştirilir. Yaklaşımın en büyük dezavantajı yeni teknoloji yatırımı (örneğin, esnek imalat sistemleri) için gerekli olan sermayenin yüksek oluşudur. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) genellikle bu tür yatırımların finansmanında kullanılan dış kaynaklı sermaye bulmaları daha güçtür. Yeni teknoloji yatırım projelerinin etüdünde finansal kaynakların değerlendirilmesi yanında, seçilecek yatırım projesi değerlendirme yöntemi de özellikle önemlidir. Mevcut yatırım projesi değerlendirme yöntemleri maliyet temelli olduklarından, yeni teknoloji yatırım kararlarını olumsuz yönde etkilemeleri büyük eleştiri almıştır. Bu nedenle, bu teknolojilere ilişkin yatırım kararları alınırken, maliyetin yanında teknoloji yatırımı sonucunda esneklik, kalite ve hız artışı sonucunda ortaya çıkacak rekabet üstünlüğü de dikkate alınmalıdır (Kaplan ve Johnson, 1987; Meredith ve McCutcheon, 1991). Bunun yanında yeni makine teçhizat yatırımlarından beklenen faydanın elde edilmesi aynı zamanda personel eğitimi, örgüt yapısının değiştirilmesi gibi hususları da gerektirmektedir. Bu konuda ayrıntılı bilgi Dodgson ve Rothwell (1994) tarafından verilmektedir.

B. Yeni ürün/hizmet geliştirme

Çevresel faktörlerdeki değişimin hızlanması ve artan rekabet nedeniyle ürün hayat seyrinin kısaldığı genel kabul görmüş bir görüştür. Günümüzde rekabet, mevcut ürünleri piyasaya sürme yerine yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sunulması esasına doğru kaymıştır. Yeni ürün geliştirme süreci üzerine yoğun araştırmalar yapılmış olup bu süreci en etkin ve verimli bir şekilde yönetmek konusunda kurallar geliştirilmiştir (Webb, 1994). Son zamanlarda "Kalite Fonksiyon Geliştirme" gibi yeni teknikler müşteri taleplerini de yeni ürün geliştirme sürecine dahil etmek amacıyla geliştirilmiştir. Kalite fonksiyon geliştirmenin temel amacı, müşterinin gerçekten ne istediğini belirlemek için müşteriyi tasarım sürecine dahil etmek ve bu şekilde nihai ürün veya hizmet tasarımının müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılamasını sağlamaktır (Chase ve Aquilano, 1995:175-177).

C. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama kolay anlaşılabilir bir kavram olup, örgütsel faaliyetlerin mevcut performansının örgüt dışındaki bir işletmenin (genellikle o sektördeki en iyi) performansı ile karşılaştırmasıdır. Arada olumsuz bir farkın olması değişimin gerekliliği için geçerli bir kanıttır. "Benchmarking'de amaç, sektörde olsun veya olmasın ilgili proseste üstün performans gösteren kuruluşların ve uygulamalarının saptanması ve bu uygulamaların adaptasyonu ile pazarda uzun dönem rekabet üstünlüğü sağlanmasıdır" (Sarıhan, 1998:236). Kıyaslamamanın Xerox gibi başarılı uygulamaların kamuoyuna yansıtılması sonucu son zamanlarda bir hayli rağbet görmüştür (bak. Camp, 1989). Bununla beraber, uygulamada kıyaslama ile ilgili birtakım problemlerde söz konusudur. Kıyaslamamanın yapılabilmesi için uygun örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapma isteklerinin olması gerekmektedir. Uygun örgütler demek muhakkak aynı sektörde faaliyette bulunan şirketler demek değildir. Gerçekte, başarılı uygulamaların birçoğu farklı sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin karşılaştırılması sonucu elde edilmiştir. Yalnız bu tür karşılaştırmaları yapmak, faaliyet alanları farklı olan örgütlerin performans standartları da farklı olduğundan kolay olmamaktadır. Aynı sektördeki şirketlerin karşılaştırılması bile, farklı şekilde örgütlenmelerinden veya üretim süreçlerinin birbirinden farklı olmasından dolayı güç olabilmektedir.

