

## Değişim Nasıl Yönetilmez?

Gezi Parkı projesi ve sonrasında yaşananlar, bir değişim projesinin nasıl yönetilmeyeceği konusunda bir yazı yazmak için bana ilham verdi. Değişim yönetimi akademik literatürde genellikle üç düzeyde incelenir: Bireysel, örgütsel ve toplumsal (The Larger System)



Bazen bu düzeylere ilaveten grup veya ekipler düzeyinde değişim de yine akademik çalışmalarda yer alıyor.

Değişim yönetimi hangi düzeyde uygulanırsa uygulansın, kullanılan yaklaşım ve teknikler üç aşağı beş yukarı aynıdır. Bunların temelinde de **Kurt Lewin** prensipleri yer alır. Modelin işleyişini merak edenler **Google Hocaya** sorabilirler. Dolayısıyla örgütsel değişimde kullandığımız teknik ve araçların çoğunu sosyal ve çevresel değişim projelerinde de kullanabiliriz.

Şimdi **Gezi Parkı Projesi** ile yazılı ve görsel basındaki mesajlardan çıkartıklarımı değişim yönetimi gözlüğümün bakış açısıyla aktarmak istiyorum.

Belediye Başkanı (Bundan böyle proje sponsoru olarak adlandıracağım) TV'deki konuşmasında, halkın söylediklerine kulak vermemiz gerektiğini anladık gibi bir şey söyledi! Bonjour. Proje kick-off tarihinden itibaren bu konu aylarca medyada tartışıldı. Mimarlar Odası, Taksim Platformu gibi paydaş örgütler, sansürlenmeyen her türlü medya kanalı aracılığıyla eleştirilerini yayınladılar ve yapıcı öneriler getirdiler. Projenin paydaşları olan bu gruplar kaale bile alınmadı, "Topçu Kışlası isterüz" şeklinde ısrar sürdürüldü. Halbuki tek istenen dinlenilmektir. Sonuç 3 ölü, 4 sakat, 4000 civarı yaralı, 70 Milyon TL üzerinde maddi zarar. Proje yöneticilerini tebrik ederim!

## **Bu Projenin Paydaşları Kimler?**

Geniş kesimleri ilgilendiren değişim projelerinin başlangıcında ilk yapılması gereken, proje paydaşlarının belirlenmesidir. Gezi projesinin paydaşları kimler? İstanbul halkı, Beyoğlu ilçesi yaşayanları, Belediye Başkanı, Vali, Başbakan, mimarlar odası, sivil toplum örgütleri vs. Peki en önemli paydaş grubunu nasıl belirleyeceğiz? Bir örgütte en önemli paydaş kesimi, o örgütte çalışan ve değişim projelerinden en çok etkilenecek olan insanlardır. Tabii bir de projenin kaderini etkileyecek en etkili paydaşlar var. Aynı bakışla Gezi Parkı projesinden en fazla etkilenecek kesim İstanbul Halkı ve yaşam alanı Taksim çevresi olan insanlardır. Şimdi bir başbakanı ülkenin CEO'su olarak görürsek, paydaşları dinlemeyip kendini en çok etkilenen paydaş gibi göstermesi, bir projenin başlangıcında yapılan en büyük hatadır, çünkü bunca paydaş arasında Gezi Parkı değişim projesinden en az etkilenmesi gereken paydaş başbakanıdır. Demek ki değişim projelerine başlarken hangi paydaşın önemli olduğunu veya projenin sonuçlarından en çok etkileneceğini anlamak için *paydaş etki analizi* yapmamız lazım. Değişim projesinden en çok etkilenen paydaşlar mı dikkate alınacak, yoksa en etkili paydaşın dediği mi olacak. Galiba burada proje sponsoru en etkili paydaş dikkate almak zorunda kalmış. Dolayısıyla diğer paydaşlarla iletişime geçme ve bilgi verme ihtiyacı hissedilmemiş!

