

168436

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ÜRETİMDE DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİNİN ÖLÇÜMLENDİRİLMESİ

Endüstri Müh. M. Görkem Sarı

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL

Y. Doc. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Prof. Dr. Ahmet EKEZİLİM
Yrd. Doç. Dr. Behadır GÜLSSN

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. DEĞİŞİM	3
2.1 Değişim Düzeyleri	5
2.2 Değişim Kaynakları	10
3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ	13
3.1 Değişim Yönetiminin Tarihi ve Tanımı	13
3.2 Değişim Yönetiminin İlkeleri	19
3.3 Değişim Yönetiminin Türleri	22
3.3.1 Teknolojik Değişim Yönetimi	23
3.3.2 Yapısal Değişim Yönetimi	25
3.3.3 Süreçsel Değişim Yönetimi	26
3.3.4 Kültürel Değişim Yönetimi	27
3.4 Değişim Başarı Faktörleri.....	29
3.5 Değişim Dili	31
4. DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİ	33
4.1 Değişim Projesi Tanımı	33
4.2 Değişim Projesinin Modeli	36
4.2.1 Değişim Projesinin Uygulayıcıları.....	39
4.2.2 Değişim Projesi Süreci	43
4.2.2.1 Değişime Hazırlanmak	43
4.2.2.2 Faaliyet alanı.....	44
4.2.2.3 Direnç	45
4.2.2.4 Proje Takımı	45
4.2.2.5 Organizasyonel Etki	46
4.2.2.6 Değişim Proje Planlaması / Çalışma Yerinin İncelenmesi.....	47
4.2.2.7 Değişim Projesinin Yürütülmesi.....	48

4.2.3	Değişim Projesi Sonuçlarından Etkilenenler	50
4.3	Değişim Proje Yönetiminde Yaratıcı Takım Yaklaşımı	51
4.4	Değişim Proje Yönetimi Liderlik Yaklaşımı	55
4.4.1	Planlama Kavramları	58
4.4.2	Proje Zamanı Yönetimi	60
4.4.3	Koalisyon Oluşturma	60
4.4.4	Karar Verme	60
4.4.5	Aktif Dinleme	61
4.4.6	Yönetimle Toplanma	61
4.4.7	Proje İletişimleri	62
4.5	Değişim Liderleri ve Değişim Yöneticileri	62
4.5.1	Değişim Liderleri	63
4.5.2	Değişim Yöneticileri	64
4.5.3	Değişim Liderliği ve Yöneticiliği Karşılaştırılması	65
5.	DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ	70
5.1	Değişime Karşı Direnme	70
5.2	Değişime Karşı Direnme Nedenleri	71
5.2.1	Değişime Karşı Direncin Bireysel Kökenleri	71
5.2.1.1	Alışkanlıklar	72
5.2.1.2	Güvende Olma İsteği	73
5.2.1.3	Ekonomik Nedenler	73
5.2.1.4	Bilinmeyenden Duyulan Korku	73
5.2.1.5	Kişilik Özellikleri	74
5.2.1.6	Algılama Tarzı	74
5.2.1.7	Başarısız Olma Korkusu	75
5.2.1.8	İşgörenlerce Bilgilendirme Sürecinin Sekteye Uğratılması	75
5.2.1.9	Zamanlama	76
5.2.1.10	İş Durumundaki Olası Kayıplar	77
5.2.1.11	Danışmanların Tavrı	77
5.2.1.12	Bireylerin Sahip Olduğu Kültürel ve Toplumsal Değerler	77
5.2.2	Değişime Karşı Direncin Organizasyonel Kökenleri	78
5.2.2.1	Organizasyon Dizaynı	78
5.2.2.2	Organizasyonel Kültür	79
5.2.2.3	Sınırlı Kaynaklar	80
5.2.2.4	Sabit Yatırımlar	80
5.2.2.5	Daha Önceki Başarısız Deneyimler	80
5.3	Değişimin Benimsenmesinde Tepe Yönetimin Rolü	80
5.4	Değişime Karşı Direnme İle Baş Etme Yolları	83
5.4.1	Değişime Karşı Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılacak Yöntemler	84
5.4.1.1	Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak	84
5.4.1.2	Katılım	85
5.4.1.3	İletişim	86
5.4.1.4	Eğitim	88
5.4.1.5	Direnç Gösterenlere Karşı Anlayışlı Bir Tutum İçerisinde Olmak	88

5.4.1.6	Değişim Projelerinin Uygulayıcılarının Tavrını Denetlemek	89
5.4.2	Değişime Karşı Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılacak Stratejiler	91
5.5	Dirençin Faydaları	94
6.	ÜRETİMDE DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİNİN PLANLANMASI VE GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	98
7.	ÜRETİMDE DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİ ÖLÇÜMLENDİRİLMESİ	103
7.1	Ölçümlendirmenin Amacı	103
7.2	Değişim Proje Yönetimi Ölçümünün Tasarlanması	104
7.3	Değişim Proje Yönetimi Ölçülendirmede İlk Çatı	110
7.3.1	Değişim Proje Yönetimi Ölçüleri	111
7.3.2	Operasyonel Mükemmellik Ölçüleri	112
7.4	Ölçümlendirme Dizaynı	112
7.4.1	Hipotezler	113
7.5	Ölçümlendirme Analizi Sonuçları	115
7.6	Üretimde Değişim Projesi Nedenleri	127
7.7	Direnç Nedenleri	130
7.8	Değişim Proje Yönetimi Ölçülerinin Hesabı	131
7.8.1	İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçümlendirmesi	131
7.8.2	İnsan Kaynakları Verimliliği Açısından Ölçümlendirme	132
7.8.3	Proses Etkinliği ve Verimliliği Açısından Ölçümlendirme	133
7.8.4	Teknolojik Etkinlik ve Verimlilik Açısından Ölçümlendirme	135
7.8.5	Direnç Açısından Ölçümlendirme	136
8.	SONUÇ	138
	KAYNAKLAR	139
	EKLER	142
	Ek – 1 Yöneticiler için anket bildirisi	143
	Ek –2 Değişim Proje Yönetimi Ölçümlendirme Anketi	144
	ÖZGEÇMİŞ	157

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 Değişimden öğrenme (Teare, Monk, 2002).....	7
Şekil 3.2 İki Anlayışın Yakınsaması (Hiat, Creasey, 2000).....	13
Şekil 3.2 Altı değişim başarı faktörü (Miller, 2004).....	30
Şekil 4.2 Yaratıcı takım prosesi (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994).....	52
Şekil 4.3 Kaliteli çözümler eldesi (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994).....	53
Şekil 5.1 İlerlemeye karşı davranışlar (Juran, 1995).....	71
Şekil 7.1 Danışman B’de Uygulanan Proses Geliştirmenin Vizyon Belirleme Çatısı.....	109
Şekil 7.2 Üretim Çevresindeki Değişim Yönetimi Ölçümlendirme Çatısı (Taskinen, Smeds, 1999).....	110
Şekil 7.3 Bilgi akışı ve takım çalışması ilişkisi	116
Şekil 7.4 Bilgi akışı düzeyi ve çalışanların eğitimi ilişkisi.....	116
Şekil 7.5 Bilgi akışı düzeyi ve toplantılar arasındaki ilişki	117
Şekil 7.6 Bilgi akışı ile çalışanların karar vermeye katılmaları ilişkisi.....	117
Şekil 7.7 Bilgi akışı ve ortak amaçlar iletişimi ilişkisi.....	118
Şekil 7.8 Bilgi akışı ve çalışanların iletişimi ilişkisi	118
Şekil 7.9 Motivasyon ve performans değerlendirme ve ödüllendirme ilişkisi	119
Şekil 7.10 Motivasyon ve teşvik ilişkisi.....	119
Şekil 7.11 Motivasyon ve itiraz değerlendirme ilişkisi	120
Şekil 7.12 Üst yönetim katılımı ve odaklara bağlı kalma ilişkisi	120
Şekil 7.13 Planlama aşamasındaki direnç ile çalışanların karar vermeye katılmaları ilişkisi	121
Şekil 7.14 Uygulama aşamasındaki direnç ile sorumlulukların ve önceliklerin belirlenmesi ilişkisi	121
Şekil 7.15 Uygulamadaki direnç ile etkin proses ölçülerinin ilişkisi.....	122
Şekil 7.16 Uygulamadaki direnç ve proje aşamalarının belirlenmesi ilişkisi.....	122
Şekil 7.17 Direnç ile motivasyon ilişkisi.....	123
Şekil 7.18 Proje zaman çizelgesi etkinliği ile ortak strateji sıralaması ilişkisi	123
Şekil 7.19 Proje zaman çizelgesi ile proje aşamaları belirlenmesi ilişkisi	124
Şekil 7.20 Proje zaman çizelgesi ile kaynakların belirlenmesi ilişkisi	124
Şekil 7.21 Proje zaman çizelgesi ile gerekli bütçenin belirlenmesi ilişkisi.....	125
Şekil 7.22 Danışman etkinliği ve dirence etkisi ilişkisi	125
Şekil 7.23 Direnç ile yaratıcılık ve liderlik ilişkisi	126
Şekil 7.24 Üretim teknolojisinden elde edilen kazanç ve değerlendirme prosesi ilişkisi	126
Şekil 7.25 Değişim proje yönetiminde liderlik yaklaşımının denek bazında dağılımı	137

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1 Mühendis ve Psikolog Felsefeleri Karşılaştırması (Hiat, Creasey, 2000)	15
Çizelge 4.1 Klasik Lider ve Bilgi Toplumu Lideri Karşılaştırması (Canterucci, 1999)	57
Çizelge 4.2 Değişim liderleri için anahtar nitelikler (Caldwell, 2003)	68
Çizelge 4.3 Değişim yöneticileri için anahtar nitelikler (Caldwell, 2003)	68
Çizelge 5.1 Direncin Üstesinden Gelmek İçin Yararlanılacak Yöntemler(Özçelik, 2002)	91
Çizelge 5.3 Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar (Hussey,1995)	93
Çizelge 5.4 Kökten Değişmeye Yaklaşımlar (Hussey,1995)	93
Çizelge 7.1 Şirket B için İş Ölçümlendirme Çatısı (Taskinen, Smeds; 1999)	107
Çizelge 7. 2 Değişim projesi nedenleri ortalamaları	129
Çizelge 7.3 Sıralanmış değişim projesi nedenleri	129
Çizelge 7.4 Sıralanmış direncin bireysel nedenleri	130
Çizelge 7.5 Sıralanmış direncin organizasyonel nedenleri	131
Çizelge 7.6 Değişim proje yönetiminin insan kaynakları etkinliğinin beş şirket sıralaması	132
Çizelge 7.7 Değişim proje yönetiminin insan kaynakları verimliliği beş şirket sıralaması ...	133
Çizelge 7.8 Değişim proje yönetiminin proses etkinliği ve verimliliği beş şirket sıralaması	134
Çizelge 7.9 Değişim proje yönetiminin teknolojik etkinlik ve verimlik beş şirket sıralaması	136
Çizelge 7.10 Değişim projesine karşı direnç açısından beş şirket sıralaması	137

ÖNSÖZ

Bilgi çağının neden olduğu hızlı değişim; şirketlerin eskisine oranla çok daha hızlı değişmekte, koşullara daha kolay uyum sağlayabilmeleri olmazsa olmaz bir şart haline gelmektedir. Bu şartı yerine getirirken belirledikleri stratejilerin de aynı şekilde değişebilir ama aynı zamanda başarıyı getiren doğru stratejiler olmaları gerekmektedir. Şirketler kendi ana işlerini yaparken çoğu kez sapmakta ya da hedeflerinden bağımsız hareket etmektedirler.

Değişim projesi işte bu noktada devreye girmekte. Şirketlerin dört boyutta belirledikleri hedefleri nasıl uygulamaları gerektiğini açıkça göstermektedir. Proje bazlı çalışmanın yanında, değişime yönelik olan projelere bağlı olarak gelecek hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, proje tamamlandığı zaman ulaşılan başarı oranını yükseltmektedir. Türkiye’de değişim projesi yönetimi uygulayan şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Şirketlerin gerçekleştirmiş oldukları değişim projesi yönetimlerinin sonuçlarını aldıktan sonra mutlak bir ölçümlendirmeye gitmeleri gerekmektedir. Bu ölçümlendirme sonucunda proje içerisindeki gecikmeler, hatalar ve iyileştirilmesi gereken noktalar belirlenebilir. Bu ölçümlendirme bir sonraki değişim projesine ışık tutacaktır.

Bu tezde, değişim proje yönetiminin ölçümlendirilmesini sağlayacak bir çatı oluşturdum. Bu çatı doğrultusunda projede rol almış yöneticilere uyarlanacak bir anket hazırladım. Bu anketi uygulamak için beş üretim işletmesi seçtim. (Bunun dışında da anketi cevaplayan yöneticiler olmuştur. Onların yanıtları genel değişken tutarlılığı için kullanılmıştır.) Onlardan alınan verilerin analizi ile başarılı değişim projelerinin hangi etmenlere bağlı olduğunu ortaya çıkarttım. Bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini de inceledim.

Bu süreç içerisinde bana destek olan tez danışmanım olan sayın Yrd. Doç. Dr. Nihan Çetin Demirel’e, ayrıca anket uygulamalarım sırasında yardımlarını benden esirgemeyen Gebze Ticaret Odası Genel Sekreteri sayın Hikmet Kalaycıoğlu’na, aileme ve hayatın bana en güzel armağanı sayın Eylem Uçar’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu tezde, değişim yönetiminin denetlenmesi için üç danışman şirketle yapılmış olan görüşmelerin ve araştırmaların yer aldığı makale baz alınarak, literatürlerden alınan veriler ile anket çatısı oluşturulmuştur. Çatı değişim yönetimindeki verimlilik ve etkinlik ölçüleri doğrultusunda incelenmiştir. Başarılı değişim proje yönetimlerinin altında yatan etmenler gerekli istatistiksel analizler kullanılarak belirlenmiştir. Bu analizler; yönetim metotları ve değişim projelerinin çıktılarını ayrı ayrı değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu çatı; temel olarak beş üretim şirketine, değişim yönetimi projelerini analiz etmek ve karşılaştırmak için uyarlanmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki bu anket analiz çatısı üretim proseslerindeki başarıyı ve başarısızlığı ayırabilmiştir. İşletmelerin sürekli bir şekilde kendi değişim yönetimi kapasitelerini geliştirebilmeleri için bu ölçüm çatısını uygulamak gereklilik olacaktır.

Anahtar kelimeler: Proses Yönetimi, Değişim Yönetimi, Ölçümlendirme, Üretim, Değişim Proje Yönetimi, Anket Uygulama



ABSTRACT

This master thesis, based on an article consists of researches and studies on three different consultancy firm, includes a questionnaire prepared with the data gathered from variable literature. It is analyzed based on efficiency and effectiveness measures in change management framework. Factors underlying successful change management projects are analyzed using statistical analysis methods. These analysis used to evaluate management methods and outputs of change projects. This framework; basically applied to five manufacturing company is used to analyze change management projects. All results showed that the questionnaire differentiated successful and unsuccessful efforts in manufacturing process analysis framework . Organizations should apply this measurement framework in order to improve their change management capabilities.

Keywords: Process Management, Change Management, Measuring, Manufacturing, Change Project Management, Questionnaire Application



1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin arttığı bir ortamda hızlı ve esnek davranabilen işletmelerin başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır. Son 20 yıl içerisinde her yapıda her kurumda her ortamda sorunlar yaşanmaya başlandı. Sistemlerin yetersizliği ve sonuçların yöneticileri tatmin etmemesi en karlı dev işletmeler için bile bir problem haline geldi. Genel olarak bakıldığında sorunun nedeni işletmelerin her yönde gerçekleşen değişimlere ayak uyduramamasıydı. Dolayısıyla çoğu işletme çeşitli çapta değişim geçirmek zorunda kaldı.

Rekabet koşullarının gerektirdiği bu değişimler her işletmede farklı yönlerde etkiler ve buna bağlı olarak tepkiler gösterir. Değişim kendi başına bırakılmaması gereken bir olgudur. Aksine belirli aşamaları izleyen ve ilkeler doğrultusunda yönetilmesi gereken bir süreçtir. Dolayısıyla bütün yapılarda farkına varılması gereken tek nokta değişimin sadece ayak uydurulması gereken bir durum değil bilinçli ve sürekli yönetilmesi gereken bir olgu olduğudur.

İşletmelerin öncelikle kendi iç yapılarına hakim olmaları gerekmektedir. Daha sonra dışarıdaki ve içerideki her türlü değişimi ya da değişime gereksinim duyulmasını sağlayan olguları incelemeli ve kendi bünyesine adapte etmelidir. Kısaca işletmeler varolan koşullar ve hedefler doğrultusunda değişmelidirler. Bu onlar için sadece bir başlangıç olacaktır. Sürekli değişim içerisinde olacaklardır.

Değişimin bir süreç olduğu göz önüne alındığında her süreç gibi sonuç aşamasına gelinmeden kontroller yapılmalı; sonuçlar ise ölçülmelidir. Bu ölçümler sonucunda ortaya çıkacak veriler, değişimin başarısını göstermektedir. Ölçümlerden çıkan başarısız sonuçların sebepleri incelenmeli ve iyileştirmek için hedefsel planlar yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme için sürekli değişim şarttır.

Elbette her değişim peşi sıra direnci de getirecektir. Dirençle başa çıkma yöntemleri işletmeden işletmeye farklılık gösterse de sonuç olarak; bunda başarı gösteren

işletmeler aynı seviyede değişim sürecinde de başarılı olacaklardır. Başarı dirençle başa çıkma ile doğru orantılıdır.

Tez çalışmamda ölçümlendirme yapısına geçmeden önce değişimin tanımını, değişim yönetiminin tarihçesini, ilkelerini, türlerini; ayrıntılı bir şekilde değişim proje yönetimini ve oluşacak dirençle başa çıkma yöntemlerini ele aldım. Tüm bunları incelerken ölçümlendirme yapısını da madde madde çıkartmış oldum. Bunların çoğu yapı içerisinde birer değişken görevi gördü. Değişim proje yönetimi ölçümlendirilmesini; değişim projesini gerçekleştirmiş olan beş pilot işletme üzerinde anket uygulaması olarak gerçekleştirdi (Bunun dışında da anketi cevaplayan yöneticiler olmuştur. Onların yanıtları genel değişken tutarlılığı için kullanılmıştır). Anket için 5’li likert dağılım kullandım. Veriler alındıktan sonra anket analizi için SPSS 11.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) programı kullanılmıştır. Analiz teknikleri iki kitap baz alınarak gerçekleştirilmiştir. *Business Statistics A first Course* ve *Bigisayar Uygulamalı İstatistik 2* kitapları kaynak alınmıştır. Sonuçlar bölüm 7’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

2. DEĞİŞİM

Küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelere, hatta değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir. Tüm sistemlerin hepsi, biyolojik, organik, ekonomik ya da politik, değişmek gerektiğinin bilincindedir.

Dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bugün dünya, pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek, adeta devrim niteliğinde bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

Günümüz modern değişim karakteristikleri kısaca şöyle sıralanabilir (Rye 1996) :

- ♦ Durgunluktan korunmak isteyen işletmeler için, değişim hayatidir.
- ♦ Değişim bir süreçtir, bir olay değildir.
- ♦ Değişim normal ve sabittir.
- ♦ Değişimin adımları, iş rekabet dünyası ile teknolojik ilerlemeler doğrultusunda artacaktır.
- ♦ Değişim, dışarıdaki çevreye, şartlara ve basınca uyumlu ve doğal olmalıdır.
- ♦ Değişim üst yönetimden direkt olarak uygulanabilir ya da değişimin etkileyeceği bölümlerdeki çalışanların katılımı ile birlikte gerçekleştirilebilir (bu olması gerektirir.)
- ♦ Değişim; varolan procesten yeni prosese radikal şekilde geçişi gerçekleştirmeye yarayan sürekli küçük değişimlerle, adımlarla artarak gerçekleştirilebilir.
- ♦ Değişimin etkisi tamamıyla tahmin edilemez; değişim düzensizdir ve planlanmış değişim; deneyimin ve denemelerin ışığı altında sık sık düzenlenmelidir.

Doğal yaşamın ve tüm toplumların yaşadığı değişimler gibi işletmeler de değişme zorunluluğundan kaçamazlar. Ancak doğal yaşam ve organizmalardaki önlenmesi ve yönlendirilmesi zor değişimlere karşın işletmelerde gerçekleştirilecek değişmelerin daha çok amaçları ile ilişkili, örgütün daha uzun ve verimli yaşamasına katkıda bulunacak yönde ve kasıtlı, yönlendirilebilen türden değişimler olması beklenir. İşletmeyi yaşatma ve geliştirme görevi üzerinde olan yöneticilerin kısmen kaçınılmaz, kısmen de istenen değişme etkinlikleri ve süreçleri konusunda duyarlı ve bilgili olmaları onların işletme dinamikleri üzerinde daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır. Uzun dönemli olarak bakıldığında bir işletmenin yaşama şansının, yöneticisinin yenileşme konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülür.

Her değişim girişimi tahmin edilebilir bir döngüde hareket eder: değişim ihtiyacını reddetme, değişim ihtiyacını kabul etme, gereksinim duyulan değişimin türüne katılmak ve son olarak kabul edilen değişim türünün sonuçlandırılması için gerekli olan çözümleri araştırmak. Hatta ilk başta liderler bile değişime ihtiyaç duyulduğunu kabul etmek konusunda isteksizdirler. Genel olarak ihtiyacı reddederiz ve mevcut plana sadık kaldığımız sürece zorlukların üstesinden gelebileceğimize kendimizi inandırırız. Sorunlar daha karmaşık ve içinden çıkılmaz hale geldiğinde değişime ihtiyacımız olduğunu kabul etmeye başlarız. Bu kabullenme aşaması geçildikten sonra etrafımızdakilerin bu ihtiyaca katılmalarını sağlamaya çalışırız. Yeni bir yön için destek oluşturur, çözümleri aramaya başlarız (Moran, Avergn, 1997).

Yönetimsel kademe bu döngüden kademe kademe geçer, daha sonra geri kalan organizasyon aynı yoldan geçer. Döngüyü tamamlamış olanlar, diğerleri döngü içerisinde hareket ederken sabırsız davranabilir. Sabırsız olanlar kendilerinin döngü içerisindeki geçirdikleri safhaları unuturlar ve diğerleri için geçerli bu süreci hızlandırmaya çalışırlar. Bu genellikle döngü içerisinde olanların direnç seviyesini yükseltir. Diğerleri tarafından zorlandıkları veya tam olarak anlamadıkları ya da kabuletmeye ihtiyacı duymadıkları bir konseptin kendilerine kabul ettirilmeye çalışıldığı duygusuna kapılırlar. Değişim liderleri, organizasyondaki diğer çalışanların yeni

konseptleri sentezlemesine ve oluşturulan yeni yöne ayak uydurmalarına imkan veren araçları, teknikleri ve ayarlamaları sağlamalıdır (Moran, Avergn, 1997).