D. İş Etüdü/ Örgüt ve Metodlar (Endüstri Mühendisliği)

Bu yaklaşımın kökenleri Bilimsel Yönetim teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşım İngiltere'de İş Etüdü (veya Büro işlerinde Örgüt ve Metodlar), ABD'de ise Endüstri Mühendisliği olarak adlandırılmaktadır. İş Etüdü, iş faaliyetlerinin yeniden dizayn edilmesinde sistematik bir yaklaşım izlemektedir (bak. Currie ve Faraday, 1989). İş etüdü ile bir işi, en iyi yapmanın yolu ve ne kadar sürede yapabileceği tespit edilir.

E. Toplam Kalite Yönetimi

Oakland (1993) Toplam Kalite Yönetimini (TKY) örgütün bir bütün olarak rekabet gücünü, etkinliğini ve esnekliğini artıran bir yaklaşım olarak görmektedir. Değişen pazar yapısıyla birlikte kaliteye verilen önemin artması, kalitenin işletmelerde bir yönetim felsefesi olarak uygulanmasına zemin hazırlayarak, TKY'nin çağdaş bir yönetim modeli olmasını sağlamıştır. TKY örgüt yapısında sürekli bir iyileşme ve ilerleme sağlanması esasına dayanan bir yönetim felsefesi ve yol gösterici kurallar bütünüdür (Dale ve Cooper, 1994:20). TKY tüm proseslerin, ürün ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacı ile, işletmelerde alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve

müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim biçimidir (Atayeter ve Taslak, 1998:77). TKY'nin başlıca yararları; ürünlerin pazar gücünün gelişmesi, şirket imajının artması, israfın azalması, kaynak kullanımının gelişmesi, maliyetlerin azalması, kalite güvence faaliyetlerine imkan tanınması ve denetim maliyetlerinin azalması, dağıtım kanallarının ve çalışanların motive edilmesi (Morden, 1993:183-184) ve bunlar sonucunda rekabet gücünün gelişmesi olarak belirtilebilir.

F. Değişim Mühendisliği

Hammer ve Champy tarafından 1993 yılında yazılan “Değişim Mühendisliği” kitabı bu yönetim anlayışını son zamanlarda popüler hale getirmiştir. Değişim Mühendisliği sürekli geliştirme yerine, “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi rekabet araçlarında çarpıcı gelişmeler elde etmek amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır” (Hammer ve Champy, 1993:32). Tanımdan da anlaşılacağı gibi değişim mühendisliğinde işin örgütlenme şekli radikal bir şekilde değiştirilmektedir. Değişim Mühendisliği Bilimsel Yönetimin ilkelerinden kaynaklanan temel birtakım tasarım sorunlarına çözüm olarak ileri sürülmüş olup, daha önce fonksiyonel işbölümü ve uzmanlaşma gereği birbirinden ayrılan faaliyetler, iş süreci esasına göre yeniden birleştirilmektedir. Süreçlerin birleştirilmesinde bilişim teknolojileri genellikle entegrasyonu gerçekleştiren mekanizma olmaktadır. Son zamanlarda çok popüler olan bu yaklaşım, dezavantajlı yönlerinin görülmesiyle eleştirilmeye başlanmıştır. Değişim mühendisliği her ne kadar Bilimsel Yönetimin eksik yönlerini gidermek için geliştirilmiş olsa da, örgütü yönetim amaçlarını gerçekleştiren bir makine olarak görmesinden dolayı Bilimsel Yönetim yaklaşımını çağrıştırmaktadır.