## **Niçin Böyle Bir Projeye İhtiyaç Var? Sorun Nedir?**

Proje sponsoru parkın yanında kaldırım genişletme ihtiyacı olduğunu söylüyor. Ülkenin CEO'su "Topçu Kışlasının bizim kurumsal kültürümüzde önemi büyüktür, bizden önceki yönetimler tarafından yıktırılmıştır, dolayısıyla yeniden inşaa etmemiz gerekir" diyor. Peki gerçek ihtiyaç ve sorun nedir? Topçu Kışlası inşaatı kurumsal kültür için çok mu önemlidir? Gerçek ihtiyaç o bölgenin paydaşları ile tartışıldı mı? Sorun nedir? Bu ihtiyaç tüm İstanbul halkına anlatıldı mı? Örneğin ben kaldırım ihtiyacını anlayabilirim ama parkın üzerine 'efendim Topçu Kışlasını belirli bir zihniyet yıktırmaştı da ondan yeniden yapacağız' gibi bir ihtiyaç benim açımdan geçerli olamaz. Bu mantıkla 1299 dan beri yıkılan her türlü binayı yeniden inşaa etmemiz gerekmez mi?

İhtiyacın önemi, mevcut bir sorunu çözüp çözmeyeceği belirlenmeli ve doğru bir şekilde paylaşımlara aktarılmalıdır. Bu projede bu yapıldı mı? Paydaşların ihtiyacı dikkate alındı mı? Şöyle bir oylama yapıldı mı: Burası ufak düzenlemelerle park olarak mı kalsın, yoksa bina mı yapalım? Bunların hiçbiri yapılmadı. Talep olmayan bir konuda zorla, otoriter bir yöntemle bir proje geliştirildi ve paydaşlar şaşırıldı. Güzel de benim ihtiyacım bu değil ki!

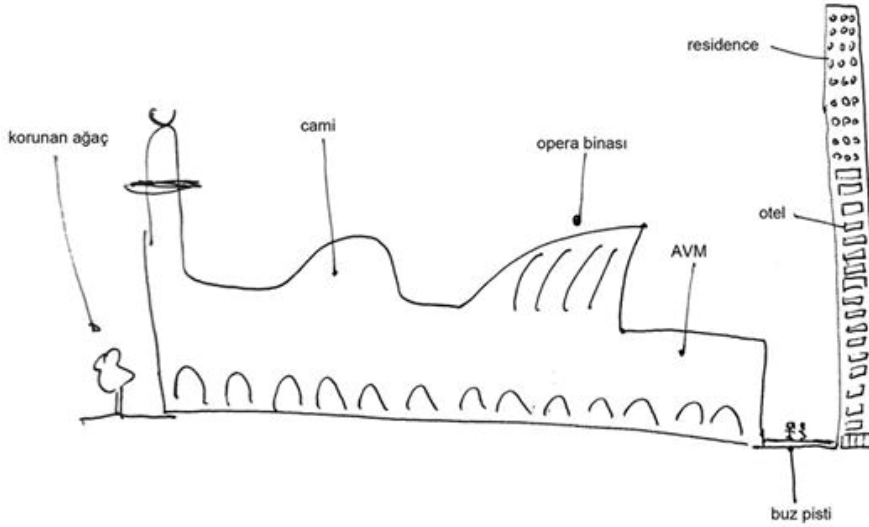
Değişim projelerinin başlangıcında ihtiyaç ve sorun herkesin anlayacağı şekilde geliştirilmeli, farkındalık yaratılmalı ve destek sağlanmalıdır. İyi anlaşılmayan bir ihtiyaca destek sağlayamazsınız.

## Değişim Projesinin Tanımı, Ne Değişecek?

Gezi Parkı projesi tamamlandığında ortaya tam olarak ne çıkacağı tüm paydaşlar tarafından tam olarak anlaşıldı mı? Proje sponsoru, parkı sadece 3 metre kaydıracaktık diyor, firmanın CEO'su ağaçların kesilmesi söz konusu değil, buraya Topçu Kışlası yapılacak diyor. Bakan AVM yapılırsa önce ben karşı çıkacağım diyor, başka bir yönetici AVM ve rezidansta yapılabilir diyor. Ülkenin CEO'su ben camide yaparım rezidansta, ben Genel Müdürüm benim dediğim olacak deyip uçağa binip gidiyor. Peki biz kime inanacağız?

Bütün bu belirsizlik paydaşların kafasını karıştırıyor acaba aşağıdaki resimdeki gibi bir yer mi yapılacak? Vizyon karışık ve paydaşlar tarafından paylaşılmazsa, bazı paydaş grupların da ister istemez yapılmak istenen değişime karşı direnç oluşacaktır, çünkü belirsizlik insanı korkutur. Bu değişimin doğasında vardır. İnsanla ilgili, psikolojinin alanına giren bir konudur. Biz buna değişim psikolojisi diyoruz. Şimdi insanlar niye direniyor? Direnenler yabancı firmalardan rüşvet almış, kandırılmış çapulcular dersek, konuyu hiç anlamamışız demektir.