2.1 Değişim Düzeyleri

İşletmelerdeki değişme ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların değişmeyi işletmenin bir ye da birçok unsuruyla ilgili gördükleri ve o unsurlara göre konuyu inceledikleri görülebilir. Değişme çalışmaları dört grupta toplanmıştır. Bunlar:

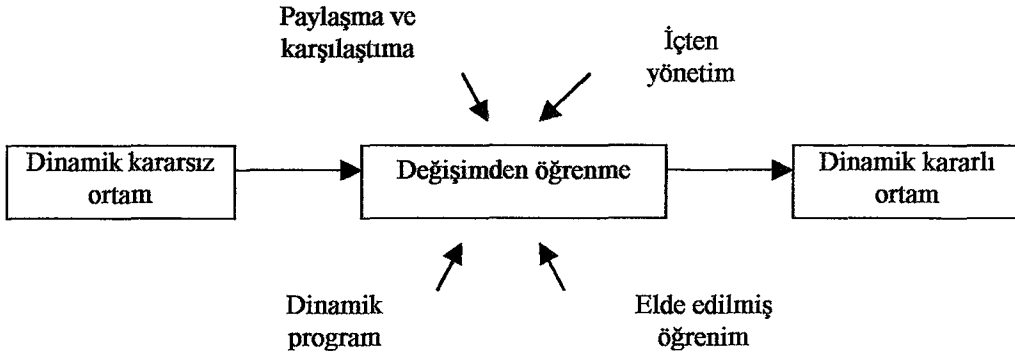
- ♦ *Amaçlarda Olan Değişme* : İşletmenin uzun süreli yaşayabilmesi için yönetim işletme içi ve çevresindeki değişmelere uygun olarak kendi amaçlarını belli periyotlarla değerlendirmeli ve değiştirmelidir.
- ♦ *Yapısal Değişme* : Yapısal değişmeler yetki-sorumluluk ilişkilerinde, koordinasyonda, bütünleştirme ve bölümleştirme eylemlerinde, örgüt hiyerarşisinde, merkezileşme derecesinde yapılan değişmelerdir.
- ♦ *Teknoloji ve Görevle İlgili Değişme*: Çalışma yöntemlerinde, izlenen programlarda, yeni araç ve metotların tanıtımında, çalışma standartlarında, yeni iş düzenlemelerindeki değişmelerdir.
- ♦ *Personel İle İlgili Değişme*: İşletme personelinin davranış, tutum ve yeteneklerindeki değişmeyi içerir.

Ankara Üniversitesi'nde yapılan bir seminerin notlarında; *işletmenin yapısında, politikasında ve yöneticinin davranışlarında* olmak üzere başlıca üç tür değişimden söz edilmektedir. Değişme işletmenin hangi boyutunda olursa olsun yayılma etkisi gösterir. İşletmenin herhangi bir değişkenindeki değişme mutlaka diğer değişkenleri de etkileyecektir. Örneğin bilgisayar gibi yeni bir aracın alınması işletmenin yapısında (iletişim sisteminde, karar haritalarında); personelinde (personelin sayısı, beceri, tutum ve eylemlerinde) değişmeye yol açacaktır (Aksoy, 2000).

Hussey'in değişme konusunda yaptığı sınıflama değişmenin iki temel türde ele alınabileceğini de göstermektedir. Bunlar belli artışlar göstererek ortaya çıkan anlamında *aşamalı* (incremental), diğeri de, büyük değişmeleri gösteren *köklü* (fundamental) değişmelerdir. Aşamalı değişme hemen hemen kendiliğinden gerçekleşir ve yöneticilerin meslekleri boyunca karşılaştıkları yüzlerce durumu kapsar. Bunlar arasında, çalışma yöntemleri ve süreçleri, fabrika düzenlemeleri, yeni ürün üretimine başlanması vb. gibi kişilerin eski durum ile yeni durum arasındaki sürekliliği görebileceği durumlar bulunmaktadır. Burada devrimsel bir gelişmeden çok evrimsel bir gelişme söz konusudur. Ancak yine de belli bir dönem sonunda işletmeye bakanlar önceki durum ile son durum arasında çok büyük farklılıklar görebilirler. Burada herhangi bir değişikliğin tek başına işletmede çok büyük farklılık hissi yaratmayacağı söylenebilir. Bununla birlikte bu tür değişmelerin çok kolay değişmeler olacağı ve kolaylıkla yapılabileceği ya da bu tür değişmelere karşı direnç olmayacağı söylenemez (Hussey, 1995).

Diğeri değişme türü olarak belirtilen kökten, radikal (fundamental) değişmeler ise "*stratejik*", "*vizyonel*" ve "*transformasyonel*" değişmeleri anlatmak için kullanılmaktadır. Bu tür değişme işletme içinde veya işletmenin değişmenin olduğu parçasında gözle görülür, dikkate değer bir etki yaratır. Kökten değişmeler genellikle işletmenin gelecek uygulamalarını geniş, keskin bir şekilde etkiler ve sıkça büyük karışıklıklarla iç içe olur. Bir işletmenin uyguladığı yöntemleri tümüyle değiştiren bir yeniden yapılanma süreci, başka bir işletme ile birleşme, işletmenin büyüklüğünü değiştirme (ölçek küçültme) veya işletmeyi tümüyle farklı etkinliklere kaydırma bu tür değişmelerin örnekleri arasında sayılmaktadır (Hussey, 1995).

Şekil 3.1, kaotik ve düzensiz öğrenen ortam tarafından karakterize edilmiş dinamik kararsızlığı oluşturan çelişkili baskıların birkaçını göstermektedir (Teare, Monk, 2002).



Şekil 3.1 Değişimden öğrenme (Teare, Monk, 2002)

Rasgele öğrenimden, oturmuş bir öğrenmeye geçmek kolay bir süreç değildir. Birçok araştırmacı, yazar sonucunda aşağıdaki gibi adımlardan söz etmek mümkündür (Teare, Monk, 2002):

Adım 1- Problemleri durdurma : Sabit ve tepkisel değişim, değişimden çıkartılacak dersleri öğrenmek için harcanan ciddi çabalara ket vurur. Bu durum birbirine bağlı altı elementten üç ya da daha fazlasının düzenli olarak ortaya çıkması ile olur.

- ♦ Problemlerin çözümü için yetersiz zaman. Aslında yöneticilerin ilgileneceklerinden fazla problem olmasıdır.
- ♦ Çözümler yarımdır. Bir çok problemle ilgilenilmiş ama tam olarak çözüm üretilmemiştir. İlgilenilenler yüzeysel etkilerdir ama altındaki nedenler giderilmemiştir.
- ♦ Problemler tekrarlanarak artmaktadır. Tamamlanmamış çözümler, bazen organizasyonun farklı bölümlerinde, eski problemlerin ortaya çıkmasına veya yeni problemlerin oluşmasına yol açar.
- ♦ Aciliyet önemin yerini alır. Devamlı problem çözme çabaları ve uzun soluklu aktiviteler (yeni proseslerin geliştirilmesi gibi) sürekli engellenmekte ya da ertelenmektedir.
- ♦ Birçok problem kriz haline gelmektedir. Çözümleri için daha fazla çaba sarf edilmesi gerekir.

- ♦ Performans düşmektedir. Birçok problem yetersiz derecede çözüme ulaştırılır ve imkanları kaçırmak toplam performansın keskin bir şekilde sapmasına neden olur.

Adım 2- Organizasyonel öğrenmeden çıkarılacak faydaların göz önünde bulundurulması: Organizasyonel öğrenme çatısı dört prosese dayanmaktadır: sezinleme, yorumlama, entegrasyon ve kurumsallaştırma. Buradaki ana fikir öğrenme için bireysel, grup ve organizasyonel imkanların bağdaştırılmasıdır. Aşağıda belirtilen dört teklif bu yaklaşımı desteklemektedir.

- T1: Organizasyonel öğrenme, yeni öğrenimlerin araştırılması ve öğrenilmiş olanların kullanılması arasında oluşan çekimi içerir.
- T2: Organizasyonel öğrenme, bireysel, grup ve organizasyonel olmak üzere çok aşamalıdır.
- T3: Bu aşamalar, sosyal ve psikolojik prosesler ile bağlantılıdır : sezinleme, yorumlama, entegrasyon ve kurumlaştırma.
- T4: Farkındalık yapılanları etkiler.

Bütün bunlar öğrenmenin ölçümlendirilmesi ve orta düzey yöneticiler tarafından uygulanıp, “bu neden bir problem” sorusunun, çözüm ararken daha derinlere inilmesi için sorulması gerektiği anlamına gelir.

Adım 3- Değişimden öğrenilenlerin göz önünde bulundurulması: Uygulayıcı takım işi ve öğrenme kültürünü şekillendirene ve uygulayana kadar aşağıdaki beş ihtiyaç karşılanmalıdır. Buradaki ana nokta, bireylerin tecrübelerini iş grupları dışında paylaşma potansiyelleridir.

1. Bireyler ve gruplar arasında devamlı, açık ulaşılabilirlik.

2. Karşılıklı dayanışmanın olduğu birlik ortamında
3. Özgür, güvenilir iletişim
4. Güven, risk alma ve birbirine yardım etme
5. Çelişkilerin belirlenmesi ve yönetilmesi

Adım 4- Değişimden öğrenilecekler için taban oluşturma: Geçici organizasyonlar aşağıda belirtilen hususlarla uğraşmak zorunda kalırlar:

- ♦ Çalışmak, planlamak ve daha yaratıcı şekilde düşünmek.
- ♦ Ürünleri ve prosesleri hakkında edindikleri bilgilerden yapı oluşturmak.
- ♦ Organizasyon için alınan ortak kararlar yardımıyla mevcut iş gücü ile daha derinden ilgilenme.
- ♦ Karmaşıklığın zorluklarını anlamak ve cevap vermek için yerleşik öğrenme.

Adım 5- İstenen çıktılara odaklanma: Yöneticiler değişimle, yapısal öğrenme arasında bağlantı kurarlarsa : kendi kişisel öğrenim ve kariyer geliştirme planlarını daha önemserler. Değişimden öğrenme ancak bireylerin öğrenmeyi ciddiye aldıkları ve çabaları sonucunda fark edildikleri organizasyonlarda fayda sağlar. Bu durum yöneticilerin şu şekillerde hissettikleri zaman oluşur:

- ♦ Görüşlerini açıkça ifade ettiklerinde,
- ♦ Kendi yaratıcı katkıları, tüm ortak çabaların içine dahil edildiğinde,
- ♦ Aktif öğrenme ölçülüp orta düzey yöneticiler tarafından uygulandığında,
- ♦ Değişim öğreniminden elde edilmiş yeni bilgiler ve anlayışlar herkes için fayda sağlayacak şekilde kullanıldığında.

2.2 Değişim Kaynakları

Değişim, organizasyonların davranışları ve yönetiminde temel noktadır. Birçok şekle girebilir, planlı ya da plansız, marjinal veya kökten, yeni veya yenilenen olabilir. Değişim süreli olsun olmasın iş ortamına bağlıdır. Sürekli değişim; müşteri taleplerinde, yasalarda ya da genel ekonomide kademeli değişimler olduğunu varsayar. Süreksiz değişim, daha dramatik bir şekilde, endüstrilerin ve ekonomilerin doğalarını farkındalığın ötesinde değiştirebilir. Değişim; yavaş yavaş süreksiz olmakta ve hatta herhangi bir iş sektöründe bile rekabet kurallarını ve kaynakların kullanımını değiştirmektedir. Böylece, iş ortamının, rasyonel yorumlara daha az açık olan birçok bilinmeyenle daha az tahmin edilebilir hale geldiği belli olmuştur (Kitchen, Daly, 2002).

Aksoy'un seminer notlarında, değişimin sosyal organizmalar olan tüm işletmeler için bir zorunluluk olarak algılandığı belirtilmiştir. İşletmelerde gerçekleştirilen değişimler sonuç olarak insanlığın yaşama biçimini ve dünyayı algılamasını değiştirmektedir. Aksoy'a göre Hussey bunu tarihsel olarak da ifade etmiş ve *"değişimin yer almadığı bir çağ hiç olmadı"* demiştir. Günümüzde işletmelerde değişmeye yol açan kestirilemez pek çok faktör bulunmakta ve bunlar sürekli artmaktadır. "Pek çok işletme hemen hemen sürekli bir değişim durumu içinde ve bir değişmeden diğerine geçiş arasındaki nefes alma süresi de kaybolma eğilimindedir" (Hussey, 1995). İşletmeleri böylesine bir değişim ve yenileşme baskısı altında bırakan ve değişmeye zorlayan dışsal nedenler arasında şunlar sayılabilir [1]:

- *Teknolojik değişim:* Teknolojik değişim hızlanmaya devam etmekte ve bunun oluş hızı da artmaktadır. İşletmeler rakiplerine avantajlar verebilecek gelişmeleri görmezlikten gelemeyiz ve nadiren yeni bir gelişme yaşlı biri için; beceri, iş, yapı ve kültür değişmesine yol açmadan uygulanabilir.
- *Küresel rekabet:* Yarışma yoğunlaşıyor ve daha küresel hale geliyor. Daha fazla işletme sanayideki öncü firmalarca ulaşılan kalite standartlarına ve maliyetlere ulaşmaya zorlanmaktadır.

- ♦ *Müşteri talepleri:* Günümüz koşullarında müşteri talepleri daha yüksek kalite ve hizmeti gerektirmektedir. Bu koşullarda yarışabilecek işletmeler müşteri gereksinimlerine hızlı bir şekilde karşılık vermek zorundadır ve bunlar da zamanla değişmektedir.
- ♦ *Demografik yapı:* Ülkenin demografik yapısı değişmektedir. Pek çok Avrupa ülkesinde ve ABD'de yaşlıların oranı artmakta, bunun aksine gençlerin oranı düşmektedir. Bu durum işletmeler üzerinde sürekli bir baskı yaratacaktır.
- ♦ *Emek piyasaları:* İşletmelerin istihdam için aradığı beceriler ve insan kaynaklarının yapısında meydana gelen değişimler, işgücü arz ve talebinde değişme yaratır.
- ♦ *Kamusal tekellerin azalması:* Kamunun sahip olduğu işletmelerin özelleştirilmesi sürmekte ve kamu işletmelerinin tekel korumaları kaybolmaktadır.
- ♦ *İşletme ortakları ve piyasanın talepleri:* İşletmelere ortak olan yatırımcılar daha fazla pay istemektedirler. Para piyasalarının işletme performansı konusundaki taleplerinin etkisi, payın büyük kısmının kurumsal yatırımcılara bırakılmasıyla, hisse kazançlarında sürekli bir gelişme için bir baskı yaratır.
- ♦ *Ekonomik koşullar:* Ekonomik koşullardaki değişimler sadece finansman piyasaları ya da işletmeleri değil işletmenin hizmet ettiği tüketicilerin durumları ve tercihlerini de etkilemektedir. İşletme, kararları değişen hizmet alıcılarına uygun bir değişme geçirmeye zorlanır.
- ♦ *Devlet yasaları ve kurallar:* İşletmelerin içinde bulunduğu ülkenin hukuksal çerçevesinde gerçekleşen değişmelere uygun olmayan işleyişlerde hızlı bir şekilde değişme gereği ortaya çıkar.
- ♦ *Diğer olaylar:* Bugüne kadar hiç farkedilmeyen ya da gerçekleşmeyen yeni değişkenler değişimin başlatıcısı olabilir. Örneğin, ülkemizde yaşanan ve

büyük yıkıma yol açan depremlerin toplumsal duyarlıkları artırması sonucu bazı yasaların çıkarılması, devlet üzerindeki ekonomik etkilerinin azaltılması amacıyla sigorta zorunluluğu getirilmesi doğa olaylarının bir değişme etkeni olabileceğini göstermektedir.

Hussey ayrıca tipik değişme durumlarının zorlayıcıları olarak aşağıda yeralan bazı güçleri belirtmektedir (Hussey, 1995):

1. İşçi çıkarma veya küçülmeye gitme. (her iki durum da işletmenin daha küçük hale gelmesi ve yapısının daha düz olacağı anlamına gelir)
2. Dünya standartlarında üretim, işletme sürecini yeniden yapılandırma ve sürekli gelişme gibi işleri yapmanın yollarını yeniden düşünmeye yol açan yaklaşımlar.
3. Daha önce işletme içinde gerçekleştirilen işlerin dış kaynaklı olarak yapılmasında artış olması.
4. Yeni ürün ve etkinliklerin geliştirilmesinde zamanı azaltan yöntemlerin çıkması.
5. Daha çok işletmenin stratejik ortaklıklara girmesi ve riske atılması.

Kitchen ve Daly'e göre ise değişim yönetimi, organizasyonların işleyeceği ortamlardaki endüstri dinamiklerini anlamaya yönelik çabaları gösterir. Bu anlayışa göre değişim, pazarı ve organizasyonel ihtiyaçları tatmin etmek için kullanılan kaynakları yönetebilmelidir. Yöneticiler, iş ortamları tarafından yaratılan kısıtlamaları ve bunun yanında imkanları göstermek için kullanılan sistemleri ve teknikleri bir araya getiren bilginin farkında olmalıdırlar. İşletmelerdeki değişim programlarının başlatılmasına neden olan iç ve dış faktörler aşağıdaki gibidir (Kitchen, Daly, 2002):

Dış faktörler: Yeni teknolojiler, pazardaki değişiklikler, müşteri beklentilerindeki değişimler, rakip işletmelerin aktiviteleri, kalite ve standartları, yasalar ve ekonomik ortam.

İç faktörler: Bunlar, yönetim felsefesi, şirket içi güç ve kontrol sistemleri, organizasyonel yapı ve kültürdür.

Faktörler arasındaki ilişkiler değiştiği zaman, işletmeler değişime ihtiyaç duyarlar.

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

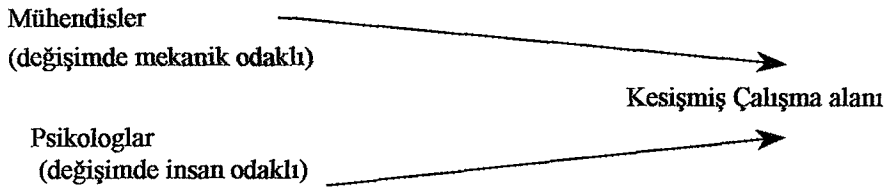
Son yıllarda yaşanan tüm değişiklikler ve teknolojik ilerlemeler, işletmelerde başarılı olmak için tek geçerli reçetenin sadece değişime uyum sağlamak değil başlı başına bir değişim yaratmak ve onu yönetmek olduğunu göstermiştir.

3.1 Değişim Yönetiminin Tarihi ve Tanımı

Değişim yönetimi alanı (özellikle yeni pratisyenler için); araştırmada ve çalışmada karmaşık ve bazen karışık olabilmektedir. Değişim yönetimi, mühendislik, iş ve psikoloji alanlarındaki farklı fikirlerin uygulamasıdır. Organizasyonların değişimi ayakta durabilmek için bir gereklilik olduğundan ve sıkça gerçekleştirildiğinden beri, değişim yönetimi kavramı bu üç alandaki daha fazla bilgiyi ve yeteneği kapsamaktadır (Hiatt, Creasey, 2000).

Görünürde iyi eğilime sahip gibi dursa da, değişim liderlerinin bir çoğunun kafasında değişim yönetiminin gerçekten ne demek olduğuna dair karışıklık büyümektedir. Bu konunun açığa çıkarılması ve değişim yönetiminin başarılı bir şekilde işlemesi için, değişim yönetiminin tarihini ve evrimini açıklamak ve bugünün iş operasyonlarında neden gerekli bir yetenek olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Değişim yönetimi - İki düşünce alanının yakınsaması:- Değişim yönetimini günümüzde olduğu gibi anlayabilmemiz için, iki yakınsak ve baskın düşünce alanını incelememiz gerekmektedir: iş performansını geliştirici mühendislik yaklaşımı ve değişimin insani tarafını yönetmek için psikologların yaklaşımı.



Şekil 3.2 İki Anlayışın Yakınsaması (Hiatt, Creasey, 2000)

19. yüzyılda Frederick Taylor'ın çalışmalarından beri, iş geliştirme öğrencileri, değişimi iş operasyonlarına mekanik sistem olarak uygulamayı öğrenmekte ve üzerinde çalışmaktaydılar. Bu mekanik sistem perspektifi, ölçülebilir, görülebilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir; iş stratejisini, prosesleri, sistemleri, organizasyonel yapıları ve iş kurallarını içeren, iş elemanları üzerine odaklanmışlardır.

Bu perspektiften iş, istenen çözümlere ulaşmak için mekanik parçaları değiştirilen bir saat gibidir. Değişim, TQM gibi sürekli gelişme metotlarında kademeli olabilir.

Geçmişteki birçok şirket, projelerinde dirençle veya geliştirme aşamasında birçok problemle karşılaşınca kadar bu mekanik yaklaşımı iş gelişmede kullanmaktaydılar. Bunun farkına vardıldıktan sonra, birçok organizasyonun değişim yönetimine yaklaşımı, süreç boyunca değişimin aktif olarak yönetilebileceği bir çatı oluşturma yönünde olmuştur. Mühendisin perspektifinin eğilimi, “insan” problemini ayırmak ve yok etmek ya da gelişmenin başlangıcı için engel olan bu faktöre yönelik bir onarım tasarlamaktır (Hiat, Creasey, 2000).

Diğer perspektif insanların çevrelerine gösterdikleri tepkilerle ilgilenen psikologlardır. Psikoloji alanı, kişisel görüşlerin ve davranışların özel durumlar içerisinde nasıl değişim gösterdikleri üzerine odaklanır. İnsanlar sık sık değişime maruz kalmaktadır, bu yüzden psikologlar, insanların değişime nasıl direnç gösterdiklerini incelemektedirler.

Bu evrimin iki net sonucu olarak iki düşünce ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo, iki yaklaşımın odaklanmalarını; iş uygulamaları, başarı ölçüleri ve değişim üzerindeki perspektifleri açısından karşılaştırmakta ve ana farklılıklarını belirtmektedir:

Çizelge 3.1 Mühendis ve Psikolog Felsefeleri Karşılaştırması (Hiatt, Creasey, 2000)

	Mühendis	Psikolog
Odak	Süreçler, sistemler, yapı	İnsan
İş uygulaması	BPR, TQM, ISO 9000, kalite	İnsan kaynakları
Başlangıç noktası	İş konuları ve olanakları	Kişisel değişim, çalışan direnci (direnci potansiyeli)
Başarı ölçütleri	İş performansı, finanssal ve istatistiksel metrikler	Tatmin duygusu, verimlilik kavbı
Değişim üzerindeki perspektifleri	“Dağınıklık yok et, yaraları sar.”	“Bireylere değişimin onlar için ifadesini oluşturmada yardımcı

Gerçek hayattaki iş değişimleri gözlemcileri; bu iki yaklaşımın da aşırı şekilde uygulanmasından başarı sağlanmasının olanaksız olduğunu görmüşlerdir. İş konularına veya olanaklarına yalnız uygulanan “mühendis” yaklaşımı, seyrek olarak etkin çözümlerle sonuçlanır. Yalnızca “psikolog” yaklaşımı uygulaması ise, işin başarısı için neyin değişmesi gerektiğini anlamının dışındaki olguların iş tarafından kavranması ile sonuçlanır.

Mühendislik ve psikoloji alanlarının katkısı; iş değişiminin başarılı dizaynında ve gerçekleştirilmesinde önemli olan düşünce yakınsamasının ortaya çıkarılmış olmasıdır. Başka bir deyişle; bir iş; ne tür değişikliklere ihtiyacı olduğunu anlayabilmek için sürekli olarak kendi performansını, stratejisini, süreçlerini ve sistemlerini incelemelidir. İç ve dış faktörlerin artması nedeniyle bu strateji hayatta kalabilmek için zorunlu olmuştur. Ancak, organizasyon aynı zamanda iş değişiminin çalışanlar üzerindeki; onların kültürlerindeki, değerlerindeki, geçmişlerindeki ve değişime olan kapasitelerindeki uzantılarını anlamak zorundadır. Sonuçta; iş hattı çalışanları, günden güne yeni faaliyetleri ve yeni süreçleri ve sistemleri hayata geçireceklerdir.

Değişim yönetimi alanı ve tanımlamasında; ilk olarak, başarılı bir değişim için mühendislik ve psikolojik bakış açıları ele alınmalıdır. İkinci olarak, iş iyileştirme metodolojileri, kapsamlı değişim modeli içerisinde iki disiplin ile entegre edilmelidir.

Günümüzde; “değişim yönetimi” terimi bir çok farklı anlama çekilmektedir. En çok kullanılan ve pratik olan tanımı ile:

Değişim yönetimi; gerek duyulan çıktıları elde etmek gerekse iş yerindeki sosyal alt yapı içerisinde iş değişimini etkin olarak anlamak için, iş değişiminin insan tarafını yöneten; süreç, araçlar ve tekniklerdir (Hiatt, Creasey, 2000).