H. Örgüt Geliştirme

Cummings ve Huse (1989)'a göre “örgüt geliştirme; örgütsel etkinliği geliştirebilmek amacıyla örgütsel stratejilerin, yapıların ve süreçlerin planlı bir şekilde geliştirilmesi ve yerleştirilmesine davranış bilimlerine ait bilgi ve tekniklerin sistemli bir şekilde uygulanmasıdır”. Onlara göre örgüt geliştirme diğer değişim yönetimi yaklaşımlarından şu faktörlere bağlı olarak ayrılmaktadır. Birinci olarak, örgüt geliştirme tüm sistemi değiştirmeyi esas almaktadır. İkinci olarak, davranışsal özellikleri, başka bir ifadeyle örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını, değişimin ana merkezi olarak görmektedir. Üçüncü olarak, değişim sürecinde önceden geliştirilmiş katı planlar yerine esnek bir uygulama üzerinde durmaktadır. Örgüt geliştirmenin diğer bir farkı da amacından kaynaklanmaktadır. Örgüt geliştirme, örgütü

önceden tespit edilen sabit bir yapıya kavuşturılmaktan ziyade, örgütün değişime uyum sağlayacak esnek bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemektedir.

I. Yetki artırımı/Kültürel değişim

Bu yaklaşım, örgütsel değişimi daha çok işgörenlerin motivasyonunu artırmak suretiyle (örneğin örgütsel kültür veya iklimi değiştirerek) örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. TKY, kaliteyi örgütsel faaliyetlerin merkezi haline getirerek çalışanların tutum ve davranışlarında değişim yapılmasını gerektirdiğinden bir ölçüde bu gruba dahil edilebilir. Örgüt kültürünü değiştirme düşüncesi beraberinde, örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağı sorununu getirmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar sistemi olarak ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 1996:401). Örgüt kültürünün temelinde örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren ortak değer ve inançlar vardır. Bu değer ve inançlar bir örgütte işlerin nasıl yapılacağını etkilediğinden, örgütün performansı üzerinde de doğrudan etkisi vardır. Örgüt kültürünü değiştirme yaklaşımı, yapısal düzenlemelerin örgüt başarısını garanti edememesine bir tepki olarak görülebilir. Ancak, örgütsel kültürü değiştirmenin beraberinde başarıyı getireceği de kesin olarak iddia edilemez.

İ. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon yaklaşımında, örgütün çevresel faktörlerdeki değişikliklerden öğrenmesi ve bunlara adapte olma yeteneğini kazanması vurgulanmaktadır. Yaklaşım, akademisyenler tarafından bir hayli ilgi görmüş olmakla beraber (bak. Cohen ve Sproull, 1996), yaklaşımı başarılı bir şekilde uygulayabilmek için neler yapılması gerektiği tam olarak açıklığa kavuşmuş değildir. Bununla beraber bu yaklaşımın popüler hale gelmesinde etkili olan çalışmalardan birisi (Senge, 1990) "sistem yaklaşımı"nın önemini vurgulamaktadır. Çünkü, önemli olan olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramaktır.

J. Yöneylem Araştırması

Yöneylem araştırması kırk yıldan beri etkin bir örgütsel değişim disiplini olarak kendini kabul ettirmiştir. Orijinal olarak çok-disiplinli bir süreç olarak geliştirilen bu metod, daha sonraları sayısal ağırlıklı bir yapıya dönüştürülmüştür. Problem çözümede sistematik bir yaklaşım izlemesi nedeniyle de, orijinal metodun Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile yakın ilgisi vardır. Yöneylem araştırması amaçların açık ve kesin olarak belirlenebildiği durumlarda başarılı olmakla beraber, örgütlerdeki daha kompleks ve kalitatif unsurların dikkate alınmasının gerekli olduğu durumlarda nispeten daha az başarılı olmuştur. Kantitatif ağırlıklı geleneksel yöneylem araştırması

tekniklerine ek olarak “Kalitatif Yöneylem Araştırması Teknikleri” olarak adlandırılan bir dizi teknik geliştirilmiştir (bak. Rosenhead, 1991). Bu yeni grup içindeki tekniklerden bir tanesi Kalitatif Sistemler Metodolojisi (Soft Systems Methodology -SSM-) olup, özellikle örgütün değişik çıkar gruplarının örgütsel değişim konusunda bir görüş birliğine varmaları konusunda yararlı olmaktadır (bak. Checkland ve Scholes, 1990).