### Taksim Yayalaştırma ve Gezi Parkı Projesi



Şehir hatları vapuru projesi yaparken bir sürü farklı tasarım paydaşlara oylatılmıştı. Sonra en çok oy alan proje karşımıza çıktı. Aynı şekilde farklı önerilerin oylama teknikleri ile önceliklendirilmesi ve seçimi, günümüz çağdaş toplumlarında, özellikle toplumsal gelişim projelerinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Karar alma tekniklerinde en uç nokta emirle karar almaktır bu da genellikle kriz dönemlerinde işe yarar. Normal koşullarda sivil toplumlar tek adam emriyle karar alırlarsa orada dikta tipi karar alma var demektir. Yine aynı şekilde karar alma tekniklerinin ne zaman ve hangi koşullarda kullanılması gerektiğini Google Hocadan öğrenebilirsiniz.

Vizyon katılımcı yöntemlerle oluturulmalı ve paylaşılmalıdır. Peki Gezi Projesinde, vizyonu kimler ve nasıl oluşturdu? Bugün değişim yönetimi uzmanlarınca en çok kullanılan yöntemler arasında **Geniş Katılımlı Planlama ve Karar Alma Teknikleri** de var. Örgütsel ve toplumsal değişim projelerinde, özellikle planlama aşamasında bu tekniklerden sık sık faydalanılıyor.

Yakın zamanda Amerika'nın Chicago gibi büyük şehirlerinde halkın sorunlarına çözüm geliştirilmesinde bu tekniklere sık sık başvuruldu. (Meraklısına, bu projelerden biri olumlu sorgulama tekniğinin kullanıldığı Imagine Chicago projesidir) niçin **“Imagine Taksim Square”** Projesi aynı şekilde yapılmasın? Toplum tanım olarak komplike bir sistemdir. Böyle yapılarda tüm paydaşların girdisi olmadan oluşturulan değişim projeleri sakat doğmaktadır. Bunun da aracı yukarıda değindiğim üzere Geniş Katılımlı Karar Alma Teknikleridir.

## Değişim İletişimi

Sponsor şöyle diyor “projeyi iyi anlatamadık” Anlatmak tek yönlü bir iletişimdir. Değişim iletişiminde anlatmak şeklinde bir teknik yoktur. Değişim projelerinde sponsor ve proje ekibi çok kanallı bilgi paylaşımına ilave olarak, eğer paydaşların geri bildirimlerini dikkate almazlarsa sonuçlarına katlanmak zorunda kalırlar. Projeyi tüm detaylarıyla her seviyedeki paydaşın anlayacağı şekilde anlatmak ve geri bildirim almak zorundasınız. Kurum veya şehir çöktükten, bütün paydaşlar birbirine girdikten sonra sponsorun “ maalesef birçok yanıştan bahsedebiliriz” deme lüksü yoktur. Mevcut iletişim şekli ve üslubu çok ciddi kafa karışıklığına yol açmıştır. Halbuki değişimden etkilenen kitlelerin gösterdiği direnci hafifletmek için kullanılan en basit teknik; dinlemek ve değişimden etkileneceklere dinlenildiklerini hissettirmektir.

Özetle, bu yazıda tüm değişim yönetimi süreçlerine değinmeyi amaçlamadım. Yaşanan bir olayı örnek alarak, özellikle projelerin başlangıç aşamasında dikkat edilmesi gereken temel hususlara değinmek istedim. Gelişmiş ülkelerde belediyeler ve kamu kuruluşları, özellikle son 20 senedir toplumu ilgilendiren projelerde değişim yönetimi ve sistem yaklaşımı prensiplerine çok önem vermekte ve bu konuda uzman akademisyen ve danışmanlardan destek almaktadırlar. Bunun en güzel örneklerine İngiltere, Almanya, Amerika ve İskandinav ülkelerinde rastlanmaktadır.

Örgüt ve toplum yöneticilerinin artık değişim projelerini hayatı geçirirken bütün medeni dünyada olduğu gibi demokratik **ortak akıl oluşturma ve karar verme tekniklerini** öğrenmeleri ve kullanmaları gerekiyor. Google Hocaya “change management” nedir diye sorduğunuzda **904,000,000** satır cevap geliyor. Siz böyle bir gerçeği inkar eder ve iletişim adına ağzınıza geleni söylerseniz, sonuçlarına katlanmak zorunda kalırsınız.

Serdar Yurdakul

Değişim Yönetimi Danışmanı