Bu tanımlama, değişim yönetimini uygulama alanı olarak iş iyileştirme tekniklerinden ayırmaktadır. İş performansını iyileştirmek için Six Sigma, BPR (Business Process Reengineering), TQM (Total Quality Management) veya başka bir teknik kullansanız da, değişim yönetimi tüm bu yöntemleri kaplayan ve entegre eden zorunlu bir yetenek olarak görülebilir.

Değişim yönetimi kesin belirlenmiş sınırları olan bir disiplin değildir. Aksine, birçok bilimin disiplinini ve kültürünü içerir (Kitchen, Daly, 2002).

Değişim yönetimi, pazar organizasyon ve çalışanların sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamak için, organizasyonun yönünü, yapısını ve kapasitesini devamlı yenileyen bir süreçtir (Moran, Avergun, 1997).

Organizasyonlardaki her şey incelemeye açıktır. Temel operasyonel varsayımlar sorgulanmaktadır. Başarısızlığın maliyeti her zamankinden çok fazla olup, iş gücündeki gerilim bununla doğru oranda artmaktadır. Değişim yönetimi hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Başarılı değişim girişimleri gerçekleştirmiş organizasyonlardaki araştırmalara ve deneyimlere dayanarak aşağıdaki değişimle ilgili önemli gözlemler ortaya çıkmıştır:

Değişim lineer değildir, çoğu zaman açıkça belirlenmiş bir başlangıcı ve sonu yoktur.

Değişim; organizasyonun birçok üyesi tarafından kabul edilmiş hırsla beraber yükselen hedef yaklaşımlarını içerir. Bu nedenle değişim karışık ve sonsuz görünebilir. Çoğu zaman değişim prosesinde yer alanlar kendilerini güçsüz ve aşırı yüklenmiş hissederler.

Etkin değişim çok yönlü gelişim çabaları ile iç içe geçmiştir. Organizasyonel gelişim; müşteri üzerine odaklanmanın artmasını, iş proseslerinin gelişimi ve yönetimi, çalışan katılımını güçlendirmesini içerir. Bir alandaki gelişimin başarısı diğer alanlarda değişim uygulanması ihtiyacını doğurur. Gecikmiş değişim çabaları sadece başarısızlığı göstermez. Bunun yanında diğer alanlardaki değişim çaba girişimlerini veya ani başlangıçlara olan ihtiyacı gösterir. Aslında tek bir doğru cevap yoktur. Dolayısıyla, çok yönlü çabalar değişim organizasyonlarını gelecekte rekabetçi olmalarını sağlamak için gereklidir.

Değişim yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıdır. Değişim, vizyon sağlamak ve yapılanma yaratmak için yukardan-aşağı; katılımı teşvik etmek ve destek yaratmak için aşağıdan-yukarı olmalıdır. Sonuç olarak, değişimi yönlendirmek yukardan aşağı tüm organizasyon bireylerinin paylaşılmış sorumluluğudur. Tüm organizasyon aynı yöne doğru gitmelidir. Eğer organizasyon, değişim çabası konusunda anlaşılamamışsa çaba başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Güçlü ve başarılı değişim için ölçümlendirme bir anahtardır. Organizasyon hedefleri birey performans hedeflerine karşın ne kadar çok ölçülür ve ilerletilirse, değişim o kadar başarılı ve uzun süreli olur.

Bir başka açıdan “Değişim Yönetimi” nin ne anlam içerdiğini düşünürken akla üç ana tanım gelir (Hiatt, Creasey, 2000) :

- ♦ Değişim yönetimi görevi
- ♦ Profesyonel pratik alanı
- ♦ Bilgi esası

Değişim yönetimi görevi: Değişim yönetiminin ilk ve en açık tanımı değişim yönetimi görevi ile ilgili olan terimdir. Değişimi yönetme kendi içinde iki anlam taşımaktadır. Değişimi yönetmenin bir anlamı; değişimleri bir plan içerisinde gerçekleştirmek ve yönetmektir. Amaç; devam eden organizasyon içerisinde yeni metot ve sistemleri daha etkin bir şekilde uygulayabilmektir. Yönetilecek değişiklikler organizasyon içerisinde ve organizasyon tarafından kontrol edilmektedir. Ancak, bu iç değişimler belki de organizasyonun dışından, yani başka bir değişle “çevre” den etkilenerek başlamıştır. Bu yüzden, değişimi yönetmenin ikinci anlamı, organizasyonun kontrolü dışında gerçekleşen değişimlere (kanunlar, sosyal ve politik ayaklanma, rakiplerin hareketleri, ekonomik dalgalanma gibi) karşılık vermektir. Araştırmacılar ve pratisyenler refleks veya tepkimeli yanıt olup olmadığını ve beklenen mi yoksa beklenmeyen bir karşılık mı bunu ayırt ederler.

Profesyonel pratik alanı: Değişim yönetiminin ikinci tanımı “ profesyonel pratik alanı”dır. Düzinelerce, yüzlerce bağımsız danışman, müşterileri için değişimi sağlayıp yönetebileceklerini, değişim planlaması yapabileceklerini ve pratiklerinin değişim yönetimi olduğunu kabul etmektedir. Şirketleri için aynı anlatımı gerçekleştiren birçok danışman şirketi bulunmaktadır. Birçok büyük yönetim danışmanlık şirketleri değişim yönetimi pratik alanına sahip olmak istemektedirler.

Bu değişim yönetimi uzmanlarından bir kısmı, müşterilerinin karşılaştıkları değişimleri, onlarda oluşan değişiklikleri yönetmeyi talep ederler. Geri kalanı da müşterilerine, değişimi gerçekleştirmeyi talep eder. Nerdeyse tüm durumlarda, değişim süreci, durumun spesifiklerinden ayrı olarak ele alınır. Bu profesyonel değişim acentelerin talep ettiği değişim süreci yönetimi görevidir.

Bilgi esası: Profesyonel pratik alandan değişim yönetimine bakıldığında tanımına üçüncü bir tanım daha eklenir: değişim yönetiminin konu veya içerik sorunu. Başlıca; pratiği gerçekleştirecek olan modellerden, metotlardan, tekniklerden, araçlardan, yeteneklerden ve bilginin diğer formlarından oluşmaktadır. Değişim yönetiminin konu ve içerik sorunu; psikoloji, sosyoloji, işletme, ekonomi, endüstri mühendisliği, sistem

mühendisliği, insan ve organizasyon davranışlarının incelenmesinden çıkartılmıştır. Birçok araştırmacı, bilgi esasının bu içeriklerini, *Genel Sistemler Teorisi (General Systems Theory-GST)* denilen konsept kümeleri ve prensipleri ile bağdaştırmış ve entegre etmişlerdir. Bu profesyonel pratik alanının, meslek, disiplin, sanat, teknikler seti veya teknoloji olarak adlandırılıp adlandırılmayacağı açık değildir.

Özetlemek gerekirse, değişim yönetiminin en azından üç temel tanımı vardır:

- ♦ Değişim yönetimi görevi (tepkisel ya da beklenmedik bir durum mu)
- ♦ Profesyonel pratik alanı (profesyoneller üzerinde önemli değişimler ile)
- ♦ Bilgi esası (modelleri, metotları, teknikleri ve diğer araçları içerir)

3.2 Değişim Yönetiminin İlkeleri

Değişimin kendisi bir araştırma ve inceleme konusu olduğuna göre bu özelliklere sahip bir konunun bir takım ilkelere sahip olması gerekmektedir. Değişim Yönetimi, birçok danışmanlık işletmesinin, birçok üniversitenin, birçok çalışanın, birçok kurumun ilgi ve çalışma konusu haline gelmiştir. Bütün bu çalışmaların ışığında, herkesin değişimin ilkeleri konusunda çeşitli düşünceleri, önerileri, saptamaları ve görüşleri oluşmuştur ve halen oluşmaktadır.

Her kişi ya da kurum, değişimi yaşarken, yaşatmaya çalışırken veya iyi kötü yaşadktan sonra değişim konusunda çeşitli deneyimler yaşamaktadır. Bu deneyimler çok farklı ortam, sektör ve işletmede çok farklı düzey ve derinlikte de olsa genel olarak edinilen deneyimlerin yaklaşık aynı olduğu görülebilir.

Dünya çapında 6 kıta üzerinde 22 ülkeden 100'ü aşkın işletmenin katıldığı bir anket çalışmasında "Değişim Yönetimi" konusundaki görüşler şöyle belirtilmiştir (Güler, A. Artemiz, 1999) :

Çalışmaya katılan işletmeler, tepe yönetimin desteğinin Değişim Yönetimi Programlarının başarısı için tek ve en güçlü şartı olduğunu belirtmişlerdir. Diğer şartları ise şu şekilde sıralamışlardır:

- ♦ Organizasyonun bütün düzeylerinin değişime katılımı
- ♦ Psikolojik Değişim; yeni bir yönetim aracı veya sistemi; yeni bir eylem hareketi
- ♦ İşletmeye dışarıdan aşırı bir değişim baskısı

Değişimle ilgili olarak en sık karşılaşılan 3 engel olarak belirtilenler şunlardır:

- ♦ Çalışanların değişime direnci
- ♦ Yönetimin davranışlarının değişimi desteklemesi
- ♦ Yeterli olmayan bütçe ve kaynak

Projelerin %70' inden fazlasında değişimi başlatan tepe yönetimden bir yönetici, yönetim tarafından bir numaralı hata olarak belirtilmiştir. Genel olarak, değişim çalışmalarında ortaya çıkan ilk beş üst yönetim hatası şu şekilde sıralanmıştır:

- ♦ Değişimin içine direkt olarak katılmama
- ♦ Değişime bütün yönetim düzeylerinin katılmaması
- ♦ İletişimin yeterli olmaması veya uyumsuz işaretlerin çalışanlara iletilmesi
- ♦ Odağın değişmesi veya önceliklerin değişmesi
- ♦ Yeterli kaynağın ayrılamaması

Katılımcıların, değişimi destekleyen 9 üst yönetim etkinliğinden en önemli gördüğü 3 tanesi ise;

- ♦ İletişim
- ♦ Proje takımına katılım
- ♦ Operasyonel yöneticilerle diğer yöneticiler arasındaki etkileşimdir.

Ankete verilen yanıtlara göre Değişim Yönetimi etkinliklerinden en fazla etkili olanlar;

- ♦ Açık ve uygun iletişim
- ♦ Yeni yapıyı destekleyecek personel değişimi
- ♦ Tüm yönetim düzeylerinin desteği
- ♦ Çalışanların uygulama öncesi eğitimidir.

Katılımcılara, “Eğer her şeye yeniden başlama şansımız olsa neleri farklı yapardınız?” diye sorulduğunda aşağıdaki yanıtlar alınmıştır;

- ♦ Proje değişim yönetimi etkinliklerine daha erken başlamak,
- ♦ Değişim yönetimi eğitimlerini genişletmek,
- ♦ Projenin planlama ve uygulama aşamalarında tüm yönetim düzeylerinin katılımını arttırmak .

Ankete katılan işletmeler, etkili iletişim teknikleri olarak yüz yüze görüşme, elektronik posta kullanma, üst yönetim sunuşları kullanmışlardır. Bütün örneklerde alt düzey çalışanlarla iletişimin daha sık gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Takımların %75’i en azından her hafta verilmesi gereken güncel gelişmeleri çalışanlara aktardıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılara göre, istenilen davranışların tanınması ve proje için engel olarak görülen bireylerin yönetimi, çoğu takımın karşılaştığı önemli sorunlardan birini oluşturmuştur.

En etkili yöntemler:

- ♦ Çalışanın takdir edilmesi (üst veya tepe yönetim tarafından)
- ♦ Ödüller (projenin belirli aşamalarında veya tamamlanmasında)

Değişim Yönetimi Takımlarının %50'sinden fazlası bir veya birden fazla danışman kullanmışlardır. Takımların %75'i danışmanlarla değişim sürecinin uygulanmasında beraber çalışmışlar veya öneri almışlardır. Çoğu örnekte danışmanlar, bir değişim yönetimi uzmanı olarak teknik ve yönetsel deneyimlerini takımla paylaşmışlardır. Takımların danışmanlarda en çok aradığı özellikler arasında:

- ♦ Uygun deneyim
- ♦ Yeterli kapasite
- ♦ Başarılı sonuçlar
- ♦ Bilgi aktarımını sağlayabilmesi
- ♦ Eğitim ve uygulama yetenekleri
- ♦ Bütünlük yer almaktadır.

Takımların %80'i yeni projelerde de danışmanlarla çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

3.3 Değişim Yönetiminin Türleri

Değişim Yönetimi, genel olarak bakıldığında bütünsel değişimi ifade etmektedir. Yine de konular ve yapılanlar itibariyle değişim çalışmaları aşağıdaki gibi gruplanabilir (Güler, A. Artemiz, 1999);

- ♦ Teknolojik Değişim Yönetimi
- ♦ Süreçsel Değişim Yönetimi

- ♦ Kültürel Değişim Yönetimi
- ♦ Yapısal Değişim Yönetimi

Fakat değişimi sadece yukarıda bahsedilen parçacıklarıyla düşünmek eksik bir yaklaşımdır. Değişimin kendisi bir bütündür ve bu bütünü sadece ayrı parçalar şeklinde değerlendirmek seçilen parçacıkta da tam bir başarı sağlanmasını engeller. Eğer bir işletmenin belirli bir yönü çok gelişmiş ise o konuda bir çalışma yapma zorunluluğu yoktur. Fakat yine de değişen diğer sistemlere uyabilmek için gelişmiş sistemlerin de iyileştirilmesi gereklidir. Örneğin; teknoloji kullanma konusunda çok gelişmiş bir işletmede Kültürel Değişim Programı uygularken en azından varolan teknolojinin olanakları kullanılarak kültürel değişime artı değer yaratılabilir veya süreçleri değiştirirken bazı yapısal değişimler kaçınılmaz olabilir.

3.3.1 Teknolojik Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi türlerinden teknolojik değişim yönetimi, üzerinde en az tartışılan değişim yönetimi konusudur. Çünkü teknolojinin değişim hızı, diğer bütün konuların değişim hızından çok daha fazladır ve teknolojik açıdan gerekli değişimi gerçekleştiremeyen işletmeler ya da kurumlar yok olmaya mahkumdurlar. Bu nedenle teknolojik değişim yöntemi, diğer değişim çalışmalarına daha fazla katkı sağlama açısından incelenecektir.

Teknoloji Yönetimi, işletmelerde aşağıdaki 4 ana amaç doğrultusunda değerlendirilir. Bunlar:

- ♦ Belirtilen amaca uygunluk
- ♦ Standartlara uygunluk
- ♦ Süreç çevrim zamanı
- ♦ Süreç maliyeti

Dikkatli bir şekilde değerlendirilen, akıllı bir şekilde seçilen, doğru bir şekilde yerleştirilen bir teknoloji kökten bir takım değişikliklere olanak yaratabilir. Bu teknolojinin; süreçler ve yapılar değiştirildikten sonra düşünülmesi gereken bir konu olmadığı anlamına gelir. Tam tersine teknolojik kapasitenin düşünülmesi yeni süreç geliştirmeyi oldukça destekler.

Teknolojik değişimin önemli bir yönü de şu an geçerli olan teknolojinin şu anki sürecin teknolojisi yani destekçisi olduğudur. Bu nedenle tek bir yöndeki değişim her zaman eksik kalacak veya en azından değişim yeteri kadar desteklenmeyecektir. Ayrıca değişime direnen organizasyonlarda değişik engeller oluşursa bunlardan biri de teknoloji olabilir. Şu anki teknolojiyi kullananlar doğal olarak şu anki süreci tercih ederler. Bu nedenle teknoloji ile değişim mutlaka birlikte düşünülmesi gereken kavramlardır. Sonuç olarak Teknolojik Değişim Yönetimi, Yapısal Değişim Yönetimiyle bütünleşik halde yapılmalıdır.

Teknolojik Değişim Yönetimi aşamaları olarak aşağıdaki çalışmalar sıralanabilir:

- ♦ Yüksek düzey teknolojik modellerin tasarlanması
- ♦ Değişim uygulamalarında oluşacak engellerin tanımlanması
- ♦ Engelleri aşmak için stratejilerin geliştirilmesi
- ♦ Teknolojiyle ilişkili eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi
- ♦ Teknolojik değişim yönetimi planının geliştirilmesi:
 - a. Değişim gereksinimleri ve tanımlanması
 - b. Performans terimleriyle amaçların ve hedeflerin açıklanması
 - c. Çizelge ve izleme noktalarıyla eylem planı
 - d. Değişim sürecini destekleyecek kaynakların kullanımı

- e. İletişim planı
 - f. Eğitim planı
 - g. Konu tekrar çözüm planı
- ♦ Teknolojik değişim yönetimi planının gözden geçirilmesi ve onaylanması

3.3.2 Yapısal Değişim Yönetimi

Yapısal değişim yönetimi, teknolojik değişim yönetiminin aksine en fazla tartışılan konudur. Fakat tartışılma noktası teknolojik değişim yönetimindeki gibi olsun mu olmasın mı ekseninde değil daha çok nasıl olacağı, hangi kavramlara dayanacağı veya dayandırılacağı konusundadır. Çünkü yapısal değişim yönetimi çalışmaları, organizasyonun yapısında ve kültüründe kaçınılmaz değişiklikleri gerektirir. Bu nedenle, yapısal değişim yönetimi organizasyonun yapısı ve kültürü üzerinde yapıcı veya yıkıcı etkiye sahiptir. Bu, yapısal değişim yönetiminin, genel değişim yönetimi çalışmalarında çok önemli bir yer tuttuğu anlamına gelir.

Yapısal değişim yönetimi, çalışmaların planlama aşamasında başlar ve devamında da sürer. Yani yapısal değişimle olan ilişki süreklilik arz eder. Yapısal değişim yönetimi çalışmalarında dışsal çevre, paydaşlar ve teknik yapılanma da organizasyonun yapılanmasında etkili etmenlerdir. Yapısal değişim yönetimi çalışmalarında, kendi iş sorumluluklarını gerçekleştirmek üzere yapılanmış iş birimlerinin görevleri incelenir. Bu inceleme; politikaları, izlekleri, kuralları, yönetmelikleri, yönetimi, bütün çalışanları, birimleri, ekipmanları ve insan kaynakları uygulamalarını içerir.

3.3.3 Süreçsel Değişim Yönetimi

Süreçsel değişim yönetimi diğer değişim yönetimi konularının en eskisidir. Çünkü teknolojik olarak yenilenen, buna uygun yapılanmayı sağlayan her süreç mutlaka bir takım değişikliklere zamanla gereksinim duyacaktır. Bu nedenle teknolojinin ve yapının uygun olduğu veya hiçbir şeyin başlamadığı durumlarda ilk akla gelen, süreçleri değiştirmektir.

Genel olarak bakıldığında süreç değişiklikleri iki şekilde yapılır. Birincisi kökten değişimler, ikincisi iyileştirici değişimlerdir. Gerçekte bu ayrım iki felsefenin ayrımıdır. Japonların çok bilinen Kaizen felsefesi süreç üzerinde küçük iyileştirmeleri esas alır. Kökten değişimi benimseyen Amerikan felsefesi ise süreci yeni baştan tasarlamayı ifade eder. Zamanla bu iki yaklaşımın bütünleşik çalışması sağlanabilmektedir.

Genel olarak süreçsel değişim yönetiminde izlenen uygulama aşamaları şu şekilde gerçekleştirilir: Organizasyon önemli süreçleri oluşturulmuş modele uygun olarak yazılı hale getirilir, organizasyonun gerçekleşen performansları belirlenir ve hesaplanır. Karşılaştırılmalı değerlerle değerlendirilerek oluşan farklılıkları ortadan kaldıracak süreç değişim çalışmaları yapılmalıdır.

Bütün bu çalışmalar çok karmaşık, çok aşamalı ve detaylı olduğu için genel olarak iki ayrı takımla çalışılması gerekir. Bu takımlar çalışmaları destekleyen üst yönetim takımı ve değişimi tasarlayan süreç takımlarıdır. Klasik bir süreç değişim programı şu aşamalardan oluşur:

Proje tanımlaması, alanı ve eylemi : Süreçsel değişim yönetimi süreç odaklı bir yaklaşımdır. İlk olarak yapılması gereken; organizasyonun, her ürün ve hizmet hattı için, asal iş süreçlerinin açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

Değişim sistemi ve desteği : Ana süreçlere ait performans farklılıkları belirlendikten sonra sıra, süreçlerde süreçsel değişim yönetimi çalışmalarına gelir. Seçilen süreçlerle ilgili “ en iyi ” organizasyonların yöntemleri ve hedefleri ana taslak olarak süreç takımlarına verilir. Bu takımlar en iyi değere ait modeli taslak olarak ele alırlar. Ayrıca özel olarak eğitilmiş bir takım, bütün düzeylerdeki süreç takımlarını denetleme ve izleme görevini yapmaktadır. Burada amaç, her ana süreç ve önemli ara süreçlerin müşteri gereksinimleri açısından kalite, maliyet ve zaman göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesidir.

Bu çalışmada ayrıca “boş sayfa” yaklaşımı denilen kavram da kullanılır. Bu yaklaşımda süreçle ilgili hiçbir ön çalışma yapılmaz. Süreç takımında süreçle ilgisiz yaratıcı kişilerin de olmasına özen gösterilir. Burada amaç süreçle ilgisiz kişilerin süreç körlüğü tehlikesine kapılmadan “daha önce düşünülmemiş” olanı söyleyebilmelerini sağlamaktır.

Süreçsel değişim yönetimi proje takımı : Süreçsel değişim yönetimi projelerinde iki düzeyde liderliğe gereksinim vardır. Üst yönetim düzeyinde “sorumlu yürütme kurulu” olarak adlandırılabilir ve süreçsel değişim yönetimi çalışmalarını organizasyonun genelinde destekleyecek, amaçlanan aşamaları izleyecek ve değerlendirecek bir takım, projenin yönetiminden sorumlu olmalıdır. İkinci takım olan süreçsel değişim yönetimi takımı, her düzeyden ve her birimden oluşan fonksiyonlar arası olan, her ana süreci çok iyi tanıyan ve yenilik yapabilecek çalışanlardan oluşacaktır.

3.3.4 Kültürel Değişim Yönetimi

Bütün değişim çalışmalarının en olmazsa olmaz kavramı kültürel değişimdir. İstisnasız bütün değişim çalışmaları mutlaka kültürel değişim çalışmalarıyla desteklenmelidir. Çünkü inanılmadan , çalışanların ve/veya katılımcıların kafasındaki soruları yanıtlama gereği görmeyen her türlü değişim sadece başarısız bir girişimdir. Bu

nedenle bütün değişim çalışmaları kültürel değişim yönetimi çalışmalarıyla eşzamanlı olarak yürütülmelidir.

Bugün kurumlarda; daha yalın yapılar, takımların artışına, işgücü farklılığının artmasına, açıklığın artmasına ve iş-aile yaşamının dengelenmesine doğru bir akım yaşanmaktadır.

Kültürel değişimin başarılı olabilmesi için, kurum yetkililerin çabası, çalışanları değişime itecek motivasyon ve değişime gidilip gidilmediğini ölçmek ve geri besleme yapabilmek için işletme kültürü konusunda mutlaka sayısal ölçümlere gerekmektedir.

Aşağıdaki kültürel değişim yönetimi programı eř zamanlı olarak uygulanması gereken 3 aşamalı bir modeli açıklamaktadır.

