

## Örgütlerde Değişimi Yönetmek

Değişimden maalesef kaçamıyoruz! Özel hayatımızda, iş hayatımızda ve örgütümüzde yaşam boyunca büyük veya küçük, olumlu veya olumsuz bir dizi değişimle karşılaşırız. Değişimi hayatın önemli bir parçası olarak görmekten başka çare yok. Sosyal ve teknolojik tetikleyicilerin gittikçe çoğaldığı günümüz koşullarında yukarıdaki klasik tespit gittikçe daha fazla önem kazanıyor. İş dünyasında rekabet oldukça yüksek ve herkes birbirini alt etmek için çalışıyor. Böyle bir ortamda hayatta kalabilmek için kurumların iç ve dış politikalarını günün gereksinimlerine göre güncellemeleri, gerektiği takdirde önemli değişiklikler yapmaları gerekiyor.

Bir organizasyonun büyümesi için, (günümüzde sürdürülebilirlik büyüme ile yer değiştirdi) değişim ihtiyaçlarını takip etmek ve zamanı gelince bu değişimleri hayata geçirmek çok önemlidir. Bu değişimler bazen çalışanların zor fark ettikleri küçük süreç iyileştirmelerinden ibarettir. Bazen de insanların iş yapış biçimlerini ve kurumun felsefesini radikal bir şekilde değiştiren değişimler söz konusudur. Özellikle bu son tür değişimler çalışma ortamında gerilim ve çatışma yaratır.

Bir örgütsel değişimi yönetme (değişim liderliği), yöneticilerin karşılaşacağı en zorlu görevlerden biridir. Çalışanların değişime olumsuz duygularla yaklaşmaması için yöneticilerin izleyecekleri strateji önemlidir. Bazen şartlar o kadar zorlaşır ki, kurumun hayatta kalması için ani ve radikal bir değişim yaşamak kaçınılmaz olur. Bu gibi değişimler sıklıkla, yanlış ve yetersiz planlama, izlenen strateji ve çalışanların değişime destek vermemesi, hatta direnmeleri nedeniyle başarısızlığa uğrar. (Maalesef ülkemiz için yapılmış bir istatistiksel çalışma yok. Ama gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda başarısızlık oranı %60-%70 arasında değişiyor)

Yöneticilerin değişim öncesi ekipleri ile katılımcı yöntemler kullanarak öngörülen değişimi açık bir şekilde tartışmaları, düşüncelerine kulak vermeleri değişime tepki ve korkularını anlamak açısından çok önemlidir. Maalesef güç ve hiyerarşi kültürünün hakim olduğu birçok kurum bu tip uygulamalar açısından henüz çok geride. Halbuki bir değişim projesine başlamadan evvel değişime neden ihtiyaç duyulduğunun çalışanlar tarafından anlaşılması ve ikna edilmeleri, örgütün ve çalışanların geleceği açısından çok önemlidir. İlk olarak, zorlama yerine değişim için açık ve olumlu bir atmosfer yaratmak ve insanları değişime hazırlamak değişimin başarısını artırır. Değişime şüpheyle yaklaşmak ve uyum için belirli bir süreye ihtiyaç duymak insanın doğal eğilimidir.

Uygulamada değişimin başarısı büyük ölçüde liderlerin değişimi nasıl tanıttıklarına (Değişim İletişimi) ve yönetimin değişimi uygulayacak olan kadrolara verdikleri desteğe bağlıdır. Eğer radikal bir değişim söz konusu ise (kültürel değişim, BPR ve ERP gibi) o zaman yeni kavram ve fikirleri öğrenmeleri için çalışanları eğitmek yönetimin sorumluluğudur. Değişime uyum kişilik stillerine göre değiştiği için eğitim, değişim direncine karşı kullanılan önemli stratejik araçlardan biridir.

Değişiklikler uygulandıktan sonra, öğrenmeye çalışanlar için yeterli zaman sağlamak gerekir. İlk aşamada değişim çoğunlukla herkesi rahatsız eder. Herkesin aynı hızla uyum sağlamasını beklemek ve baskı yapmak akıllı bir yönetim yaklaşımı değildir. [\(Bkz. Kübler-Ross Modeli\)](#) Çalışanlarınızla konuşun, değişimin olumlu ve olumsuz yönlerini onların ağzından öğrenmek çok önemlidir. Çalışanların değişimle ilgili görüşlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri ortamlar yaratın ve tartışmaları teşvik edin. Bu yaklaşımlar değişim liderlerinin hayatını daha da kolaylaştıracaktır.

Son olarak şunu söylemek istiyorum; örgütlerde herhangi bir değişim projesi başlatmadan önce, ilk olarak ihtiyaç duyulan değişimi örgüt genelinde değerlendirmek lazım. Planlanan değişim en ideal çözüm olmayabilir, hatta bazen seçilen değişim yaklaşımı durumu daha da kötüleştirebilir. (Belediye

uygulamalarında ve sosyal yaşamı etkileyen değişikliklerde bu gibi örnekleri çok görüyoruz). Dięer tüm alternatiflerin başarısız kalması durumunda strateji ve politikalarda bir değişim düşünmek lazım. (kimsenin hiçbir kurala uymadığı ve yaptırımların yetersiz olduğu bir ülkede sık sık yasaları değiştirerek çözüm aramak gibi.) Bazen de şirketlerde yeni atanan bir üst yönetici yeterli araştırma yapmadan ve değişim ihtiyacını ölçmeden iş yapış biçimlerinde bir önceki şirketinde olduğu gibi bir uygulamaya gidiyor. Tabii bir süre sonra işlerin istediğı gibi yürümediğini görünce küplere biniyor! Neyi dikkate almadı? Kurumsal kültür farklılığını. Unutmayın, değişim için değişim olmaz.

Yazan: Serdar Yurdakul

Ekim 2011

### **Ikeda Consulting Değişim Yönetimi Hizmetleri**

- Değişim Yönetimi ve Liderliğı Eđitimleri
- Geniş Katılımlı Planlama Toplantılarının Kolaylaştırılması
- Örgütsel Değişim Yönetimi Süreç Danışmanlığı