K. Bilişim Sistemleri

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde yaygın bir şekilde uygulanması sonucu örgütlerdeki değişimin büyük bir çoğunluğunu bilişim sistemlerini kapsayan değişim çalışmaları içermektedir. Başka bir açıdan bakılacak olursa, bilişim sisteminin geliştirilmesinin bir örgütte örgütsel değişimi yerleştirmenin ana unsuru olmaktadır. Bilişim sistemi, yönetimin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir sistemdir. Bilişim sistemleri altı parçadan meydana gelmektedir. Bunlar, bilişim sisteminin merkezini oluşturan girdiler, süreçler, veri dosyaları ve çıktılarıyla birlikte, bunları kontrol eden ve kullanan donanım ve insanlardır (Hicks, 1993:2-3). Aralarındaki sınırlar pek net olmamasına rağmen, bilişim sistemlerinin altı çeşidi olup, bunlar ticari işlem sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, üst yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleridir. Örgütlerde, bilişim sistemleri tasarlamak ve geliştirmek amacıyla danışmalık şirketlerinin geliştirdiği ve sattığı birçok metod kullanılmaktadır. Ne yazık ki, uygulamada birçok yeni bilişim sistemi uygulaması başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte, en önemli ve sürekli bir şekilde gündemde olanı, bilişim sistemlerini geliştiren uzmanlarla sistemin kullanıcıları arasındaki “kültür farkı”dır. Farklı kültürlerle sahip bu iki tarafın yeterli ölçüde iletişim kuramamaları sonucu dizayn edilen sistemler birçok açıdan yetersiz kalmaktadır. Bu sorunu aşmak için tavsiye edilen, sistem tasarımı aşamasında sistem tasarımcıları ile kullanıcılarının bir araya geldiği çalışma gruplarını oluşturmaktır. Bilişim teknolojileri ile ilgili diğer bir sorun, bilişim teknolojileri alanındaki hızlı teknolojik gelişmelerin mevcut olan yüksek yatırımların sürekli bir şekilde yenilenmesini gerektirmesidir.

L. Müşteri Yönetimi/Pazarlaması

Buraya kadar ele alınan değişim konularının birçoğu örgüt içi düzenlemeleri kapsadığından, örgüte ilişkin kısmi bir bakış açısı içermekteydi. Oysa,örgüte daha geniş bir bakış açısı ile bakıldığında, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri de içine aldığı görülmektedir. Bu ve bundan sonraki iki bölümde açıklamalar bu unsurlar üzerinde yoğunlaşacaktır. TKY gibi yaklaşımlar temel unsur olarak müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate aldığından müşteri

memnuniyetinin önemini vurgulamaktadırlar. Müşterinin, işletme lehinde tavır takınmasını sağlamak için tutundurma araçlarından faydalanılabilir. Günümüzde, birçok büyük işletme kamu oyunda olumlu bir imaj oluşturabilmek amacıyla büyük masraflı kampanyalara katlanmaktadır. Ancak, günümüzde gerçek başarı müşteri memnuniyetinin de ötesine geçerek henüz müşterinin talep etmediği ürün ve hizmetleri geliştirerek onların beklentilerini yönlendirebilmeye bağlıdır (Hamel ve Prahalad, 1996:134-135).

M. Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçilerle işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmede öncülüğü otomotiv üreticileri yapmışlardır. Bununla birlikte, işbirliğine dayalı ilişkiler başka sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler tarafından da yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Tedarikçilerin performanslarını geliştirmesi, alıcı firmanın ekonomik birtakım tedbirleri uygulaması ile mümkündür. Ancak, daha kayda değer gelişmeler, alıcı konumundaki firmaların eğitim programları, teknoloji transfer sözleşmeleri, ortak yatırım projeleri ve uzun dönemli sözleşmeler uygulamaları suretiyle elde edilebilir. Konuya bu açıdan yaklaşıncı, tedarikçilerle işbirliği modeli, taraflar arasında karşılıklı güvene, menfaate, sıkı işbirliğine ve kalite güvencesi ile teslimatta esnekliğin oluşturulmasına dayanır (Spekman, 1988). Alıcıların bu tür çabaları yanında tedarikçiler de biraraya gelerek teknolojik değişimlere uyumu sağlayacak yatırımları ekonomik kılacak olan ölçek ekonomilerini yakalayabilirler.