Aşama 1: Hazırlıklar

- Kurumsal beklenti ölçümlerini yapabilecek bir araştırma
- Yeni kültür stratejisine yetkililerin yaklaşımı
- Kurumsal hedef ve stratejilerin açıklanması

Aşama 2: Motive Edilmiş Uygulama

- İletişim
- E-posta, haber mektupları, hatırlatmalar
- Değişim için nedenlerin sağlanması
- İş tasarımı, ödül sistemleri ve eğitim atölyelerini içeren motivasyon teknikleri

Aşama 3: Ölçüm ve Düzenleme

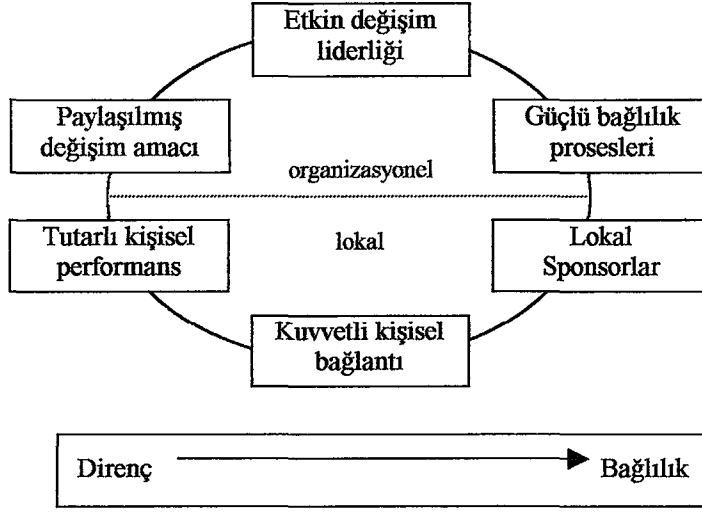
- ♦ Yeni kültürel değerlerin çalışanlarca kabul edilebilirliğini ve ilerlemeyi ölçmek için yeni bir araştırma
- ♦ Kurumsal değerlendirme (beklenen ve gerçekleşen değerler arasındaki farkın çözümlenmesi)
- ♦ Değişim stratejisinin düzenlenmesi
- ♦ Yeni programların uygulanması
- ♦ Yeni hedeflerin ve ilerlemenin açıklanması

Başarılı bir kültürel değişim yönetimi kesinlikle önemsenmeyecek ve hızlı bir şekilde yapılması gereken bir çalışma değildir. Büyük işletmelerde kültürel değişim yönetimi programlarının 5-7 yıl arasında zaman aldığı görülmektedir. Değişimin yönetimi esneklik ve sabır ister. Ayrıca kurallardan, izleklerden, yapılardan hoşlanan kişilerden değişimi yönetmesi beklenmemelidir.

3.4 Değişim Başarı Faktörleri

Değişim, eninde sonunda insanlarla ilgili olduğu için, bireyler değişmez ise anlamlı bir değişimden söz edilemez. Eskiye bırakıp yeniye geçişi gerçekleştirme tek bir adımda gerçekleştirilebilecek bir durum değildir. David Miller'ın "*Building Sustainable Change*" makalesinde değindiği üzere, yaygın olarak altı kritik başarı faktörü vardır. Bu faktörler, başarılı olunabilmesi için gerekli olan bireysel sorumluluk ve yükümlülüklerini geliştirebilmek için; değişim liderlerinin üstün olmaları gereken uygulama anahtar alanlarını kapsayan esnek proses metodolojisine dönüştürülmüştür. İstenen değişim iş amaçlarının yapılabilmesi için, çalışanların, davranışlarını değiştirmeye, yeni yöntemlerin, anlayışların ve inançların kabulüne istekli olmaları gerekmektedir. Kritik değişim başarı faktörlerinin yönetimi, değişim liderlerine

değişim eylemlerinin ilerlemesini ölçmelerine ve taramalarına imkan sağlar. Böylece destekleyici veya düzeltici müdahaleleri yapmaları için kıyas olanağı sunar.



Şekil 3.2 Altı değişim başarı faktörü (Miller, 2004)

Paylaşılmış Değişim Amacı: İletilen ve sağlanan paylaşılmış amaç; birlik, enerji ve önem sağlamaya yardımcı olur. Değişim girişimine başlarkenki ilk kritik adımdır. Çalışanların değişime odaklanmasını ve motivasyonlarını koruyarak odaklardan sapmamalarını yönetmeye yardımcı olan adımdır.

Güçlü Bağlılık Prosesleri: Çalışanları değişime bağlayan, sorumluluk bilincini kuran, direnci ortadan kaldıran güçlü bağlılık prosesleri (iletişim, katılım, eğitim ve ödüllendirme); değişimin yararları oluşmadan ve yeni yaklaşımlar şirket kültürü içerisine girmeden, uygulanmalı, geliştirilmeli ve elde edilmelidir. Sadece yapılan workshop ve verilen bilgiler doğrultusunda iletişim sağlanamaz. İletişim değişim boyunca iki yönlü olmalıdır, yöneticiler dinlemeli ve yanıt vermelidir.

Lokal Sponsorlar: Lokal düzeydeki sponsorlar olarak gösterilen değişim modelini kuran ve değişim yapılanması için gerekli ortamı sağlayan yöneticiler, güçlü bir değişim liderliği gösterirlerse değişim organizasyon boyunca etkin bir şekilde uygulanabilir.

Kuvvetli Kişisel Bağlantı: Kuvvetli kişisel bağlantı; bireylerin var olan durumdayken daha fazla çalışmaya devam edemeyeceklerinin farkına vardıkları, değişime yönlendiren konu ile ilgili sorumluluk paylaştıkları ve gelecekte ne kadar başarılı olabileceklerini anladıkları zaman ortaya çıkar.

Tutarlı Kişisel Performans: Değişim girişimleri ancak, organizasyon içerisindeki değişim liderlerinin; çalışanların değişime karşı direnci ve bu direncin; işin faydası, iş güvenliği, sorumluluk seviyesi, öğrenme olanakları ve iş ilişkilerine olacak ters etkisi konularına özen göstermeleri sayesinde uygulanabilir.

3.5 Değişim Dili

Değişimin analizinde önemli bir çelişki ortaya çıkmıştır. Bir tarafta, değişimin anlamının ve değişim olasılıklarının yerleştirildiği yolların farkına varılmış, diğer yanda ise temel değişim anlayışına; değişime karşı olan rasyonel, hiyerarşik örnek organizasyonlara bağlı tepeden aşağı yönetsel yaklaşımın hakim olduğu görüşü öne sürülmüştür. Bu tepeden aşağı yaklaşımın kısıtlamalarının üstesinden gelebilmek için değişim projesinin ve taktiklerinin takdirini yükseltecek bir sözlüğün geliştirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak da aşağıdan yukarıya alternatif bir dilin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Fakat, bunun oluşturulması kolay değildir ve engelleyici birçok ciddi faktör vardır (Collins, 2003).

Yöneticilere aşağıdan yukarıya olan yaklaşımı teklif etme çabalarıyla beraber ortaya çıkan problemler ve değişimin dili ile ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken nokta; dilin kullanılan bir yol ve güçlü olduğunun anlaşılmasıdır. Gerçekte, yöneticiler tepeden aşağıya olan yaklaşımla gayet rahatlar ve başlangıçta kesinlikle aşağıdan yukarı yaklaşımına düşman olacaklardır çünkü tepeden aşağı yaklaşımıyla olan değişimler, değişim yönetimini stratejik liderlik ve yüksek hedef arayışı için alıştırma olarak gösterme eğilimindedir. Tepeden aşağı ve aşağıdan yukarıya olan yaklaşım arasındaki en belirgin fark; aşağıdan yukarı yaklaşımının organizasyonel değişimi

gerçekleştiren bireylerin gücünü vurgulaması ve politik prosesleri değişimin kalbine yerleştirmesidir. Ancak, lokal olarak bireyler ve hareketler üzerine odaklanma; aşağıdan yukarı yaklaşımının tepeden aşağı yaklaşımı karşısında güvenilirliğinin ve fonksiyonelliğinin azalmasına neden olabilir.

Yine de aşağıdan yukarı olan yaklaşım yönetim seviyesine çok gerçekçi ve pratik avantajlar önerebilir. Bunun yanı sıra; tepeden aşağı olan yaklaşımın bayağılığını ve organizasyonel yaşamın belirsiz yönlerini abartılı bir şekilde gösterme eğilimi de açığa çıkarır (Collins, 2003).



4. DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİ

Proje yönetimi son yıllarda popülaritesini arttıran yönetim şekillerinin başında gelmektedir. İşletmelerde proje bazlı çalışmaların hızla artması doğal olarak organizasyonel bazda olduğu kadar yönetim bazında da köklü değişikliklere yol açtı. İçinde projenin olduğu her alan da ister istemez proje yönetiminin etki alanı altına girdi.

Değişim Proje Yönetimi ise her alanda zorlu bir patika olan değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan proje bazlı çalışmaların en etkin biçimde sonuçlanması için kaçınılmaz bir yol olarak işletmeler tarafından son zamanlarda benimsenmeye başlandı.

4.1 Değişim Projesi Tanımı

Günümüz iş çevresinde giderek artan bir şekilde proje bazlı çalışılmaya başlanmıştır. Proje Yönetimi Enstitüsü' nün “Bilginin Proje Yönetimi Yapısına Rehber” (PMI Standartları Komitesi, 1996) adlı kitabında tanımlandığı üzere proje; eşsiz bir ürün veya servis yaratma görevini üstlenen geçici bir çabadır.

Paul Dinsmore; projeler ve proje yönetimi için başka bir tanımlama yapmaktadır; “Proje; maliyet, çizelge ve kalite gibi parametreler içerisinde belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışan birkaç kişi tarafından idare edilen, bir başlangıca ve sona sahip olan eşsiz bir risktir” (Dinsmore, 1984).

Değişim projeleri, projelerin bütün karakteristiklerinin yukarıda tanımlandığı şekilde etrafını çevirir. Başlıca ayrım ise; değişim projelerinin bireylerin yaşamlarını önemli bir şekilde etkilemesidir.

Proje örnekleri finanssal analizler için yapılan yönetici konuşma turlarını veya muhasebe hesaplarını içerir. Değişim proje örnekleri ise; departman içi proseslerinin değişimi için değişim mühendisliği çabalarını, kritik bilgisayar sistemleri için görev uygulamasını veya merkez odaklı organizasyonel yapıdan merkez odaklı olmayan yapıya geçişi kapsar.

Projeler

- ♦ Yönetici Turu
- ♦ Muhasebe hesapları

Değişim Projeleri

- ♦ Değişim Mühendisliği Çabaları
- ♦ Kritik Bilgisayar Sistemleri Görev Yükleme
- ♦ Merkez Odaklıdan Merkez Odaklı Olmayan Yapıya Geçiş

Bu örneklerin her biri bir projenin kriterlerini sağlar ve bütün proje yönetimi tekniklerinin avantajlarından yararlanır. Bu projeler geçicidir, tanımlanmış bir teslim tarihi vardır, çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyar ve proje planlama ile diğer profesyonel proje yönetimi metodolojileri için yeterince komplekstir. En büyük ayrım; değişim projelerinin insanların çalışma hayatlarındaki belirgin etkisidir. Bir değişim mühendisliği projesi durumunda departmandaki ve hatta bazen departman dışındaki çalışanların etkileşimleri ve iş fonksiyonları değişecektir. Aynı şekilde, kritik bilgisayar sistemlerinin görev uygulaması da yeni sistemi kullanacak olan bireyler ve iş fonksiyonelliği üzerinde önemli bir etki yaratacaktır. Birçok durumda kişilerin bütün iş görüşleri değişecektir. Sadece prosedürler farklı olmayacak, aynı zamanda önemli data'lara, tekrar gözden geçirilerek düzeltilmiş servis seviyelerine ve diğer birçok soyut faktöre erişilebilirlik değişecektir. Merkezi yapıdan, merkezi olmayan yapıya (ya da belirtilenin tam tersi) geçiş stratejisi, çalışanların kafalarında belirli soruların oluşmasına neden olacaktır. Bu endişeler bireylerin geleceklerini, yaşam seviyelerini etkiler (Canterucci, 1999).

Diğer taraftan; yönetici turları, muhasebe hesabı ve bazen de yeni bir ürün geliştirme, esas işin bir parçası olabilir ve her zamanki gibi iş olarak kabul edilir. Bundan dolayı, bu projelerde değişim projelerine nazaran daha az insan etkisi vardır. Değişim projeleriyle ilişkili diğer bir ayrım da değişim projelerinin sık sık çok-boyutlu değişime

ihtiyaçlarının olmasıdır. Örneğin; yeni bir bilgisayar sisteminin uygulaması çok defa bir iş prosesinin değişimini, gözden geçirilerek değiştirilmiş devam eden bir eğitim programını, otorite ve güvenliğin değişik seviyeleri ile gözden geçirilerek değiştirilmiş performans ölçülerini ve düzeltme programını içerir.

Etkin işletmelerde yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlara göre başarılı değişim projesi yönetimi programlarının uygulanmasını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Kitchen, Daly, 2002):

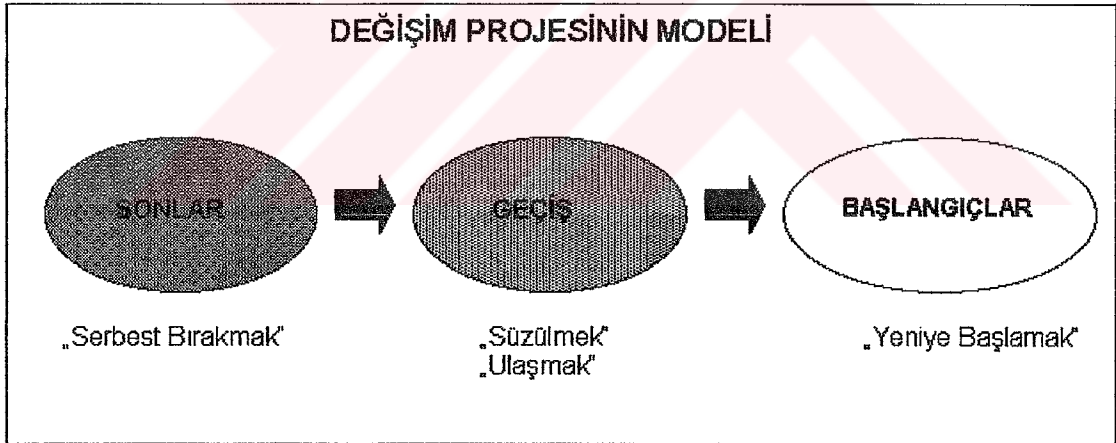
- Şirket içi odak
- Güven eksikliği
- Gizlilik
- Uygun beceri eksikliği
- Kaynak eksikliği
- Disiplin eksikliği
- Strateji eksikliği
- Metriklerin hatalı kullanımı
- Basitleştirmeye olan eğilim
- Çalışanların değişime karşı olan isteksizliği
- Güç ve politik yaklaşımlar

Buna rağmen, bu faktörlerin birçoğu önemli çalışanların etkin değişim proje yönetimiyle olan ilişkilerini göstermektedir. Değişim ihtiyacı ve değişimin nasıl başarılacağı konusunda çalışanlarla iletişim halinde olmak, başarılı değişim yönetimi için kritiktir. Değişim projesinin başarılı olup olmadığını belirleyen faktörler, çalışanlar veya çalışanların değişim prosesine ilgilidir. Bu bir bakıma, çalışanların organizasyondaki önemli gruplardan daha öte olduğunu gösterir. Çalışanlar organizasyonları algıladıkları düzeyde, şirket içi ya da şirket dışı diğer önemli üyelere verdikleri pozitif veya negatif mesajlarla iletişim içerisinde bulunacaklardır.

Şirket, çalışanların inancını ve iyi niyetini kaybederse; yanlışlarını düzeltmek ve çalışanlarının güvenini tekrar kazanmak için vereceği çabalarla zor bir savaşa girmiş olur. Organizasyon içerisindeki değişim dinamiklerini göz ardı etmeden yöneticiler; değişim programı yöneticilerinin değişim için hayati element olan kendilerini değiştirmeden diğer çareler işe yaramayacağını farkına varmalıdırlar. Değişim çalışanların davranışları kadar düşündükleri ile de ilgilidir. Bu; değişimin yönetimi ve şirket içi iletişim arasında bağlantı kurmak için temeldir.

4.2 Değişim Projesinin Modeli

Değişim projesini anlamamanın bir yolu ona; “son”lar, “geçiş”ler ve “başlangıç”lar açısından bakmaktır. Basit bir benzetme yaparsak; bir trapezci tuttuğu trapezi bırakıp (son), havada süzülüp, diğer trapeze ulaşarak (geçiş) yeni trapezden tutmak ve diğer tarafa ulaşmak zorundadır (başlangıç). Bu aşağıda bulunan Şekil 4.1’de anlatılmaktadır.



Şekil 4.1 Değişim Projesinin Modeli [2]

Sonlar: Değişimi gözden geçirmek için daha önceleri tamamlamak veya sonlandırmak gerekir. Bazı zamanlarda bilinenleri bırakmak zor olabilir. Değişim prosesi esnasında kişiler, isteyerek veya istemeyerek, işlerin eski tarzda yapılmalarının bir parçasını sonlandırmak durumunda kalabilirler. Aslında yapıldığı şekil bırakılıp başka bir şekilde yapılmaktadır. Bu ayırma da “son” dur.

Sonlar acı verici ve şaşırtıcı olabilir. Son gerekli ve kaçınılmaz olsa da değişim sırasındaki problem bulunulan durumu bir türlü bırakamamaktır. Tehlikeye doğru götüren, duygusal “aşırı yük” ü taşımayı parçalamak ve bırakmak reddedilir.

Bazen “son”lara tepkiler onu;

- ♦ Durdurmaya,
- ♦ Tersine çevirmeye,
- ♦ Görmezden gelmeye,
- ♦ Askıya almaya çalışır.

“Son” prosesi için anahtar; neye sahip olunduğunun farkında olmak ve sonlarda onu serbest bırakmaktır.

Geçiş - değişim fonksiyonunu yönetme - : Değişimi etkin yönetmek değişim prosesinin önemli bir parçasıdır. Kaynakların, prosedürlerin, araçların,..vs yönetilmesine ek olarak insanlar ve onların duyguları da yönetilmelidir. Değişimi yönetmek için bazı fikirler aşağıda listelenmiştir:

- ♦ *Açık Beklentiler:* Sizden ve size bağlı çalışanlardan beklenileni anladığınızdan emin olun.
- ♦ *İki yönlü iletişim:* Organizasyon içindekilere değişimler hakkındaki duygularını ifade edebilme fırsatını sağlarken iletişimin sıklığını arttırın.
- ♦ *Korku:* Kendinizde ve takımınızda korkunun oluşmasını anlayışla karşılayın.
- ♦ *Güven inşa etmek:* Kişilerarası iletişim asla bu kadar önemli olmamıştır – çalışanlarınıza ilgi gösterin ve bir güven ilişkisi oluşturun - onları bilgilendirin.

- ♦ *Yeni sorumluluklara öncelik tanımak:* Zamanınızın ve çalışanlarınızın zamanının yeni sorumluluklara ayrıldığından emin olun; öncelikleri belirleyin ve onlarla iletişim halinde olun.
- ♦ *Personelin katılımı:* Personelinizin katılımını sağlayın - katılımcı olmak zorundadırlar yoksa onlardan sadakat bekleyemezsiniz-.
- ♦ *Gelişmeye odaklanmak:* Değişim sonucunda oluşacak olan gelişmelere odaklanın: bireylere değişimin amacını görmeleri konusunda yardımcı olmak ve bundan nasıl yararlanabileceklerini göstermek. Değişime doğru yönelme becerisi değişim prosesinin özellikle ikinci - geçiş - aşamasında çok önemlidir.
- ♦ *Yeniden ifade etmek:* Aydınlatma adımı, “yeniden ifade etmek” şeklinde tanımlanan iletişim tekniği kullanılabilir. Yeniden ifade etme, çalışanların bilgiyi paylaşımlarına yardım eder. Anlaşılanları yeniden ifade etmekle onlara ne söylediklerini bir daha duyma fırsatı verilmiş olunur. Bazen söylemek istediklerimizden emin olamayabiliriz. Onu başka birinin ağzından yeniden ifade edilmiş şekilde duymak, ne söylediğimiz konusunda bizi aydınlatır. Gerçek ilgi alanlarımızı ortaya çıkarmamıza yardım eder. Prosesin aydınlatma adımı, çalışanlara kaybetmekten korktukları şeyleri anlamalarına ve değişim konusunda gerçek ilgi alanları belirlemelerine yardımcı olur.

Şimdiki zaman (amaç / kar / değer): Değişim yönetiminin geçiş tekniklerinde ikinci adım değişimin amacının ve değerinin bireylere sunulmasıdır. Bundan sonra çalışanlar amaçlara tekrar odaklanabilir ve kazanımlarını görebilirler. Bu adımda bir bakıma vites değiştirilmiş olunur. Aydınlatma adımı, çalışan odak noktası çalışan iken burada odak noktası yöneticidir.

- ♦ *Amaç:* Şimdiki zaman adımı, çalışanlara, ilgi alanlarının şirket amaçlarıyla nasıl uyduğu gösterilir. Özellikle onların ilgi alanlarıyla şirketin amaçlarının dengelenmesine yardımcı olunur.

- ♦ *Karlar*: Çalışanların ilgi alanlarıyla ilişkili olan değişim amacıyla iletişim halinde olmak, çalışanı duruma farklı bir açıdan bakması için ikna eder. Değişimin kazançlarını görmeye başlarlar.
- ♦ *Yeni Şeklin Değeri* : Yeni organizasyonun veya yapının onlara kazandıracaklarını göstermeye yardım eder. Değişimi yaşayan çalışanlar için, paylaşım çok önemlidir. Çalışanların ilgi alanlarının aydınlatılmasından sonra, onların amaç üstünde yoğunlaşmaları ve kazançlarını keşfetmeleri için yol hazırlanmıştır. Geçiş aşamasından başlangıçlar aşamasına hareket etmeye başlarlar.

Çözümleme (sorular/yükümlülükler): Değişim yönetiminin geçiş tekniklerinde üçüncü aşama, soruların ve itirazların çözülmesidir ve değişimi sahiplenmek için bireylerin yükümlülüklerinin kazanılmasıdır.

- ♦ *Sorular ve itirazlar* : Çalışanların varolabilecek soruları ve itirazları çözülmelidir.
- ♦ *Yükümlülük*: Eğer çalışan değişim prosesi boyunca yönetilebilmiş ama faaliyet için yükümlülüğü kazanılamamışsa, amaca ulaşılmamış demektir. Çalışanlar faaliyet içine alınması ve değişimi üstlenmeleri sağlanmalıdır. Çalışanların ilgi alanlarıyla uyuşan değişimi sahiplenmeleri için onlara liderlik edilmeli ve “ilk adım” ı atmaları sağlanmalıdır.

Başlangıçlar: Bilinenler bırakıldıktan ve gerekli geçiş gerçekleştirildikten sonra değişim projesinde sıra yeni başlangıçlara gelir. Her değişimin sonundaki başlangıçta olduğu gibi bunda da değişime karşı oluşan dirençle başa çıkma stratejileri geliştirilir. İlerleyen bölümlerde direnç ve stratejiler ele alınacaktır.

4.2.1 Değişim Projesinin Uygulayıcıları

Organizasyonlarda uygulanan değişim projeleri konusunda sıkça tartışılan konulardan

biri de değişim projelerini kimin ya da kimlerin uygulaması gerektiğidir. Bu noktada işletmelere baktığımızda, değişimin gerekliliğinin bilincinde olan işletmelerde değişimin sürekli bir adım önünde olmak adına diğer fonksiyonlarının yanında işletmeyi dolaylı ya da direkt olarak etkileyebilecek gelişmeleri Araştırma Geliştirme birimiyle koordineli biçimde tespit etmek ve uygulamakla sorumlu olan birimlerin varlığını görmekteyiz (Özçelik, 2002).

Böyle bir birimin varolmaması durumunda ve bir değişim projesinin uygulanmasına karar verilmesi halinde ise işletme içi veya işletme dışı uzmanlardan ya da hem işletme içi hem de işletme dışı uzmanlardan oluşan, değişimin uygulanmasıyla görevlendirilen bir grubun oluşturulması mümkündür. Böyle bir grubun oluşturulması, farklı bireylerin, farklı alandaki beceri ve yeteneklerinin etkin bir şekilde sentezi başarılı olarak sağlandığında organizasyonel değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekteştirilmesi üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Bu grubun oluşturulmasında en önemli nokta yukarıda belirtildiği gibi grubu oluştururken mümkün olan olasılıklar arasında karar vermektir. Bu seçimlerden her birinin diğerine göre üstünlük ve zayıflıkları mevcuttur. Bunları özetleyecek olursak;

- Organizasyonel değişim işlevi, bölüm yöneticileri tarafından ayrı ayrı gerçekteştirilebilir. Ama organizasyonun herhangi bir alanında gerçekteşen değişimler organizasyonu oluşturan diğer unsurlar üzerinde de etkili olacaktır. Bu bağlamda farklı birim yetkililerinden oluşan bir uzman grup oluşturma yolunun seçilmesi daha sağlıklı olacaktır.
- İşletme içi uzmanlardan oluşan bu grup değişim sürecinde, dışarıdan görevlendirilen danışmanların işletme hakkında bilgi eksikliğine sahip olmalarına karşın, işletmeyi yakından tanımaktadırlar. Danışmanların yetersizliklere sahip oldukları belli başlı alanları; organizasyonun tarihi, kültürü, işğörenlerin özellikleri, operasyonlara dair prosedürler olarak belirtebiliriz. İçerden değişimi yönetmekle görevlendirilen personelin aynı alanda bir diğer

artısı ise olası bilgi eksikliklerini giderme noktasında yine organizasyon içerisindeki resmi ve beşeri düzenin özelliklerine hakim oldukları için, ihtiyaç duydukları bilgilere dışarıdan görevlendirilen danışmanlara göre daha kolay ulaşabilmeleridir.

- ♦ Değişimin uygulanmasında görevlendirilen danışmanların sahip olduğu bilgi birikimi ve aynı koşullar altında olmasa bile böyle projelerin yürütülmesinde daha önce görev almış olmaları, değişimin sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi açısından büyük bir avantajdır.
- ♦ Danışmanların görevlendirilmesinin bir diğer avantajı ise sistemin dışından olmaları nedeniyle sistemin sürekli içinde yer alan bireylere göre sistemin daha önce fark edilemeyen yönlerini, ayrıntılarını daha rahat görebilmeleri ve işletme içi uzmanlara göre daha objektif bir perspektif sunabilmeleridir.
- ♦ İşgörenlerle yapılan görüşmeler sırasında, işgörenler danışmana daha gerçekçi ve net bilgiler verecektir. İşletme dışından olan bu kişinin karşısında işgörenler daha rahat olacaktır. Hatta bazı durumlarda işgörenler, organizasyon içindeki resmi ilişkiler nedeniyle dile getiremedikleri konulara dair danışmanları sözcü olarak bile benimseyebilirler.
- ♦ Danışmanlara dair belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise sistemin dışından olan bu kişilerin sisteme dair eleştirilerini daha kolay dile getirebildikleri ve bu eleştirilerin daha düşük düzeyde tepki topladığıdır.

Bu zayıflık ve üstünlüklerin sağlıklı bir sentezinin yapılması bağlamında alınabilecek en sağlıklı karar, işletme içi uzmanların ve dışarıdan görevlendirilen bir danışmanın veya danışman grubunun birlikte çalışmasıdır. Ama bu karar alınırken işletme koşulları, gerçekleştirilmek istenen değişimin büyüklüğü, niteliği gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonlarda başarılı bir organizasyonel değişim çalışmasının gerçekleştirilmesinin etkili yöntemlerinden biri de teşhise dayalı araç yöntemidir. Bunun yanında danışmanlar ve organizasyon arasındaki ilişkiler de önemli bir yer tutmaktadır. Teşhise dayalı araç yöntemi üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; müşteri organizasyonunun, danışmanın ve de çevrenin karakteristikleridir. Bu yöntemde sağlıklı bir organizasyonel değişim için organizasyonun karakteristik özellikleri bağlamında vurgu yapılan noktalardan ikisi tepe yönetimin değişim isteği ve tepe yönetimden bir irtibat görevlisinin varlığıdır. Bir diğer önemli nokta ise, organizasyonun karakteristikleri ile danışmanın karakteristikleri arasında bir uyumun olması gerektiğidir. Teşhise dayalı araç yönteminde organizasyon ile danışman arasında karşılıklı anlaşma olması gerekmektedir. Uyumun sağlanması için gereken unsurlar ise; değer yargıları, amaçlar, metodoloji ile organizasyonun danışmanın yeterlilik ve bilgi birikimini yeterli derecede algılamasıdır (Özçelik, 2002).

Teşhise dayalı araç yönteminin başarıyla uygulanabilmesi için ön koşul olarak kabul edilen, danışman ve organizasyon arasında uyumun sağlanması süreci, farklı bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilen değişim projeleri için de hayati önem taşımaktadır. İşletme içinden veya dışından uzmanlardan ya da hem işletme içi hem de işletme dışı üyelerden değişimi uygulamakla görevlendirilmek üzere oluşturulan bir gruptaki üyeler arasında ya da değişim aktivitelerini yürütmesi için sadece dışarıdan bir danışmanın görevlendirilmesi durumunda ise danışman ve üst yönetim arasında en azından temel konular üzerinde uyumun sağlanmış olması, sağlıklı bir organizasyonel değişim için ön koşuldur.

4.2.2 Değişim Projesi Süreci

Bu bölümde bireysel değişim projeleri, hazırlık ve projenin yürütülmesi açısından ele alınacaktır.

4.2.2.1 Değişime Hazırlanmak

Değişim projesine başlarken, organizasyonun bugünkü çalışma şeklini göz önünde bulundurmak ve liderlik etmekle yükümlü olduğunuz değişimin başarıyla uygulanmasından sonra her şeyin nasıl farklılaşacağını planlamak zaman alır. Bu görüşü değerlendirirken, hayal edilen gelecekle bugün arasındaki boşluğa odaklanılmalıdır.

Altı “değişim kolu”, bu analiz için filtre görevini görür (Price Waterhouse, 1995):

- Pazar ve Müşteriler - Pazar ve müşteri tabanını nasıl görüyorsunuz ve parçalıyorsunuz?
- Ürünler ve Servisler - Ürünlerin ve servislerin çeşitliliği ve faaliyet alanı değişik olmak zorunda mıdır? Gözden geçirilmiş stratejik birleşmeler veya ortaklıklar gerekli midir?
- İş Prosesleri - İş proseslerindeki değişimler organizasyonun değişik seviyelerindeki performans gerekliliklerini nasıl etkiler?
- İnsan ve Ödüllendirme - Yeni çevrenin nasıl insanlara ihtiyacı olacaktır? Kültürel yapı, yeni yapıyı desteklemek için nasıl adapte olacaktır?
- Yapı ve Tesisler- Organizasyonel yapı değişime ihtiyaç duyacak mıdır? Yeni veya yenilenmiş tesislere ihtiyaç var mıdır?
- Teknolojiler - Var olan bilgi bazlı teknoloji yeni görüşü destekliyor mu?

4.2.2.2 Faaliyet alanı

Bu görüşün gelişimi şu soruların cevaplanmasına yardım edecektir:

- ♦ Değişim projesinin faaliyet alanı nedir?
- ♦ Proje takımı değişim kollarından kaç tanesini etkileyebilir?

Eğer sınırlı bir faaliyet alanı belirler ve ona ulaşırsanız başarı herhangi bir farklılık yaratmayabilir. Eğer proje etki alanının üstüne çıkarsanız başarısızlık olasıdır. Proje faaliyet alanını tanımlarken ve değişim projesini uygularken gerçeklikle karşılaştırmak gerekir. Rekabet yaratan fakat üstesinden gelinebilecek gerçeklikler olabilir. Planlanması gereken veya değişim projesine başlamama nedeni olabilecek gerçeklikler de olabilir. Bunların olabildiğince erken teşhis edilmesi gerekmektedir.

Örnek vermek gerekirse; bir servis bürosunu içsel sistemi değiştirmek için dizayn edilen geniş bir sistem uygulama projesi teknik olarak başarılı olduğu halde, iki yıl sonra, organizasyonun sistemi koruma sorumluluğunu karşılamamasından dolayı proje tersine çevrilmiştir. Bu tersine çevrim dolar bazındaki yüklü maliyete, zaman kaybına ve insanlar üzerinde çeşitli etkilere sebep olmuştur (Canterucci, 1999).

Bir başka anahtar da; stratejik içeriğe odaklanma ve değişim projesini yönetim amaçlarıyla bütünleştirmektir. Yönetici seviyesinden aşağıya denetleyici seviyesine kadar değişimin desteklenmesini sağlamak her değişim projesinin başarısı için kritiktir. Destek, değişim ile organizasyonun stratejik hedefleri aynı çizgide olduğu zaman daha kolay elde edilir. Bu stratejik amaçlara ulaşmak için teşvik edici faktörler vardır. Değişim projesiyle bu stratejik amaçları aynı hizaya getirmek, değişim projesinin bu dışsal teşvik edici faktörlerden yaralanmasını sağlar.

4.2.2.3 Direnç

Süreç içerisinde bulunan direnç, 5. Bölümde başlı başına konu olarak ele alınacaktır.

4.2.2.4 Proje Takımı

Etkin bir değişim yönetim proje takımı, proje tarafından etkilenen tüm öğelerin temsilcisi olmalıdır ve değişim çabasına liderlik yapmak için gerekli olan kapasiteye sahip olmalıdır. Başarılı değişim yöneticisinin sahip olması gereken vasıflar; geçiş yönetimin (*transition management*) esas ilkeleri ile birlikte takımda gösterilmelidir. Bu ilkeler şunları içerir (Canterucci, 1997);

- ♦ İletişim
- ♦ Koordinasyon
- ♦ Etkileşim
- ♦ Satış ve Pazarlama
- ♦ Katılım
- ♦ Kolaylaştırma
- ♦ Eğitim
- ♦ Destek
- ♦ Esneklik

Değişim proje takımını seçerken; bu ilkelerin takımlarda gösterilmesi kritik bir faktördür. Her takım farklıdır. Bazı durumlarda bir birey birçok karakter için belirleyici unsuru oynarken diğer takımlarda belirli bir karakter çok önemlidir ve birçok birey özel uzmanlığa ihtiyaç duyar. Vasıflar elde edilebilir değilse takıma dışardan bu vasıflara sahip olan danışmanlar eklenmelidir. Örneğin; birçok proje takımının teknik vasıflarla

aşırı yüklendiği buna karşın iletişim vasıflarından yoksun oldukları gözlenmiştir. Ancak dışardan takıma katılanların takımın telafisine hakim olmadıklarına da dikkat edilmelidir. Birçok dış kaynak koalisyon oluşturacakken bölücü olabilir. Her önemli değişim projesinde takım gelişecek ve büyüyecektir. Etkin değişim lideri, yeni takım üyelerinin mevcut takıma başarılı bir şekilde entegrasyonuna izin verecek mekanizmaya sahip olacaktır. Proje takımında derin bir bağ çok çabuk gelişir. Bu çok güçlü bir araç olmasına karşın, projenin kritik noktalarında acilen ihtiyaç duyulan kaynakların kabulüne engel olabilir.

Değişim proje takımının altyapısı da belirlenmelidir. Birçok durumda, organizasyonda kullanılan, ana görüş iletişim araçlarının bir parçası olan, iletişim altyapısının kurulması tavsiye edilebilir. İntranet teknolojisinin gelmesiyle ayrılmış proje iletişimi kolaylaştırılmıştır (Canterucci, 1997) .

4.2.2.5 Organizasyonel Etki

Küçük pilot projelerinin istisnasıyla, başarılı değişim projeleri organizasyonel sınırları aşmıştır. Değişim projesi için sınırlar belirlenmeli ve proje takımının bu sınırlara etkiyecek yeteneği olmalıdır. Eğer kısıtlamalar varsa; ve bu kısıtlamalar projenin faaliyet alanının belirlenmesi sırasında göz önüne alınmamışsa, proje başarılı olamaz.

Örneğin; eğer ödüllendirme sisteminin önerilen yeni sistemi değil de eski sistemi desteklediği açıksa ve ödüllendirme sistemi değiştirilemiyorsa, projeye başlamanın hiçbir anlamı yoktur. İlk adım, belirlenen değişim önceliklerine geçmeden önce ödüllendirme sistemindeki değişiklik için gerekli onayı elde etmek olmalıdır.

Değişim proje başarısızlıklarının çoğu organizasyoneldir. Değişim önceliğinin devamlı başarısını sağlamak için altyapı sonuçları tanımlanmalıdır. Organizasyonel etkiler tanımlandıktan sonra proje planına bu sonuçların belirlenmesi için görevler eklenmelidir. Gözden geçirilecek olan alanlar şunları içermektedir:

- ♦ Kültür
- ♦  d llendirme sistemleri
- ♦ İş sorumlulukları
- ♦ Motivasyon
- ♦ İletişim
- ♦ Organizasyon yapısı
- ♦ Planlar ve prosedürler
- ♦ İnsan Kaynakları

4.2.2.6 Değişim Proje Planlaması /  alışma Yerinin İncelenmesi

Değişim için gerekli altyapıyı doğru olarak oluşturmak üzere her değişim projesi Değişim Proje Planlaması/ alışma Yerinin İzlenmesi ile başlamalıdır. Bu izleme proje süresi boyunca sürekli olarak yürütülmelidir. İzleme aşağıdaki sonuçların belirlenmesi için yapılandırılır (Canterucci, 1999):

- ♦ Değişim projesine hangi alanlarda direnç oluştu?
- ♦ Değişim proje yönetimi takımının kapasitesi nedir?
- ♦ Değişim projesi sonucunda organizasyon üzerinde hangi etkiler oluştu?

Bu izleme, dikkat gerektiren alanların tanımlanmasına, organizasyonel sonuçların farkındalığının yaratılmasına ve değişim proje planına temel olacak bilginin tanımlanmasına yardım eder. İzmeye anahtar, proje planı ile bütünleştirilmiş görevlerinin geliştirilmesidir. Değişim proje yönetiminin değişim yönüyle ilgili olan bu görevlerin yakalanması ve yönetimi; başarı için kritiktir.

Değişim için Altyapı

Değişim için altyapı oluşturmak ve bu yapıyı değişim projesi boyunca kuvvetlendirmek kritiktir. Birçok insan, değişimin kolları veya değişim hakkındaki görüşlerin boyutlarının birkaçını sezgisel olarak anlasa da bu görüşlerin değişim projesi üstündeki etkilerini çok azı kavrayabilecektir. Başarılı değişim liderleri, geliştirilmiş çevre ile onu o noktaya taşıyarak en kısa zamanda eksikliklerini kapatmasını sağlayacak çabayı özetleyeceklerdir.

4.2.2.7 Değişim Projesinin Yürütülmesi

Yukarıda da tanımlandığı üzere, değişim projesinin insan unsuru; mekanik ya da teknik unsurlar proje içinde ne şekilde ele alınıyorsa o şekilde ele alınmalıdır. Yeni bilgisayar sisteminin etkin kullanılmasını sağlamak da, veriyi çevirmek kadar kullanıcı alanında koalisyon oluşturmak da önemlidir. Eğer veri başarılı bir şekilde çevrilirse ve yeni sistem kullanılmaz ya da yeni sistem sonucunda organizasyonel problemler ortaya çıkarsa tam anlamı ile başarı elde edilmiş sayılmaz. Aşağıdaki insan unsurları da bu şekilde düşünülmelidir (Canterucci, 1999).

a) Direnç : Direncin altında yatan problemlerin çözümünü içeren ve direnci oluşturan etkenlerle detaylı bir iletişim planı dahilinde ilgilenen dirençle başa çıkma yaklaşımları; proje planıyla birleştirilmelidir. Proje takımının herhangi bir üyesini belirli bir direnç olarak çalışmak üzere atamak bazen faydalı olabilir. Bir proje yöneticisi olarak, takım üyesinin atandığı bu görevleri zaman alan görevler olarak görmek çok kolaydır. Bunlar proje planıyla birleştirilmezse proje takımı kaynaklarının etkin yönetiminde problemler ortaya çıkabilir.

b) Momentumu Korumak : Her proje için proje planının kolay tanımlanabilir aşamalara ayrılması gereklidir. Proje dahilindeki her kişi hangi aşamaya dahil olduğunun kesinlikle farkında olmalıdır. Belirli büyüklükteki değişim projeleri için bu aşamalar üst üste gelebilir ve kafa karıştırıcı olabilir. Buna bağlı olarak; özellikle bir önceki

aşamanın gecikmesi ve tüm aşamaların tamamlanması için son vuruşun önemli ve gerekli olduğu bir durumda, proje takım elemanlarının geçici olarak görevlerine son verilmesi doğaldır. Değişim projesi yöneticisinin amacı; proje aşamaları arasındaki normal aksaklık süresinden kaçınmak için iletişimi, liderliği ve insan kaynakları yönetimi becerilerini etkin bir şekilde kullanmaktır.

c) *Dış Etkiler:* Değişik finanssal kurumlardaki 14 birbirine benzer değişim projesi sırasında, her proje devralma prosesinden dolayı bozulmuştur. Bu tipteki büyük organizasyonel değişimlerin proje üzerinde genellikle geçici felç etkisi olur. Ek olarak, bu tip dış etkilerin daha çok, proje üzerinde büyük etkileri olan, taktiksel tesirleri vardır.

Bir örnekte; yönetim ilk başta küçük devralınmış şirketin yeni sisteme dönüştürülmesinin avantajlı olacağına karar vermiştir. Düşünce; bu dönüşümün daha az risk taşıdığı ve bir deneme olacağı yönündedir. Bu yaklaşım açıkça yeni devralınmış şirketteki insanlar için çok az saygı içermektedir. Bu örnekte yeni şirket zamanında başarıyla dönüştürüldüğü halde, organizasyon açısından dönüştürülme sürecinin 6 ay gecikmesine ve yaklaşık olarak aylık 600,000\$' a mal olmasına neden olmuştur.

Diğer dış etkiler, yeniden organizasyonu, yönetim değişimlerini, küçültmeyi, negatif halkla ilişkileri ve diğer organizasyon önceliklerini içerir.

Dış etki faktörleriyle uğraşmak için anahtar; basitçe, ortak olan odaklar arasındaki değişimi ve rastlantıların proje planıyla birleştirilmesini önceden gören değişim projesi planlama teknikleri gibi görünmektedir. Sonunda bazı dış etkiler önceden görülememekte ve planların esnekliği ve gözden geçirilmesi gerekli olmaktadır.

Değişimle Başa Çıkmak

Değişim proje lideri için; projesi üzerine aşırı yoğunlaşmak çok kolaydır. Değişim proje yöneticisi organizasyon içindeki tüm değişim projelerinden ve projelerinin diğer önceliklerle nasıl uyduğundan haberdar olmalıdır. Bilgilendirmek, projeleri üzerinde

etkisi olabilecek güncel öncelikler hakkında bilgi sahibi olmak, değişim proje liderinin sorumluluğudur.

Değişim, tanımlamayla; bütün gerçeklerini bilmediğimiz değişken bir prosestir. Değişimin etkileyeceği proseslerin belirgin bir resmi çizilmeden, değişim projesine başlanılmamalıdır. Yönetici kesimi için organizasyondaki çeşitli değişim çabalarının kaldırılması için bazı anahtarlar şunlardır;

- ♦ Değişimin mümkün ve gerekli olduğuna inanın
- ♦ Organizasyonu genişletme ve imkansız istemek arasında dengeyi bulun
- ♦ Değişimi destekleyen organizasyonel performans ölçme tekniklerini sağlayın
- ♦ Yeniliği ödüllendirin
- ♦ En iyi uygulamalar için işletmenizin içinde ve dışında benchmarking kullanın
- İletişim içinde olun

4.2.3 Değişim Projesi Sonuçlarından Etkilenenler

Organizasyonlarda değişim projelerinin sonuçlarından etkilenecek işgörenlerin sayısı uygulanan değişim projesinin kapsamı ile ilgilidir. Tüm organizasyonu kapsayacak şekilde gerçekleştirilen bir değişim projesi – örneğin yeniden yapılanma – tüm organizasyon üyelerini etkilerken daha dar kapsamlı değişimler daha az sayıda işgören üzerinde etkili olacaktır (Özçelik, 2002).

Organizasyonlar birbiriyle ilişki içinde bulunan unsurlardan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen ufak değişimler de bile frekansı düşük olmakla beraber organizasyon genelinde bu değişimlerin etkilerinin hissedilmesi mümkündür.

4.3 Değişim Proje Yönetiminde Yaratıcı Takım Yaklaşımı

Hızlı bir şekilde değişen rekabet dinamikleri sayesinde, ne eski başarılı olunulan stratejileri uygulamak ne de rakip işletmeler tarafından kullanılmış başarılı stratejileri uygulamak rekabet anahtarları olarak gösterilebilir. Günümüzde asıl rekabet avantajı, müşterilerin gözünde diğer rakip firmalardan farklı olarak geliştirilmiş organizasyonlardır. Böyle bir farklılık ancak, ürünü ve operasyonel mükemmelliği kapsayan strajiler ile gerçekleştirilebilir. Genel kanı, yaratıcılığın, başarılı stratejilerin oluşumunda ve uygulanmasında anahtar faktör olduğudur.

Organizasyonlar daha dinamik konseptlere yöneldikçe yaratıcılığın anlamı artmaktadır. Son on yıl içerisinde organizasyonlar, bilginin geliştirilmesi, yayılması, uygulanmasının yollarının geliştirilmesinde yüksek düzeyde adapte edilmiş takım-merkezli yapılara sahiptir. Ürün ve operasyonel performansı çarpıcı bir biçimde ilerletmesine rağmen, organizasyonlar yeni yeni gelecek radikal gelişimlerin yaratıcılığa bağlı olarak gerçekleşeceğini farkına varmaktadırlar.

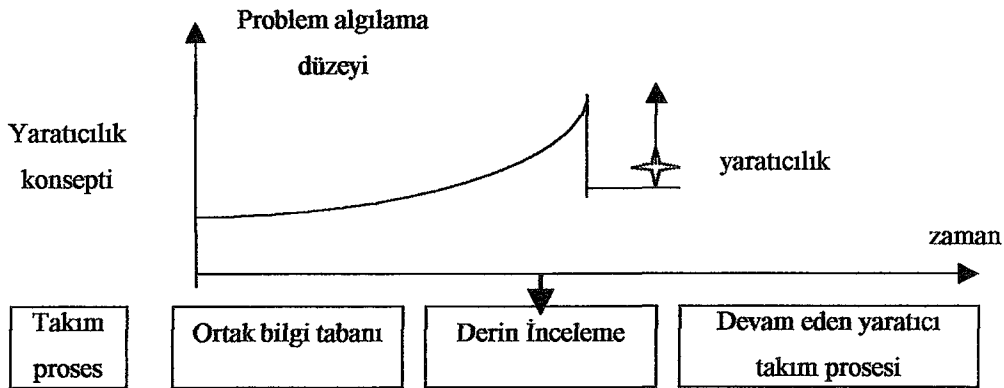
Radikal değişimi elde edebilmek için yeniden yapılanan organizasyonlarda oldukça fazla sayıda iş gerçekleştirilmiştir ve bu amaç doğrultusunda bir çok yapısal çatı geliştirilmiştir. Bu çatıların, değişim projesinin nasıl yönetileceği üzerine detaylı bir şekilde yerleştirilmelerine rağmen yaratıcılık konusu üzerinde yeterli derecede duramamışlardır. Bu nedenle çapraz-fonksiyonel takımların potansiyeli tam olarak anlaşılamamıştır.

Yaratıcılık radikal değişimin kuruluşunun kalbinde yer almasına rağmen, bu konsept formülasyon içinde belirsizdir. Yaratıcılık üzerinde çok farklı bakış açıları vardır ve bir çoğu konseptin kullanıldığı içeriğe bağlıdır. Yaratıcılığın sözlük tanımı ise; “hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, yaratma, yaratabilme” olarak görülmektedir. Bu tanım genel ve özet olduğu halde, yaratıcılığa bağlı olan ana konuları anlamayı geliştiren iyi bir başlangıç noktasıdır.