N. İşbirliği

Günümüzde örgütler mevcut ve potansiyel rakipleri ile işbirliğini artırma ihtiyacı duymaktadırlar. Küreselleşme ve ticaret blokları gibi oluşumlar pazara giriş olanağı elde etmek amacıyla örgütlerin hedef pazarlardaki işletmelerle işbirliği yapmalarını gerektirebilir. Benzer bir şekilde, yeni mamul geliştirme maliyetlerinin yüksekliği, bu tip projeleri geliştirmeyi mümkün kılabilmek için değişik işletmeler arasında işbirliğini zorunlu hale getirebilir.

VI. Uygulama

Uygulama, değişimin kapsamının belirlenmesinden sonraki işlemler, başka bir ifadeyle değişim planının uygulanmaya konulması olarak tanımlanabilir. Genellikle değişim, yönetimin isteklerine çalışanların uymalarının sağlanması olarak görülmektedir. Uygulama temel bir sorun olmakla beraber, yeteri kadar önem verilen bir işlem olduğu da söylenemez. Birçok değişim projesinin başarısız olmasının temel sebebi de, uygulama konusuna yeterli ağırlığın verilmemesidir. Bu özellikle genel proje uygulamalarından anlaşılabilceği gibi, bilişim teknolojisi veya TKY

uygulanması gibi spesifik değişim girişimlerinden de anlaşılmaktadır. Başarısız girişimleri etkileyen faktörler şu şekilde belirtilebilir: üst yönetimin ilgi ve desteğinin yetersizliği, amaçların tam olarak tespit edilmemesi, ayrılan kaynakların yetersizliği, kalifiye eleman noksanlığı vb.

VII. Sonuç ve Öneriler

Değişim yönetimi hakkındaki bu genel açıklamalardan sonra işletme yöneticilerine şu önerileri yapmak mümkündür. Birinci olarak, değişimin doğasını çok iyi bir şekilde kavrayabilmek için bu alanda daha önce geliştirilmiş bulunan teorik ve pratik yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Değişimi yönetmek sadece yönetsel faaliyetleri kapsamamakta, yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken başka işlerle de doğrudan doğruya bağlantılı olmaktadır. Bu nedenle herhangi bir değişim önerisinin etkili olabilmesi için örgütün yönetilmesi gereken diğer unsurları ile uyum içinde olmalıdır. Yöneticiler, değişik örgütlerde benzer yönlerin farklı yönlerden daha fazla olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri işletmelerinin büyük ölçekli işletmelerden çok farklı özelliklere sahip olduğunu ve dolayısıyla büyük ölçekli işletmelerin örgütsel değişim konusundaki deneyimlerinden yararlanabileceklerini pek kabul etmek istemezler. Aynı durum büyük ölçekli işletme yöneticileri için de geçerlidir. Halbuki uygulamada her ikisinin de birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma olanağı vardır. Bununla beraber küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelerden farklı yönleri de vardır. Bu farklılıklar değişim yönetimi konusunda onlara hem avantaj hem de dezavantaj sağlamaktadır. Örneğin, ölçeklerinin küçük olması, içinde bulunan durumun karmaşıklık düzeyini azalttığından, değişim yönetimi açısından bir avantaj, buna karşılık değişimi yönetmek için gerekli uzman personelin muhtemelen az olması ise bir dezavantajdır. Değişim gerçekleştirilirken işletme dışındaki uzmanlardan faydalanabilme olanağı ise, uzman personel yetersizliğini bir sorun olmaktan çıkarabilir. Kaynak yetersizliğini aşma konusunda küçük ve orta ölçekli işletmeler birbirleriyle veya büyük ölçekli işletmelerle işbirliği yapabilirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle ataerki bir yapıya sahip aile şirketleri olup, bu değişim sürecinde dikkate alınması gereken çıkar gruplarının az olmasına yol açacaktır. Örneğin, yönetim ve işletme sahiplerinin çıkarları örtüşecektir. Sendikalaşma oranının düşük olması da değişim yönetimi açısından bir avantaj olarak görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, büyük ve küçük işletmeler arasında farklar olsa da, birçok sorunlar ve bunlara ilişkin çözüm yolları benzerlik göstermektedir. Vurgulamak istediğimiz, önemli olanın yöneticilerin şirketlerini nasıl algıladıkları ve herhangi bir değişim projesinin