Kimileri yaratıcılığı sadece düşünme prosesi olarak görürken, diğerleri ise fikirleri gerçekleştirmenin önemli parçası olarak görmektedir. Yaratıcılık aynı zamanda, spesifik problemlerin ayarlanması ile ilgilidir. “*Developing Creative Teams for Operational Excellence*” adlı makalede, “yaratıcı gerilim” kavramı, problem çözüm proseslerinin arkasındaki itici güç olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı gerilim, verilen durum ile elde edilecek durumun vizyonu arasındaki eksikliklerdir. Bu eksiklik de yaratıcı enerji kaynağını sağlar. Yaratıcılık, disiplin, insan veya proses yerine problem veya görev olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, kategori yerine derece olgusu olarak dikkate alınır. Yaratıcılık kavramının kullanıldığı organizasyonlar içerisinde kullanılmak üzere geliştirilecek çatı için, yaratıcılık sade tanımı ile şu şekilde ele alınmıştır :

Yaratıcılık, organizasyonu bir çözüm ile sınırlandırmadan, fırsatların geliştirilmesinde veya problemlerin belirlenmesinde fikirlerin sürekli üretildiği bir proses olarak ele alınabilir (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994).

Yaratıcılık en iyi açık ortamlarda elde edilebilir. Küçük engellerin birbirleri ile etkileşiminin olduğu, geniş çapta teşviğin olduğu, deneyelliğin özgür olduğu ve yeni fikirlere dayandırma olasılığının olduğu ortamlarda en iyi şekilde elde edilecektir. Takım yaratıcılığının, bireysel yaratıcılığa zıt olarak, farklı alanların birleşmesinden oluşan bilgi; takım üyelerinin etkileşiminden oluşan stimülasyon ve dayandırılacak bir fikir havuzunun oluşması gibi ilave avantajları vardır. Şekil 4.2’de yaratıcılık zaman üzerinde problem farkındalık düzeyi olarak gösterilmektedir. Yaratıcı fikirler yüksek düzeyde problem algılama esnasında gerçekleşmektedir.

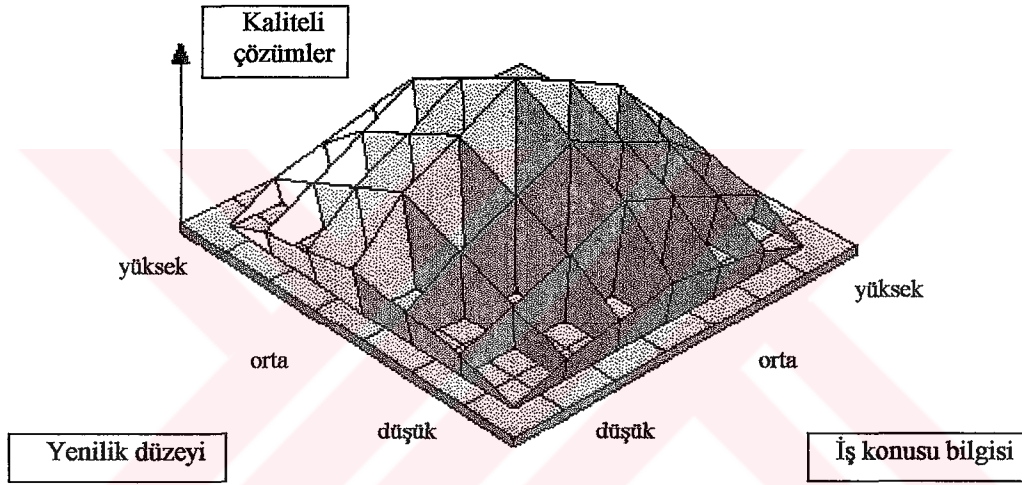


Şekil 4.2 Yaratıcı takım prosesi (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994)

Problem algılamının başlangıç safhasında takım üyeleri, belirlenecek konular ve bu konuların yer aldığı geniş çevreye bağlı olarak ortak bilgi tabanı oluşturmaktadırlar.

Daha sonra; takım üyelerinin bir çok yaratıcı çözüm ve buluşu gerçekleştirebilmek için, belirlenen konuları ve çevreyi derin bir şekilde düşünerek ele aldıkları safha gelmektedir. Bu iki safha sürekli bir şekilde zaman içerisinde yeni çözümler ve buluşlar yaratabilmek için tekrarlanır.

Kaliteli çözümler bilginin ve yeniliğin doğru dengelenmesini gerektirir. Yenilik, bilgi ve kaliteli çözümlerin aralarındaki ilişkiler Şekil 4.3’de gösterilmiştir.



Şekil 4.3 Kaliteli çözümler eldesi (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994)

Şekil 4.3’ün gösteriminden çıkartılacak sonuç, yaratıcı çözümlerin; takım üyelerinin ayrıntılara sıkışmadığı projelerin kurulum aşamalarında ortaya çıktığıdır. Bir çok fikrin bu aşamada üretilmesine rağmen direk olarak uygulanamayabilirler. Ancak projenin ilerleyen safhalarındaki değişimler için birer kaynak olabilirler.

Uygulamada takım proseslerini engelleyen bir çok engel vardır. Bu engeller şunları içerir (Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994) :

- ♦ Bir çok takım üyesi daha önceden birlikte çalışmadıklarından, formal ve tedbirli bir ortam oluşacaktır.
- ♦ Takımlar organizasyonun farklı düzeylerinden oldukları için, formal organizasyonel normlardan meydana gelebilecek iletişim bariyerlerinin üstesinden gelmek zor olacaktır.
- ♦ Takım üyelerinin belirlenecek konulara dayalı olarak farklı perspektifleri, geçmişleri olabilir. Bu, çözmesi zor ve zaman alıcı olan tartışmalarla sonuçlanabilir.
- ♦ Bazı takım üyeleri stratejik bilgi ve yaratıcı problem çözme konularında yetersiz olabilir. Bu takım prosesini yavaşlatabilir.
- ♦ Bazı takım üyeleri mevcut olan problemi sahiplenme konusunda tecrübesiz olabilirler. Dolayısıyla bu, yaratıcı çözümler geliştirme ve uygulama aşamasında önemli olan sorumluluğun eksikliğine yol açabilir.

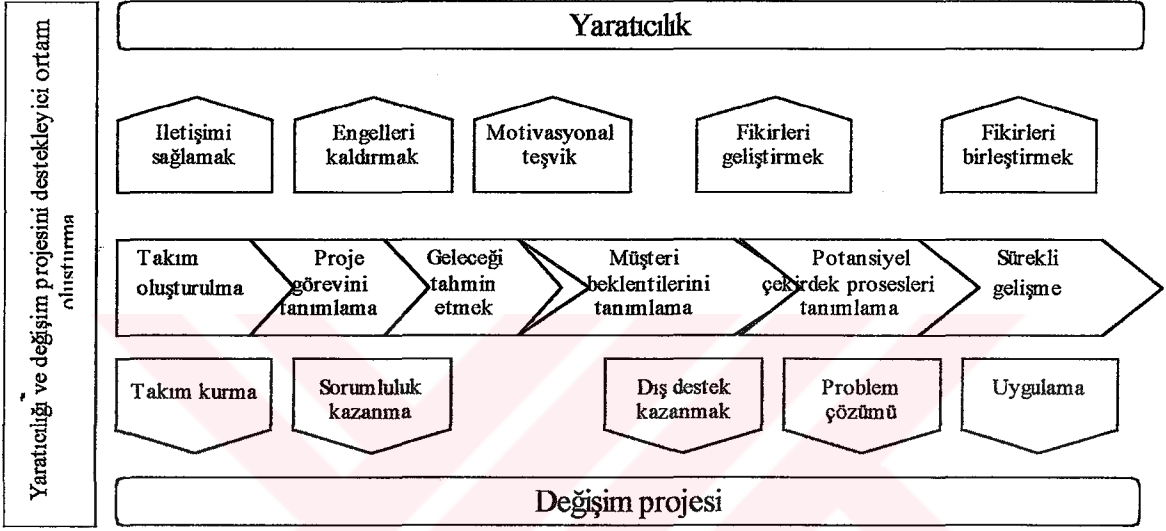
Yaratıcı takım geliştirilirken bu engellerin takım prosesi başlangıcında üstesinden gelmek zorunludur. Çünkü bu aşamada bu engeller kaldırılmaz ise projenin ilerleyen safhalarında takımın başarısını tehdit edici düzeyde büyüyebilirler.

Yaratıcı takım prosesi oluşumu değişim projesi başlangıcında gerçekleştirilmeli ve aşağıdaki adımları içermelidir.

- ♦ Takım oluşturma
- ♦ Projenin vizyonunu belirleme
- ♦ Gelecekteki rekabet ortamını ve bunun organizasyon üzerindeki etkileri tahmin etme
- ♦ Kritik başarı faktörlerini belirleme ve müşteri beklentilerini tanımlama
- ♦ Çekirdek prosesleri tanımlama

- ♦ Sürekli gelişmeyi sağlamak

Yaratıcı takım prosesi, değişim ve yaratıcılık üzerine etkileri ile birlikte Şekil 4.4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.4 Yaratıcı takım prosesi ve onun değişim, yaratıcılık üzerine etkileri
(Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1994)

4.4 Değişim Proje Yönetimi Liderlik Yaklaşımı

İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler; insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Canterucci, 1999).

Değişen işletmelerde liderler, birleştirici olarak hareket etmelidirler. Böylece küresel öğrenme desteklenir, bilgili çalışanlar güçlendirilir ve birbirleriyle bağlanırlar. Kararlı ve yaygın bir iletişimle hep birlikte işletmenin küresel amacı için çalışmak, gelişen bir şirket kültürünü oluşturmaktadır. Klasik lider tipiyle, bilgi toplumunun lider tipinin özelliklerini Çizelge 4.1'deki gibi karşılaştırmalı olarak göstermek mümkündür.

Yaşanan değişim çalışmalarında, değişimi yönlendirecek yöneticilerden oluşan bir ekibe ihtiyaç vardır. Sadece bir yöneticinin bulunduğu klasik yönetim anlayışından farklı olarak, liderlik anlayışının benimsendiği günümüz işletmelerinde, bir çok lider bulunmaktadır. Bu liderlerin birleşmiş gücü sayesinde değişim sırasında ortaya çıkabilecek engellerin üstesinden gelinebilecektir. Liderlik anlayışında önemli olan; çalışanları yönetmek değil, onları motive etmektir. Bu sayede çalışanlar arasında güçlü bir vizyon oluşturulur ve bütün çalışanların bu vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi sağlanır. Küreselleşmenin etkisiyle gittikçe daha çok sayıda işletmede, liderlik niteliklerinden söz edilmektedir.

Çizelge 4.1 Klasik Lider ve Bilgi Toplumu Lideri Karşılaştırması (Canterucci, 1999)

KLASİK LİDER	BİLGİ TOPLUMUNUN LİDERİ
İçinde bulunduğu şartları kabul etmez. Yeniliklerini koymaya çalışır.	İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.	Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
Kendi amaçlarını uygular. Kişisel ilişkilerle ilgilenir.	Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır. İlişkilerin etkileşimleriyle ve sistemlerle ilgilenir.
İlk yaptığı planı uygular. Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.	Evrimsel dinamik bir plan uygular. Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.
Güvenmez ve denetler.	Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
Sorgusuz itaat bekler.	Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını ister. İşe ve sonuçlara odaklıdır.	Lideri olduğu bireylerle kendini eşit görür ve şekilsel olarak eşit davranılmasını ister. Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.	Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.
Kurum içi işbirliği, dış rekabetten yanadır.	Kurum ve kurum dışı işbirliğinden yanadır.
Kriz ortamlarında ortaya çıkar.	Fırsatlar için ortadadır.
Tek başına öğrenir.	Birlikte öğrenir.
Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.	Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar.

Başarılı değişim liderliği için, liderler sorumluluklarına aldıkları girişimlerin başarısını garantilemeye yardım eden aşağıdaki değişim prensipleri setini dikkate almalıdırlar (Moran, Avergun, 1997):

- ♦ Çalışanların değişim doygunluk noktası vardır. Organizasyon değişim kapasitesinin aşıldığı durumlarda verimsiz sonuçlar elde edilecektir.
- ♦ Değişim yavaş bir prosestir. Değişim lideri, kritik konuları hızlı bir şekilde elde etmelidir, değişimden ve değişimin faydalarından sürekli bahsetmelidir.

Çalışanların yavaş fakat tek hamlede katılımını sağlamak kritik konuların yapılandırılması için en sağlam yoldur.

- ♦ Çalışanlar kişisel ihtiyaç ve beklentileri ile uyuşan değerler seti ya da vizyon edinirler. Vizyon ve değerler kişisel ihtiyaçlara uymadığı zaman fonksiyonel olmayan davranışlar ortaya çıkacaktır.
- ♦ Bazı çalışanlar çabucak kabullenirler. Diğerleri başarı hikayeleri ile ikna edilmeye çalışılır.
- ♦ Başarılı değişim liderleri değişim proseslerinden ders çıkartırlar. Kendilerini değişimin üstesinden geldiklerini düşünerek yanıltmazlar. Eski değişim çabalarını tecrübe edinecekleri deneme adımları olarak görürler.
- ♦ Değişimi uygulamak yeterli değildir. Değişimin köklü bir değişim olabilmesi için, değişim liderlerinin, değişimi destekleyen performans ihtiyaçlarını kullanarak, güçlü ve uzun süreli değişimleri sağlayacak yolları bulmaları gerekir.

4.4.1 Planlama Kavramları

Proje planlama, hem bir sanat hem de bir bilimdir. İyi bir proje planlama için basılmış tüm teknikleri tekrarlamaksızın, değişim projeleri için eşsiz bir kavram vardır. Değişim projelerinin doğasında; insanlar etkilenir, hatta bazen derinden etkilenirler. Değişim projesinin tanımıyla, katılımcılar çok duygusal olurlar. Yeni bir fikrin ışığı olan yaklaşımlar çok çabuk yürüyüş emrine dönüşebilir. Kontrol çabukça kaybedilebilir.

Değişim proje takımı liderinin, plandaki önerilen değişikliklerin uygulamasının analizi için fazla zaman harcama gibi bir lüksü yoktur (Canterucci, 1999).

Örneğin; geniş sistem uygulama projelerinde yeni sisteme dönüştürmenin üç günlük bir hafta sonu periyodunda gerçekleştirilmesi fikri tercih edilirdi. Prosesteki herhangi bir gecikmede geniş hacimdeki yatırılmış müşteri malvarlıkları riske girebilirdi. Verilerin rapor etme döneminin sonunda dönüştürülmesi de tercih edilirdi. Bu, ay sonuna denk gelen üç-günlük hafta sonlarının eksikliği yüzünden bir planlama problemi ortaya çıkarır. Projeler son aşamalarına girdiğinde ve projenin tamamlanmasıyla ilgili olarak doğal bir panik başladığında, yüksek kademedeki yöneticiler, genellikle, yıl sonu dönüşümüne geçmeyi önerirler. Tartışmaları; bunun daha az riskli olduğu ve yıl sonundaki belirgin parçalanmadan sonra müşteri karışıklığının giderek azalacağı yönündedir. Ek olarak proje takımı son uygulama görevlerini tamamlamak için ek zaman alacaktır. Bu, geniş finanssal kurumların yapacağı geniş hacimli yıl-sonu işlerinden dolayı, her zaman iyi bir fikir değildir. Bu iş, birçoğu proje takımında yer alan insanlar kadar bilgisayarları da içerir. Bu yaklaşıma karşıt başka teknik tartışmalar da vardır. Eğer değişim proje yöneticisi bu tartışmalara hazır değilse bu yaklaşım (yüksek seviye yönetimi tarafından önerilen), duygusal yüklenmenin olduğu zamanda, değişim projesini tehlikeye sokabilir.

Değişim proje liderinin, uygun zamanda oluşabilecek koşullara müdahale etmesi istendiğinden , proje planı ve onun bütün karmaşıklığı hakkında bir görüşü olmalıdır. Önerilerin veya uzlaşmaların uzantılarını anında görebilmeli ve önerilen faaliyetlerin değişim projesi kapsamında ve hedefleriyle bağlantısının geçerliliğini tartışabilmelidir. Beyin fırtınasını önceden görebilmek de önemlidir. Bu, ancak değişim proje liderinin, beyin fırtınasının unsurlarını ve (projenin herhangi bir zamanında) altında yatan hedeflerini ve motivasyonlarını bilmesiyle mümkündür (Johnson, 1993).

4.4.2 Proje Zamanı Yönetimi

Proje zamanı düzenli çalışma zamanından farklıdır. Düzenli işlerde hedef; cuma akşamına yeterli miktarda iş bırakmaktır böylece pazartesi sabahı işe geri gelmek için bir neden oluşmuştur. Her şeyi tamamlamamak kavramı proses içine yerleştirilmiştir. Proje zamanı her şeyin mümkün olduğunca çabuk bitirilmesini gerektirir çünkü belirlenmiş bir tamamlama zamanı vardır. Ayrıca; değişim projelerinin doğası gereği teslim tarihini gözden geçirmeden tamamlanması gereken beklenmedik görevler çıkabilir. Hayatın bu gerçeğiyle yüzleşmek, özellikle de tecrübesiz ve geçici bir proje takımıyla çalışılması durumunda, değişim proje liderleri için önceliklidir.

4.4.3 Koalisyon Oluşturma

Koalisyon oluşturma'nın önemli faaliyetine ve değişim proje yönetim takımının bütün unsurlarını anlatmaya çok fazla zaman ayırmak olası dışıdır. Değişim lideri zamanının en azından yarısını harcamayı bekler. Koalisyon oluşturma; kahvaltıda, koridorda ve toplantı katılımcıları notlarını toplarken gerçekleştirilebilir. Birçok görüşü temsil eden unsurların birleştirilmesi başarılı bir değişim uygulaması için gereklidir. Değişim liderinin görevi, önemli unsurların faaliyetlerini ve tepkilerini önceden görebilmektir. Bireyler, yeni bilgiler edindikçe ve onları değerlendirdikçe, görüşlerini değiştirirler. Mücadele, bu eğrinin önünde olabilmek içindir. Ancak; değişim proje liderlerinin, bu unsurlarla, değişim projesine ilişkin olarak iletişimde bulunan, bilgiyi kontrol etme yetkisi vardır. Terimlerdeki açık ve kısa iletişim, projenin kritik noktalarında büyük paylara sahip olan etkin bir koalisyonun kurulmasında en iyi yoldur.

4.4.4 Karar Verme

En iyi karar vericiler en tecrübeli karar vericilerdir. Değişim lideri, proje takımına, üzerlerinde belirlenen işleri yapmaya zorlamaktan daha büyük etkisi olan karar verme konusunda yardım etmek için; karar verme teorisini çalışmalıdır. Personel için;

organizasyonun çapraz-sınır (*cross-boundary*) görüşüne sahip olmak zordur bundan dolayı da kararlarındaki önemli uzantıları kaçırabilirler. Değişim lideri için bazı anahtarlar (Kaye, 1992):

- ♦ Kararı içerik içine yerleştirmek,
- ♦ Önemli bilgileri organize etmek,
- ♦ Kararı bir problem gibi formülize etmek,
- ♦ Problemi aslında görüldüğü kadar önemli olmadığı şeklinde yapılandırmak,
- ♦ Problemi hedefe dönüştürmek.

4.4.5 Aktif Dinleme

Değişim projeleri doğası gereği duygusal girişimlerdir. Değişim proje liderleri çok meşgul kişilerdir. Her lider için önemli olan aktif dinleme becerisi, değişim projesi içinde aşırı eleştiricidir. Birçok zaman değişim proje lideri, takım elemanlarının kariyerlerinden geçici olarak sorumludur. Durağan olmayan bir durumda, az bir özgeçmiş bilgisiyle değişim proje lideri matris yönetim çevresiyle etkin olarak ilgilenmek zorundadır. Dinleme anahtardır. Ortak politik proseslerin detaylarını dinlemek; bir hayli zaman, çaba ve belki proses kazandırabilir. Başarısız bir değişim lideri, birçok beklenen proje etkileşimiyle karşı karşıyayken dinleme becerisi eksikliğinden dolayı önemli bilgileri kaçırabilir (Canterucci, 1999).

4.4.6 Yönetimle Toplanma

Değişim lideri, sayısız birçok toplantıyla karşı karşıya kalacaktır. Toplantılar gayri resmiden resmiye doğru değişecektir. Değişim proje liderinin takvimi, en düşük seviyedeki çalışanlarla olduğu kadar en yüksek düzeydeki yöneticilerle de yapılan toplantıları içerebilir. Toplantı liderliği becerisi fikir pazarlayabilir, koalisyon oluşturabilir, ek kaynaklar elde edebilir, karar vermeyi kolaylaştırabilir, objektif durum

raporları elde edebilir, proje durumuyla iletişim sağlayabilir, proje konularını çözebilir, bir başka deyişle; değişim proje yönetimi görevlerini kolaylaştırabilir.

4.4.7 Proje İletişimleri

İletişim planı değişim projesinin başarısı için kritiktir. Bu plan, değişim için altyapının oluşturulmasıyla başlar, projenin başından sonuna kadar gayreti ve ivmeyi destekler, başarı fark edildiği zamandan başlayarak bütün bileşenleri över. İletişim dürüst olmalıdır. Bu dürüstlüğü ele alan unsurlara güvenmek, güvenilirliği sağlar. Eğer ki bütün gerçekler ulaşılabilir değilse; bazen iletişime ihtiyaç duyulur. Anlayış önemlidir. Değişimin iş sebepleri olan kavramlar içerisinde sunulan herhangi bir iletişim, basit ve direk olmalıdır.

“Değişim basittir ama başarı için, büyük bir çaba ve liderlik becerilerinin eşsiz bütünlüğünü gerektirir ” (Canterucci, 1999).

4.5 Değişim Liderleri ve Değişim Yöneticileri

80’lerde ‘değişim ustası’ ve ‘dönüşümsel liderlik’ gibi değişim terimleri, liderleri; rijit, esnek olmayan yapıları ortadan kaldıran radikal şirket dönüşümlerinin kahramanları olarak göstermekteydi. Bu tanımlamalar ile liderlere bir çok farklı özellik yüklenmektedir. Örneğin risk alma, kararsızlıkları idare edebilme, yeni fikirlere açık olabilme. Ne yazık ki, liderliğin bu doğru, pozitif tanımlamaları çoğu kez geleneksel yönetim rolleri ile negatif bir şekilde etkileşmekteydi. Son 20 yıldır ‘değişim liderleri’ işletmeler için daha önemli anahtar öge olarak görülmekte ve yukarıdaki tanımdaki özelliklere ulaşmaları için çaba sarf edilmektedir (Caldwell, 2003).

Yöneticiler, yenilikçi kişilerden çok, uygulayıcı ve komformist kişiler olarak görülmekteydi. O dönemdeki yöneticiler, daha çok kontrole yönelik, vizyon eksikliği olan, riske isteksiz kişiler olarak görülmekte. ‘Liderlik’ ve ‘yönetim’ kavramlarının

farklı manalar taşıdıkları yeni değildir, ancak değişim liderliğinin esasları üzerine daha yoğun bir şekilde odaklanıldığından aralarındaki farklar daha sık ele alınmaya başlanmıştır. Liderler, yenilikleri başlatanlar, yöneticiler de değişimin uygulanmasında önemli rolü olan çalışanlar olacaklardır. Yöneticilerin iş proseslerini yönetme ve kontrol etme geleneksel rollerinden ziyade, çoğu zaman “kolaylaştırıcı” rolleri de vardır. Değişim esnasında çalışanların değişimi algılamalarını, teknolojik yenilikleri ve değişimin kendisini karşılamaları için çalışanları yüreklendiren, bilgilendiren bir rol üstlenirler. Daha dinamik organizasyonların ortaya çıkması ile yöneticiler ve fonksiyonel uzmanlar, kararsızlıkla başa çıkmalarını sağlayacak değişime yönelik davranışları veya özellikleri kapsamayı hedeflemektedirler. Böylece yöneticiler ve fonksiyonel uzmanlar risk alanlara, yenilikçilere, liderlere dönüşeceklerdir.

Değişim projeleri içerisindeki liderlik ve yönetim rollerinin tamamlayıcı doğalarının farkında olunmasına rağmen, değişim ajanı rollerinin farklı türlerinin açıkça tarif edilmesi için henüz yeterli denemeler gerçekleştirilmemektedir. Aynı şekilde değişime liderlik etmek ve yönetmek ile ilgili davranışlar seti tanımlanmamaktadır. Aksine, “değişim lideri” kavramını tek bir sosyal tür gibi gösterilmeye eğilim vardır. Yöneticilerin özelliklerini, değişim ajanı rollerine ters bir şekilde algılamaya yönelik eğilim vardır. Bu açıdan, orta kademe yöneticiler hala, değişime karşı direncin kuvvetli potansiyeli olarak gösterilirler. Genel kanı “değişime karşı direnç orta kademedeki kümelenir” dir.

4.5.1 Değişim Liderleri

Kültür değişimi ve yenilikçi ortam yönetimindeki zor koşulların 80’lerin başlarında çıkması ile değişim liderlerine ilgi tekrardan artmıştır. Girişimci değişim liderlerinin yeni türleri, paylaşılmış stratejik misyon ve değerlerin önderliğinde hızlı ve daha esnek organizasyonlar yaratmayı içerir. “ Değişim ustası” terimi “işletme girişimcilerinin” ve “yenilikçilerinin” zayıf ve eski organizasyonları dönüştürmekteki önemli rollerini belirtir. Bu kişiler, limitleri test ederek ve yenilikçi prosesleri yöneterek organizasyonel faaliyetler için yeni olasılıklar yaratan kişilerdir. Benzer olarak, “karizmatik” ve

“dönüşümsel liderlik” araştırmaları, yeniliği ve değişimi, çalışanlara daha rahat kabullendirebilecek yeni stratejik vizyonların yaratılmasının, önsezisel şekiller ile nasıl gerçekleştirileceğine odaklanırlar (Caldwell, 2003).

Bu tür liderlerin ve çalışanlar üzerindeki etkilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: değişim ajanı olarak tanımlanma, cesaret, açıklık, insanlara inanma, hayat boyu öğrenmeye açık olma, karmaşıklık ve kararsızlıkla uğraşabilme becerisi ve güçlü stratejik vizyonları. Birçok başarılı değişim yönetimlerini gerçekleştirenler bu özelliklere sahip liderler olmuşlardır. Bu tür liderler değişim için birer katalizör özelliği gösterirler.

“Liderlik” geleceğin nasıl görünmesi gerektiğini ifade etmenin ve insanları bu vizyonu gerçekleştirmek için esinlendirmenin tanımıdır. Liderlik, stratejik değişim için sponsor veya tetikleyici etmen olmalıdır, fakat teşvik edici bir vizyonun yaratılma kabiliyeti olmaz ise değişim sadece başarısız olacaktır. Bu bağlamda, liderlik ve yetkilendirme kavramları değişim prosesinin bakış açılarını ortak şekilde pekiştirirler.

Liderliğin geleneksel özellikleri 4.4’te ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bunlara ek olarak şu özellikleri sıralayabiliriz: kişisel dürtü, kılavuzluk arzusu, dürüstlük ve doğruluk, anlama becerisi, kendine güvenme, iş bilgisi. Son yıllarda liderlik özelliği olarak; “esneklik”, “risk alabilme” ve “kararsızlıkla baş edebilme” gösterilmektedir.

4.5.2 Değişim Yöneticileri

Değişimin uygulanmasında yöneticilerin rolü (özellikle orta yöneticiler), genellikle çelişkilidir. Geleneksel olarak, yönetici kavramı, “bir veya birden fazla alt kademenin işle ilgili olan faaliyetlerinin yönetilmesini sağlayabilmek için yasal yetkisi ve gücü olan idarecilerdir” olarak açıklanmaktadır. Kısaca, yöneticiler denetleyici olarak gösterilmektedir. Bu yönetimin geleneksel modeline uymaktadır. Bu modelde, yöneticiler, planlayan ve organize eden, yöneten ve kontrol eden, ödüllendiren ve ceza veren, kişiler olarak ele alınmaktadır. Model, rasyonel, fonksiyonel, mekanik ve

kuralcıdır. Yöneticilere ne yapmaları gerektiğini söyler. Önceleri yapılan araştırmalarda, bu yönetsel davranış modelinin geçerliliği üzerine endişeler ele alınmaktaydı. Sürekli değişimin gerçekleştiği dünyada bu model giderek demode olmaktadır. Bilgi teknolojisinin, zorunlu rekabetin, müşteri taleplerinin hızlı artışı ve gelişmesi, işletmeler; -değişim yöneticilerinin rollerini önemli ölçüde değiştiren- daha az hiyerarşi ile daha esnek organizasyonlara yönelmektedir. Bu dönüşme, geleneksel “emret ve denetle” stilli yukardan-aşağıya direktifli yönetimden, “bağlılık ve yükümlülük” stilli; yöneticilerin, çalışan bireylere ve takımlara gücü yetkilendirerek dağıttığı böylece çalıştıkları hat üzerinde karar alabilme sorumluluğunun sağlandığı; müşteri özeni, kalite standartları ve performans hedeflerinin göze alındığı yönetime doğru bir geçiştir (Caldwell, 2003).

Bu modelin etkisi en çok orta düzey yöneticilerde görülür, zira değişim için hem nesne hem de ajan durumundadırlar. Geleneksel denetleyici rollerinden tümünden sapmayı kabul etmelidirler ve bu arada da yetkilendirme rollerini genişletmelidirler. Hiyerarşi zayıflatılırken ve otorite devredilirken, yöneticiler organizasyonel sınırların üstesinden geleceklerini beklerler ve takımları, grupları değişimi yönetebilmek için bir araya getirirler. Bu genellikle yumuşak kişisel beceriler setinin oluşumunu içerir: dinleme, iletişim, takım kurma, desteklemek, görüşme ve zıtlıkların çözümlendirilmesi.

Kısaca yöneticilerden gittikçe artarak beklenen, kişisel esneklik, belirsizlik ve kararsızlıkla başa çıkabilme yeterliliği, risk alabilme gibi özellikler vasıtasıyla olumlu değişim oryantasyonları gerçekleştirmeleridir.

4.5.3 Değişim Liderliği ve Yöneticiliği Karşılaştırılması

Liderlik ve yönetim rollerinin rekabet eden perspektiflerini incelemek oldukça önemlidir. Liderlik modellerinin abartılı iddialarından ve yetenek yaklaşımı yönetimlerin tuzaklarından kurtulmanın yolları bulunmalıdır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkın anlaşılması değişim işini algılamaya yardımcı olabilmektedir. Değişime lider olma ve yönetme rollerinin anlaşılması ile ilişkili bazı davranışlara

kılavuzluk edilmelidir.

Aşağıda “değişim liderleri” ve “değişim yöneticileri”nin en çok göze çarpan nitelikleri tanımlanacaktır. Nitelikler; değişim ajanlarının kendi rollerini gerçekleştirirken çok önemli yeteneklerinin, bilgilerinin, yeterlilik düzeylerinin ve kişisel karakterlerinin karışımlarıdır.

On kişilik bir bilirkişi heyeti oluşturulmuştur. Bu heyet, niteliklerin listesini kapsamlı bir şekilde gözden geçirmiştir. Heyet içerisinde, değişim ajanlarının seçimi ve gelişimi ile ilgilenen üç kıdemli insan kaynakları direktörü; büyük değişim projeleri ile ilgilenmiş üç yönetim danışmanı ve organizasyonları içerisinde önemli değişim ajanı rolünü üstlenmiş dört kıdemli yönetici yer almaktadır. İki insan kaynakları direktörü kadın diğer bütün heyet üyeleri erkektir. Aynı zamanda, tüm heyet üyeleri ya büyük çaplı özel sektör şirketlerinde ya da büyük danışmanlık organizasyonlarında çalışmış kişilerdir ve her birinin 6 ila 15 yıllık değişim yönetimi arenasında tecrübeleri vardır. Bu uzmanlardan oluşmuş heyetin rolü, önceden oluşturulmuş 67 potansiyel ilgili nitelikleri sentezlemek, belirlemek ve sıralamaktır. Heyetin toplanma amacı içinde, değişim liderleri ve değişim yöneticilerinin niteliklerine bir uzman konsensüs derecesi sağlayabilmek yer almaktadır. Bu aşağıdaki dört adımlı proses ile başarılmıştır (Caldwell, 2003):

1. Adım bir: Heyet, yönetsel ve liderlik rolleri ile ilgili olan özelliklerden farklı, değişimi yönetme ve liderlik etmek ile direk ilgili olan niteliklerin seçimini yapmaya başlatılmıştır. Örneğin, “hırs ve beceri”, liderliğin temel özellikleri olarak gösterilmektedir. Ancak bu özellik “değişim liderleri” ve “liderler” arasındaki farkı açığa çıkarmaya başaran bir nitelik değildir. Bazı liderlerin hırs ve becerisi oldukça fazladır ancak değişime karşı da büyük bir direnç gösterebilirler.

2. Adım iki: Heyetten, değişime liderlik etme ve değişimi yönetme ile ilgili on anahtar nitelikten oluşan iki ayrı listeyi onaylayarak, tüm niteliklerin listesini belirtmeleri istenildi. Şu kural doğrultusunda bu liste hazırlanmıştır: “on heyet üyesinden en az

yedisinin bu iki listede görmek istediği nitelik listelere girmeye hak kazanacaktır. Konsensüs kararı böyle belirlenecek, nitelikler listedeki yerlerini bu kurala göre alacaklardır”. Amaç, “değişim liderleri”ni “değişim yöneticileri”nden ayırt edecek, farklı ve sınırlı anahtar nitelikleri, uzman heyetin ortak karar doğrultusunda ortaya çıkarmasını sağlamaktır. Epistemolojik varsayım, literatür ve deneysel araştırmalarda gözüken bu farklılıkların aydınlatılmasıdır. Ancak, heyet üyelerinin, eğer bir niteliğin her iki rol içinde gerekli olduğunu düşünüyorlarsa bu nitelikleri değişim liderleri ve değişim yöneticileri listelerinin ikisine birden koyabilmelerine izin verilmiştir. Aşağıdaki tablo 1 ve 2 den görüleceği üzere üç nitelik için bu ortaklık söz konusudur. Her ne kadar diğer nitelikler de birbirlerini tamamlayıcı ve eşdeğer türdendir.

3. Adım üç: On tane anahtar nitelikten oluşan iki nitelik listesi oluşturulduktan sonra heyet üyeleri teker teker 10’dan 1’e önemlilik düzeyi ile nitelikleri derecelendirmişlerdir. Daha sonra bu skorlar öncelik sırası oluşturulmasında kullanılmıştır.

4. Adım dört: Bu iki nitelik setlerine vermiş oldukları öncelik dereceleri değerlendirmek için tartışma ortamı hazırlanmıştır.

Bu dört adımlı karar prosesinin dışında elbette, başka alternatif metodolojiler vardır. Bunlar sonucunda da başka olası nitelik listeleri çıkacaktır. Ancak bu metodolojinin avantajı, uzman ekip tarafından ölçümlendirilmiş bir proses olmasıdır. Bunun yanında seçilmiş metodoloji ilginç bulgular üretmiştir (Caldwell, 2003):

- ♦ Uzman heyet tarafından seçilen ve ölçümlendirilen niteliklerin bir çoğu literatür ve araştırmalarda belirtilenler ile örtüşmektedir.
- ♦ Nitelik listeleri, değişim prosesi içerisinde liderlik ve yönetim arasındaki farklılıkların uzmanlar tarafından nasıl algılandığına ışık tutmaktadır.
- ♦ Birçok niteliğin örtüşmesi değişime liderlik etmek ile değişimi yönetmenin tamamlayıcı olduklarını göstermektedir.

Çizelge 4.2 Değişim liderleri için anahtar nitelikler (Caldwell, 2003)

	Toplam skor
Teşvik edici vizyon	92
Girişimcilik	87
Dürüstlük ve doğruluk	76
Diğerlerinden öğrenme	72
Açık fikirlilik	66
Risk alma	56
Esneklik ve uyumluluk	49
Yaratıcılık	42
Deneycilik	38
Güç kullanımı	29

Çizelge 4.3 Değişim yöneticileri için anahtar nitelikler (Caldwell, 2003)

	Toplam skor
Diğerlerini yetkilendirme	88
Takım kurma	82
Diğerlerinden öğrenme	79
Esneklik ve uyumluluk	69
Açık fikirlilik	64
Direnci yönetme	58
Kararlılık	53
İletişim ağı kurma	52
İş bilgisi	37
Problem çözme	29

Liderlik ve değişim üzerindeki araştırmaların geçmişine karşı, uzman heyet tarafından çıkartılmış olan değişim liderlerinin on niteliği beklenen sonuçların yanında beklenmedik sonuçlar da çıkarmıştır. Bu araştırmada değişim liderlerinin en önemli aranan özelliği, teşvik edici bir vizyona sahip olmaları çıkmıştır. Bu sonuç önceden yapılmış olan bir çok araştırma ile örtüşmektedir. Girişimcilik de bir çok heyet üyesi tarafından çok önemli bir nitelik olarak belirlenmiş, bu da değişim lideri karakteristiklerini inceleyen araştırmalardaki (özellikle ticari organizasyonlardaki değişim liderlerinin) bulgular ile örtüşmektedir.

Bu iki nitelik setlerinin ölçümlendirilmesinden çıkan ana sonuç, değişim liderleri ile değişim yöneticileri arasındaki farkın belirginleştirilmesidir. Bu bağlamda, değişim liderleri, dönüşümün doğasının veya etkiselliğinin sponsorluğunu yapan ya da değişimi başlatan, organizasyonun üst düzeylerinde yer alan kıdemli yöneticilerdir. Aksine, değişim yöneticileri, iş öğeleri içerisinde ve anahtar aktiviteler üzerinde değişim için gerekli olan desteği sağlayan fonksiyonel uzmanlar olan orta düzey yöneticilerdir. Bu ifadelerle anlatılmak istenen, değişim prosesleri içerisindeki liderlik ve yönetim arasındaki ilişkinin en azından kısmi ayrılığı olduğudur. Değişim liderliği yaklaşımı, değişim yönetimi yaklaşımı dönüşüm faaliyetler bazında gerçekleştirilirken değişim vizyonunu yaratmayı içermektedir. Bu iki yaklaşım farklıdır ancak birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler (Caldwell, 2003).



5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

Bütün değişim uygulamalarında göze çarpan en büyük problem hiç şüphesiz değişime karşı olan direnç ve bununla başa çıkma yollarıdır. Her işletme değişime karar verdiğinde, çok yakında karşılaşmaları kuvvetle muhtemel olan dirence karşı hazırlıklı olmalıdır. Gerçekleştirilmek istenen değişimin başarısı, dirençle başa çıkma başarısı ile doğru orantılıdır. Değişim yönetimi hem teorik hem de uygulama perspektifinden ele alınır. Çünkü organizasyonların değişen koşullarda işlediğini kabul eder. Organizasyonlar ve çalışanları değişimle nasıl başa çıkacaklarını ve ondan nasıl faydalanacaklarını bilmek isterler. Aslında insanlar değişimden hem korkarlar hem de değişimi ararlar (Kitchen, Daly, 2002).

5.1 Değişime Karşı Direnme

Yaşamını sürdürmenin işletmenin devamlılığı ve mevcut yapısının korunmasına bağlı olduğunu düşünen işgörenlerden kurulu işletmelerde kurulu düzeni bozacak her türlü girişimin kuşku ile karşılanması anlaşılır bir tepkidir. İşgörenlerin değişme girişimleri karşısındaki tepkileri de kendi gelecekleri, girişimin işletme statükosunu veya istikrarını bozma gücü ya da olasılığına bağlı olarak, değişme gösterebilir. Değişimin kendisine bağlı olan bu tür özellikler dışında doğrudan işgörenlerin kendilerinde varolan ve birlikte oluşturdukları değerler, ilkeler, inançlar da değişme girişimleri karşısında ortaya koyacakları tepkileri etkileyecektir (Aksoy,2000).

Yeni bir düzen kurmak; girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. İşletmedeki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde toplanabilir. Değişikliğin politikası uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa değişiklik direnme ile karşılaşacaktır.

Burada sözü edilen zorluklara yol açacak etkenlerden biri de, değişim sürecinin kendisinden kaynaklanan teknik ve ekonomik zorluklara ek olarak, işletme içindeki işgörenlerin değişmeye direnç göstermesidir. Değişime karşı dirence neden olan

etkenler değişim girişiminin sahipleri tarafından anlaşılabilir ise değişimin gerçekleştirilmesi güçleşecektir. Bu nedenle, değişimin yönetimi değişime karşı direncin olası nedenlerini incelemeyi gerektirir.

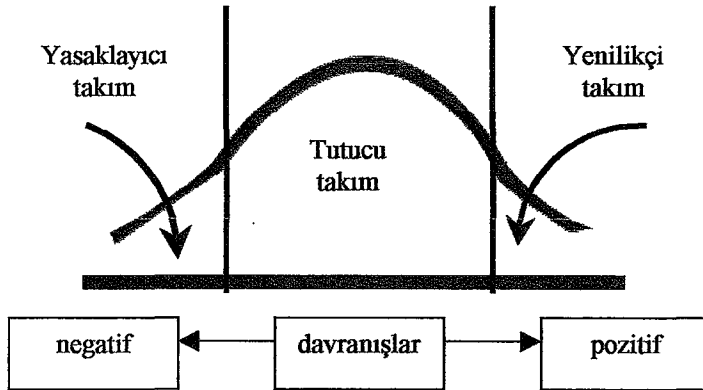
5.2 Değişime Karşı Direnme Nedenleri

Her işletmede değişmeye karşı direncin farklı nedenleri olabilecektir. Ancak bir çok işletmede söz konusu edilebilecek olan ve yaygın olarak söz konusu edilen etkenler arasında şunlar bulunmaktadır: Yetersizlik duygusu, bir şeyler kaybetme korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, huy, psikolojik kontrat, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, değişimin zorla açıklanmaksızın empoze edilmesi, liderliğin güven vermemesi, duygusal nedenler (Hussey, 1995).

İşgörenlerin değişmeye karşı direnmesinin nedenlerini iki ana başlıkta toplamak mümkündür: bireysel ve organizasyonel kökenler. Bu iki köken aşağıda daha ayrıntılı anlatılmaktadır.

5.2.1 Değişime Karşı Direncin Bireysel Kökenleri

İşletmelerin iç yapısı incelendiğinde çalışanlar üç ana karaktere bölünebilir. Bu ayrım aşağıdaki çan eğrisi şeklinde gösterilmektedir.



Şekil 5.1 İlerlemeye karşı davranışlar (Juran, 1995)

1. Yenilikçi takım: değişime karşı en pozitif yaklaşım gösteren grup olmakla beraber, davranışları bazen değişimi desteklemenin yanında agresif bir hal alabilir.
2. Tutucu takım: organizasyonlara bakıldığında çalışanların bir çoğu bu grupta yer alır. Değişimi ne desteklerler ne de karşısında dururlar. Onların ilgilendiği tek şey sonuçlardır.
3. Yasaklayıcı takım: bu grup da yenilikçi takım gibi azınlığı oluşturur. Tamamıyla değişim için negatif düşünceye sahiptirler.

Değişimi gerçekleştirirken odaklanılması gereken nokta, çalışanların değişime karşı eğilimlerini pozitif tarafa doğru çekmektir (Juran, 1995).

Değişime direncin bireysel kökenleri, algılama, kişilik ve ihtiyaçlar gibi bireye ait temel özelliklerden kaynaklanır (Özçelik, 2002).

5.2.1.1 Alışkanlıklar

İnsanoğlunun günlük hayata dair sahip olduğu birçok alışkanlık vardır. Bu alışkanlıklarımız hayatımızı düzene sokar. Daha önce herhangi bir konuya dair yaptığımız seçimden vazgeçmek demek, o konuyu yeniden düşünmemiz ve birçok açıdan yeniden ele almamız anlamına gelir. Hayatın yeterince karmaşık olan yapısı içinde bir nebze de olsa bu karmaşıklıkla baş edebilmek adına çoğu kez alışkanlıklarımıza itaat eder ve bu alışkanlıklar çerçevesinde ilişkilerimizi programlarız. Bu durum değişimle karşı karşıya kalındığında direncin kaynağı haline gelir. Basit bir örnek vermek gerekirse; bir işgörenin çalıştığı departmanın başka bir binaya taşınması bile yeni bir park alanı bulunması, belki sabah daha erken kalkma gerekliliği, yeni öğle yemeği alışkanlığının edinilmesi gibi birçok değişimi gerekli kılabilir.

5.2.1.2 Güvende Olma İsteği

İnsanlar için tatmin edilmesi çok önemli ve zor olan duygulardan biri de güvende hissetme isteğidir; bu da direncin oluşumuna kaynak teşkil edebilir. Değişim sonrasında içinde bulunulan mevcut durum değişeceğinden; insanlar değişimi, güven içinde hissettikleri koşullar için tehdit unsuru olarak algılayabilirler. Örneğin üretimde robotların kullanılmaya başlanması işgörenlerde işlerini kaybedecekleri korkusu yaratabilir.

Organizasyon genelinde işgörenler arasında ve departmanlar arasındaki güven duygusu eksikliği ile üst yönetime ve değişim projesi uygulayıcılarına karşı duyulan güven eksikliği de değişime karşı dirence neden olabilir.

5.2.1.3 Ekonomik Nedenler

İş görevlerindeki değişimler veya işe dair rutin işlemlerin yeniden düzenlenmesi, işgörenlerde bu yeni koşullar altında yeni düzenlemeler ve sorumluluklarla başarı sağlayamayacakları şeklinde bir korku yaratabilir. Bu korku, özellikle, ücretlendirmenin performansla bağlı olduğu durumlarda değişim önünde ciddi bir engel teşkil eder.

5.2.1.4 Bilinmeyenden Duyulan Korku

Değişimler, çalışanlar için çoğu kez bilinenden farklı olarak kesin olmayan belirsiz bir durumu işaret eder ve bu algılayış yüksek düzeyde kaygıya neden olur. İşin yapılışına dair kullanılan yöntemler, araç ve teçhizat vb., varolan koşullar ne kadar kötü olursa olsun, bunlar işgörenlerce bilinmektedir ve bu nedenle de işgörenler bu koşullara bağlılık gösterirler. Varolan durumdaki olası bir değişiklik ise risk içerir ayrıca değişikliğin iyi sonuçlar vereceğine dair de bir garanti yoktur. Bu durumda, işgörenler içinde bulunulan durumun koşullarını, bu koşullar eksikliklere olumsuzluklara sahip olsa bile geçilmek istenen ve belirsiz olan sürecin üstünlüğüne yeğlerler ve bu koşulları değiştirmeye dair isteksiz bir tavır içine girebilirler (Hutton, 1994).

5.2.1.5 Kişilik Özellikleri

Direnç üzerinde etkileri bağlamında kişilik özelliklerine dair iki görünümü, dogmatizm ve aşırı bağlılık olarak belirtebiliriz. Mutlak ve tartışmasız olarak doğruluğuna inandıkları inanç ve değerlere sahip bireyler bu algılayışları nedeniyle büyük bir olasılıkla değişimi reddedecek, değişime direnç gösterecektir.

Aşırı bağlılık olgusunu ise bir örnekle açıklayacak olursak; performans geri bildirimi konusunda son derece bağlı bir işgören büyük bir olasılıkla herhangi bir teknolojiyi veya yeni bir yöntemi , yönetici bu değişimin performansı üzerinde olumlu etkiler yapacağını, performansını geliştireceğini açıklayıncaya kadar kabul etmeyecektir. Saplantı noktasında yaşanan aşırı bağlılık olgusu değişim önünde ciddi bir engel teşkil edecektir.