gereklerini tam olarak anlamalarıdır. Eğer bu iki unsur uyumlu olursa herhangi bir değişim projesinin başarılı olma olasılığı da yüksek olacaktır.

Summary: The survival of companies operating in a competitive environment depends on their ability to adjust themselves to the changing environment. In this study methods used in managing change, and factors to be considered in managing change successfully are examined. The key points are that managers need to understand their organisations and they also need to understand the assumptions that underly a change initiative. If the two views are compatible then the probability of successful change will be enhanced.

Kaynaklar

- Atayeter, Ç. ve Taslak, S. (1998), "Çevre Kalitesi ve Çevre Kalite Maliyetleri", *Standart Dergisi*, 37 (4), ss.76-83.
- Camp, R.C. (1989), **Benchmarking: The Search for Industry Best Practise that Lead to Superior Performance**. ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Chase, R.B. ve Aquilano, N.J. (1995), **Production and Operations Management**, 7. Baskı, Irwin, London.
- Checkland, P, ve Scholes, J. (1990), **Soft Systems Methodology in Action**. John Wiley, Chichester.
- Cohen, M.D. ve Sproull, L.S. (editörler) (1996), **Organisational Learning**. Sage Yayınları, London.
- Cummings, T.G. ve Huse, E.F. (1989) **Organisation Development and Change**. West Yayınları Co, New York.
- Currie, R.M. ve Faraday, J.E. (1989), *Work Study*. Pitman, London.
- Dale, B.G. ve Cooper, C.L. (1994), "Introducing TQM: The Role of Senior Management", *Management Decision*, 32 (1), ss 18-27.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta yayınları, İstanbul.
- Dodgson, M. ve Rothwell, R. (editörler) (1994), **The Handbook of Industrial Innovation**. Edward Elgar, Aldershot.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996), **Competing for The Future**, Harvard Business School Press, Boston.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993), **Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution**, Nicholas Bealey Yayınları, London.
- Hicks, J.O. (1993), **Management Information Systems**, 3. Baskı, West Publishing Company, USA.
- Kaplan, R.S. ve Johnson, H.T. (1987), **Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Basımı.
- Koçel, T. (1989), **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi Yayın no:205, İstanbul.

- Meredith, J. ve McCutcheon, D.M. (1991), "Recent Advances in Justifying CIM Technologies", *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 4 (4), ss 248-253.
- Morden, T. (1993), **Business Strategy and Planning: Text and Case**, McGraw-Hill, London.
- Moore, J.I. (1992) **Writers on Strategy and Strategic Management**. Penguin Kitapları, London.
- Oakland, J.S. (1993), **Total Quality Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Spekman, R.E. (1988), "Strategic Supplier Selection, Understanding Long-Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, 31 (4), ss 75-81.
- Parker, D. ve Stacey, R. (1994), **Chaos, Management and Economics: The Implications of Non-linear Thinking**, The Institute of Economic Affairs, London.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1991), **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, Harper Collins, Glasgow.
- Rosenhead, J. (1991), **Rational Analysis for a Problematic World**, John Willey, Chichester.
- Sarıhan, H. (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Senge, P.M. (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organisation**, Century Business, London.
- Webb, A. (1994), **Managing Innovative Projects**, Chapman ve Hall.
- Wilson, D.C. (1992), **A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change**, Routledge, London.