5.2.1.6 Algılama Tarzı

Bireyler kendi bakış açılarına uygun olguları algılama eğilimindedirler. Bu seçici algılayış tarzı dirence kaynak teşkil edebilir. Algılama tarzındaki seçicilik bağlamında bireylerin değişimine karşı direnç oluşumuna etkileri şu şekilde olabilir;

- ♦ Başkalarının bakış açısına ait herhangi bir bilgiyi unutmaya elverişlilik
- ♦ Sadece katıldıkları, destekledikleri konuları dinlemek ve okumak
- ♦ Özellikle kendi değerlerine, alışkanlıklarına zıt bilgileri iletişim süreci içinde algılamamak.

5.2.1.7 Başarısız Olma Korkusu

Bir değişim projesi gündeme geldiğinde işgörenler değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağına dair sinyaller alabilirler ve gerçekleştirebilecek başarısızlığın korkusuyla değişime direnç gösterebilirler. Bu noktada belirtmemiz gereken değişime karşı gösterilen direncin her zaman anlamsız ve yersiz olmayabileceğidir. Değişime getirilen mantıki temellere dayanan eleştiriler ciddiye alınmalıdır. Bu eleştiriler değişim projesine katkı sağlayıcı, değişimin eksikliklerini giderici olabilir.

Başarısızlık korkusunun dirence temel teşkil etmesinin bir diğer şekli ise işgörenlerin değişimin yaratacağı yeni koşulların gerekliliklerine sahip olmaması yani eğitim eksikliğinin olması durumunda ortaya çıkar. Kişisel anlamda işgörenlerin başarısız olacaklarına dair duydukları inanç tespit edilmeli ve bu inancı oluşturan eksiklikler giderilmelidir. Eğitim programları mutlaka değişimden önce başlatılmalı ve çalışanların ihtiyaç duyacakları bilgileri uygun ve etkin bir şekilde verme ilkesine dayandırılmalıdır.

Örneğin bir işletmede Toplam Kalite Yönetimine (TKY) geçilmesiyle beraber üretimde çalışan işgörenler, TKY'nin hataları ortadan kaldırma, müşteri tatmini gibi temel ilkeleri bağlamında istatistiksel proses kontrol tekniklerini öğrenmeli ve bu teknikleri etkili olarak kullanabilme becerilerini geliştirmelidirler. Bazı işgörenlerin bu teknikleri öğrenmede başarısız olacaklarına dair sahip oldukları inanç, başarısızlık korkusu TKY'ye karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olarak dirence kaynak teşkil edebilir.

5.2.1.8 İşgörenlerce Bilgilendirme Sürecinin Sektöre Uğratılması

Bireyler kendi dünyalarını, kişilikleri, kişisel özellikleri bağlamında şekillendirirler. Bu bağlamda güven faktöründe olduğu gibi değişimin var olan düzeni bozacağına inanarak

değişime dair bilgilendirmeyi önemsemezler. Daha doğru ifade etmek gerekirse, bu süreç içerisinde istedikleri bilgileri alırken istemedikleri bilgileri reddederler.

TKY'ye geçen bir işletmede istatistiksel proses kontrol tekniklerini öğrenmek zorunda kalan üretim bölümü işgörenleri örneğine dönersek; bu işgörenler yöneticilerinin istatistiksel teknikleri bilmenin sağlayacağı potansiyel yararlar için açıklamalarını önemsemeyebilirler.

5.2.1.9 Zamanlama

Değişim fikrinin bireylere duyurulmasındaki zamanlama ve projenin uygulamaya sokulması için karar verilen zaman dirence neden olabilir. Zamanlama yanlış olduğunda birçok iyi fikir reddedilebilir. İşgörenlerin duygusal ve fiziksel olarak değişim fikrini olumlayabileceği koşullarda olduğu uygun zamanlar seçilmelidir. Örneğin işgörenler ile işveren arasında gerilimlerin olduğu bir dönemde yani ilişkilerin gergin olduğu bir dönemde değişim fikri direncin oluşmasına ve üst boyutlara ulaşmasına sebep olabilir.

Gerçek ve doğru zamanlama işgörenlerin bu değişimden nasıl etkilenecekleri ve iş süreçlerindeki değişimlerin neler olacağına dair enformasyonu almaları için geçecek zamanı da içine alacak şekilde ayarlanmalıdır. Ancak bu şekilde değişim, organizasyon içindeki bireyler için bir sürpriz olmaktan çıkar ve bireylere doğal bir ihtiyaçları olan değişimi değerlendirme şansını verir.

5.2.1.10 İş Durumundaki Olası Kayıplar

İş için gerekli olan yeteneklerdeki azalma, işin önemindeki azalma veya işgörenlerin sorumluluğundaki azalma yeni bir fikre karşı direncin uyanmasına neden olabilir. Bu durumu engellemek için işgörelere organizasyona kattıkları değler anlatılmalı, eksik olan motivasyon güdüsü sağlanmalıdır.

5.2.1.11 Danışmanların Tavrı

Danışmanlara karşı duyulan güven eksikliği, dargınlık, kızgınlık gibi olumsuz duygular dirence neden olabilir, değışim işgörelerce kabul edilmeyebilir. Özellikle değışim projesinin gerçekleştirilmesinde dışarıdan danışmanların görevlendirilmesi durumunda danışmanların işletme içindeki varlığı ve sahip oldukları yetkiler işgöreleri rahatsız edebilir. Danışmanlara karşı duyulan düşmanlık ve güvensizlik kişisel olabileceğı gibi üst yönetimin tavrından da kaynaklanabilir. Danışmanların işgörelere tarafından benimsenmesinde üst yönetim kilit rol oynamaktadır.

Danışmanların uygunsuz tavırları işgörelere tarafından, kendilerinin sorunlar karşısında yetersiz oldukları yönünde bir inamışa neden olabilirler. Değışime dair tüm faaliyetlerde; prezantasyonlarda, toplantılarda vb. arkadaşça, kişisel saygıyı gösterici bir ortam yaratılmalıdır.

Danışmanlar olası olan bu direniş aşımak için insan psikolojisine dayalı araçlara, yöntemlere hakim olmalıdırlar. İnsan davranışlarının ve bu davranışlara şekil veren düşünce ve inanç kalıplarının değışimi güç ve zaman alıcıdır. Bu yanıyla belki de değışimin, davranışlarını değıştirmek zorunda kalan çalışanlara bu davranış değışikliği için gerekli zamanın tanınması fırsatının verilmesi olduğu kabul edilmelidir.

5.2.1.12 Bireylerin Sahip Olduğı Kültürel ve Toplumsal Değerler

Bireylerin içinde yetiştiğı kültürel ortam bireylerin kişiliğinin şekillenmesinde etkin rol oynamaktadır. Kimi kültürler bireylere yenilikçi, risk almaya yatkın bir formasyon

sunarken kimi kültürler bireyleri daha gelenekçi, geleneklere bağlı değerlerle donatmaktadır.

Bu bağlamda bireylerin yeni bir fikre karşı gösterdikleri tutum, sahip oldukları bu kültürel değerler bağlamında oluşmaktadır. Bu kültürel ve toplumsal geçmişin dirence kaynak olabileceği göz önünde bulundurularak, direnç minimize edilmeye çalışılmalıdır.

Organizasyonlar çok farklı kültürel ve toplumsal değerlere sahip bireylerin bir araya geldiği yapılardır. Aynı coğrafi kökenlerden gelen bireylerin bile çok farklı kültürel ve toplumsal değerlere sahip olabildiği gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda, dirence etki eden bu faktörün, farklı coğrafyalardan, farklı etnik ve dini kökenlerden gelen bireylerin bir arada çalıştığı, özellikle uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmelerde direnç üzerinde daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.2 Değişime Karşı Direncin Organizasyonel Kökenleri

Değişime kaynak teşkil edebilecek organizasyonel unsurları aşağıda ayrıntısıyla belirtilmektedir (Özçelik, 2002).

5.2.2.1 Organizasyon Dizaynı

Organizasyonlar görevlerini başarıyla yerine getirmek, amaçlarına ulaşmada başarı sağlamak için denge ve sürekliliğe ihtiyaç duyarlar. Organizasyon içindeki bireyler ve gruplar da belli bir düzeye kadar kesinleşmiş, belirlenmiş yapılara gereksinim duyarlar. Bunlara örnek olarak bireylerin belirlenmiş rollere sahip olmasını, işlerin nasıl yapılacağına dair belirlenmiş prosedürlerin ve gerekli bilgilere ulaşmak için önceden belirlenmiş bir iletişim sisteminin varlığını verebiliriz. Bununla beraber belirgin bir yapıya olan mantıklı bu ihtiyaç organizasyonel direncin doğmasına öncülük edebilir.

Bazı organizasyonlar, dar bir bakış açısıyla tanımlanmış görevlere, ayrıntılarıyla belirlenmiş sorumluluk ve yetki alanlarına, üst kademedan alt kademeye bilgi akışında limitlere sahip olabilir. Bu şekilde gerçekleştirilmiş bir dizayn, çoğu kez yetki yadsınarak sorumluluğa yapılan vurgu; işgörenlerin sadece belirlenmiş, sınırlı iletişim kanallarını kullanmalarına ve sadece kendi sorumluluk ve görevlerine odaklanmalarına neden olur. Bu tür özelliklere sahip, mekanik organizasyon olarak nitelendirilebilen bu yapılarda, herhangi bir yeni fikir büyük bir olasılıkla statükoyu tehdit ettiği için reddedilir. Esnek ve adapte olabilme yeteneğine sahip organik organizasyonlar ise daha önce de vurgu yapıldığı gibi değişime karşı direnci azaltacak özelliklere sahiptirler.

5.2.2.2 Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür değişimde kilit rol oynar. Daha önce de değinildiği gibi organizasyonel kültürün değişimi kolay değildir. Bu yanılla kültür, değişim ihtiyacının olduğu durumlarda dirence temel teşkil eden en önemli öğelerden biri olabilir.

Etkili bir organizasyonel kültüre dair görünümünden biri, kültürün değişim için elverişli bir durum yaratacak, avantajlar sağlayacak özelliklere sahip olmasıdır. Başarılı bir değişim programı için organizasyonel kültür en azından aşağıdaki üç elemanı içermelidir (APQC, 1997):

- ♦ Formel eğitim ve uygulama
- ♦ Formel ve informal iletişim
- ♦ Şirket altyapısındaki değişimler (genellikle insan kaynakları sistemleri)
- ♦ Finansal teşvikler

5.2.2.3 Sınırlı Kaynaklar

Bazı organizasyonlar statükoyu korumak isterken bazıları ise eğer gerekli kaynaklara sahiplerse amaçlarına başarıyla ulaşmak adına organizasyonel değişimden yana olabilirler. Değişimi gerçekleştirmek için sermaye, zaman ve yetenekli insanlara ihtiyaç vardır. Bu kaynaklara sahip olunmaması durumunda arzu edilen değişim sonraya ertelenebilir ya da bu istek tamamıyla terk edilebilir. Yetersiz kaynaklara rağmen devam edilen organizasyonel değişim süreci ise beraberinde sorunlar getirecektir.

5.2.2.4 Sabit Yatırımlar

Organizasyonların değişimi gerçekleştirememesi nedenlerinden biri de sabit yatırımlarını kolayca değiştirememeleri, yenileyememeleri olabilir. Bu yatırımlara işletmenin sahip olduğu donanım ve teçhizatı, faaliyet gösterdiği binayı örnek olarak verebiliriz.

5.2.2.5 Daha Önceki Başarısız Deneyimler

Organizasyon içinde geçmişte değişime dair talihsiz deneyim yaşayan bireylerden herhangi biri başka bir değişim faaliyetine katılmak konusunda isteksiz olabilir. Aynı şekilde gruplar veya organizasyonun tamamı eğer geçmişteki organizasyonel değişim deneyiminde başarısızlıkla karşılaşmışsa, yeni bir değişim projesini kabul ederken değişime çok temkinli, sorgulayıcı yaklaşacaktır.

5.3 Değişimin Benimsenmesinde Tepe Yönetimin Rolü

Değişime karşı oluşan direncin üstesinden gelebilmek adına etkili ve bilinçli bir değişim yönetimi gereklidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, hedeflerine, amaçlarına ulaşabilmeleri için kaçınılmaz olarak adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri, değişimi planlamaları ve değişim sürekli bir adım önünde olmaları gerekmektedir. Değişimin

kaçınılmazlığı karşısında planlı yürütülmesi gereken değişim faaliyetleri, dirençle mücadele etmek için de etkili stratejileri içermelidir (Özçelik, 2002) .

Değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi organizasyon genelinde kabul görmesiyle mümkündür. Bu yanıla değişimin organizasyondaki herkesin işi olduğunu söylemek mümkündür. Değişimi gerçekleştirirken herkes reel olarak değişim faaliyetine katkıda bulunamayabilir ya da böylesi bir katkıya ihtiyaç olmayabilir ama unutulmamalıdır ki herkesin yüreğine, desteğine ihtiyaç vardır [3].

Hayatta kalabilmek adına değişimin hep bir adım önünde olma sorumluluğu öncelikle tepe yönetimine aittir. Hayatta kalabilmek adına değişimin kaçınılmaz olduğunu benimseyen bilinçli yöneticilerden oluşan bir tepe yönetim, bu algılayış bağlamında değişimin talep edicisi olacağından (bu noktada, değişim talebinin işgörenlerden de gelebileceği unutulmamalıdır) değişimi yönetme, değişime karşı oluşacak direnci giderme de yine tepe yönetimin sorumluluğundadır. Tepe yönetim değişimi planlamalı, değişim vizyonunu oluşturmali ve tüm çalışanların bu vizyonu benimsemelerini, bu vizyonun taşıyıcıları olmalarını sağlamalıdır (Kaynak, 1995).

Gelecekte ulaşmak istenen duruma dair bir resim olarak vizyon, değişim sonrasında ulaşılacak durumu insanların zihninde şekillendirmesi bağlamında değişim yönetiminde kilit role sahiptir. John P. Kotter, “Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?” adlı makalesinde, değişim sürecinin oldukça uzun süren bazı evrelerden geçilerek başarıyla tamamlanabileceğini, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının ana nedenini ise bu evrelerden birinden ya da birkaçından yoksun olunması ve bu yoksunluğun kaynağını yapılan hatalar ya da bir evre tam anlamıyla başarıyla tamamlanılmadan bir diğerine geçilmesi olarak belirtmektedir. Değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan, vizyon oluşturma ve geliştirmeye ilgili sıkça yapılan hatalar, Kotter tarafından, bir değişim/dönüşüm vizyonuna sahip olmamak, bu vizyonun yeterinde iletilmemesi ve vizyonun önündeki engellerin kaldırılması olarak belirtilmektedir (Özçelik, 2002).

Kotter'ın da belirttiği gibi mantıklı ve paylaşılan vizyondan yoksun bir dönüşüm çabası başarısızlığa mahkumdur. Bir işletmenin vizyon sahibi olması tek başına yeterli değildir ve bu bağlamda vizyona işletmedeki herkesin uyumdan öte bağlılığının sağlanması, kurumsal vizyonun paylaşılması gereklidir. İşletme genelinde gerçekleştirilen değişim projelerini bir araya getiren, işgörenlere tüm projelerin ulaşmak istediği nihai hedefi sunan etkili bir vizyon oluşturmak ve işletmedeki herkese bu vizyonu iletmek tepe yönetimin değişimi yönetirken yerine getirmesi gereken önemli sorumluluklarından biridir.

Etkili, başarılı bir değişim için tepe yönetimin sahip olması gereken temel özellikleri, izlemesi gereken belli başlı stratejiler genel hatlarıyla şu şekilde belirtilebilir (Beer, Eisenstat,Spector, 1990):

- ♦ Organizasyona dair problemlerin, aksaklıkların belirlenmesinde karşılıklı fikir alışverişi yoluyla karar verme ve anlaşmaya vararak değişimi harekete geçirme,
- ♦ Değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu alacak üst düzey bir yöneticinin belirlenmesi (kimi işletmelerde bu sorumluluğu alacak gruplar ya da departmanlar hali hazırda bulunmaktadır. Önceden böyle bir görevlendirmenin yapılmamış olması durumunda böyle bir görevlendirmenin yapılmasının ardından, bire bir olarak değişim faaliyetlerine odaklanacak üst düzey bir yöneticinin veya yönetici grubunun atanması sağlıklı bir adım olacaktır.),
- ♦ Ağır rekabet şartları altında işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlama adına nasıl örgütlenmek gerektiği konusunda ortak bir vizyon oluşturma ve görev bilincine sahip, değişime açık, yeni görev ve roller alabilecek, bir organizasyonel vizyona sahip işgörenler yaratma,
- ♦ Yeni vizyonu geliştirecek, benimsenmesi için konsensusa varılmasını sağlayacak ve yeni vizyonun tutarlı bir şekilde devamını sağlayabilecek yeterlilikte olma,

- ♦ Organizasyondaki tüm departmanlara değişim vizyonu yönünde canlılık kazandırma ve baskı olmaksızın herkesin gönüllü işbirliğini sağlama,
- ♦ Formel politikalar, sistemler ve yapılar doğrultusunda gerçekleştirilen değişim sonrası ortaya çıkan yeni yapıyı, canlılığı kalıcı kılma, kurumsallaşmayı sağlama,
- ♦ Yeni yapıyı kalıcı kılma, canlandırma sürecinde ortaya çıkabilecek aksaklıklara, sorunlara cevap verirken düzeltme yönünde stratejiler geliştirme.

5.4 Değişime Karşı Direnme İle Baş Etme Yolları

Değişime karşı direnç oluşumuna yol açabilecek etkenlere ve kökenlerine yukarıda değinilmiştir. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte değişim sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı yöntem ve stratejiler önerilmektedir. Ancak direncin az olması için gerekli şartları kısaca burada sıralayabiliriz (Aksoy, 1995):

- ♦ Eğer proje sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer katılanlar, değişmeyi mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olarak görürlerse direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer proje, katılanların sahip oldukları ve önem verdikleri değerlere uyumluysa direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer proje katılanların ilgisini çekecek yeni deneyimler (yaşantılar) sunuyorsa direnme az olacaktır.

- ♦ Eğer katılanlar özgürlüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini hissedерlerse direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer katılanlar problemin ne olduğunu belirleme çalışmalarına katılmışlarsa ve problemin önemli olduğuna inanıyorlarsa direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer proje oybirliğine dayalı bir grup kararıyla benimsenmiş ise direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer projeyi savunanlar, savunmayanların duygu ve düşüncelerini anlayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorsa, direnme az olacaktır.
- ♦ Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilirse ve eğer projenin nasıl algılandığına ve gereksinimlerin daha çok aydınlatılmasına dönük olma olanağı sağlanırsa direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul, destek ve güvene sahip olurlarsa direnme az olacaktır.
- ♦ Eğer proje revizyona ve yeniden gözden geçirmeye açık tutulursa direnme az olacaktır.

5.4.1 Değişime Karşı Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılacak Yöntemler

Önceden de belirtildiği gibi, dirençle başa çıkmanın her işletme açısından çeşitli yolları vardır. Aşağıda direncin üstesinden gelmek için başvurulacak yöntemler ele alınmıştır.

5.4.1.1 Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak

Değişime karşı oluşan direnci yenmek için geliştirilebilecek etkili yöntemlerden biri, öğrenen organizasyonlar yaratmak, öğrenen organizasyon kültürü oluşturmaktır. Adaptasyon ve değişim kapasitesini geliştirmiş, adapte olmayı ve bu bağlamda da değişmeyi süreklilik gösteren olgular olarak kabul eden öğrenen organizasyonlarda

işgörenler, eski düşünce tarzlarını bir kenara bırakarak yeni ve yaratıcı fikirlere yönelirler. Organizasyon genelinde belirlenmiş bir vizyon ve bu vizyona ulaşmak amacıyla vizyona yönelik planlar üzerinde aktif olarak çalışan işgörenler, öğrenen organizasyonların betimleyici öğeleridir. Sürekli bir öğrenme için yöneticilerin yapması gerekenleri şu şekilde belirtebiliriz (Özçelik, 2002):

- ♦ *Değişim iradesinin oluşturulması* : İşgörenler, yönetimin değişim ve gelişim için güçlü bir taahhüt içinde olduğunu görmezlerse, değişim ve gelişim için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin yapılmasında, değişikliklerin oluşturulmasında umursamaz bir tavır içine girebilirler. Bu nedenle tepe yönetim bir değişim bağlamı yaratmalı, değişim iradesi oluşturmalıdır.
- ♦ *Formel olmayan organizasyon yapısının benimsenmesi* : Organizasyon içerisindeki resmi olarak belirlenmemiş olan yapının dinamikleri yönetim tarafından belirlenmeli ve bu dinamiklerin değişim üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.
- ♦ *Açık bir organizasyonel kültür oluşturmak* : Bulundukları çevresel koşullar içerisindeki değişimlere etkili bir şekilde adapte olabilmek için, organizasyonlar gelişim, açıklık ve risk almayı benimseyen açık bir organizasyonel kültüre sahip olmalıdırlar.

5.4.1.2 Katılım

İşgörenlerin değişim faaliyetlerine katılımını sağlamak her zaman kolay olmamakla beraber, katılımın sağlandığı durumlarda değişime karşı direnç oluşumu ya hiç gerçekleşmeyecek ya da başka alanlardaki eksiklikten kaynaklı olacaktır. İşgörenler değişim faaliyetlerine katılarak değişimin amacını, değişimi gerekli kılan koşulları ve de değişim sonrası oluşması istenen koşulların kendileri üzerindeki etkilerinin neler olacağını bilebileceğinden değişime karşı olumsuz bir tavır içine girme eğilimleri azalacaktır. Uygulamada önce işgörenler, ardından da değişimin başarıyla

tamamlanabilmesi için büyük öneme sahip, çoğu kez direnç odakları olarak belirtebileceğimiz gruplar düzeyinde sağlanan katılım sayesinde değişim faaliyetlerinden beklenen sonuçlar elde edilebilecektir.

Katılımın değişim faaliyetlerinin başarıyla tamamlanabilmesi açısından sağlayacağı bir diğer fayda ise; işgörenlerin kendilerinin de bir parçası oldukları bir projeye dair geliştirecekleri sahiplenme güdüsüdür ki bu güdü değişimin benimsenmesini sağlayacaktır. İşgörenlerin içinde yer almadıkları, herhangi bir katkı sağlamadıkları için kendilerini değersiz, işe yaramaz hissetmelerine neden olan kendileri dışında gelişen projelere karşı geliştirdikleri olumsuz tavır oluşmayacaktır. Ayrıca organizasyon genelinde mümkün olduğunca geniş kapsamlı olarak sağlanan katılım sayesinde değişim faaliyetlerinde aktif olarak rol alan işgörenler çalışma arkadaşlarının da desteğinin sağlanması üzerinde etkili olacaklardır (Özçelik, 2002). İşgörenlerin katılımının sağlanması sonucunda oluşması beklenen faydanın düzeyi, katılımın işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini düzenleyen ve geliştiren programlarla beraber yürütülmesi halinde artacaktır.

İşgörenlerin uygun olan düzeylerde katılımının sağlanması sadece değişim yönetiminde yararlanabilecek etkili bir strateji değildir. Katılım, günümüzde farklılaşan işgücü yapısının şiddetle talep ettiği ve bu yanıyl, yöneticilerin farklılaşan görev ve sorumlulukları arasına eklenen bu bağlamda da yönetim bilimi tarafından önemi sürekli olarak vurgulanan, yönetim literatüründe yazılan, araştırılan, işletmeler tarafından üzerinde kafa yorulan bir konudur.

5.4.1.3 İletişim

İletişim başarılı bir değişim programının kurulması için anahtar konudur çünkü duyuru, açıklama, çalışanları değişime ve yaklaşan değişime karşı oluşan pozitif ve negatif etkilere hazırlamak için kullanılan bir araçtır. Şirket içi iletişim aynı zamanda değişime karşı sorumluluğun anlaşılmasını arttırır ve karmaşıklığı ve direnci azaltır. İşletmeler, şirket içi iletişimi ve işin türü, büyüklüğü, organizasyonel kültür, yönetsel stil,

finanssal kaynaklar, çalışanlar, iç çevresinin tutarlılığı gibi faktörleri göz önünde bulunduran farklı yaklaşımlara sahiptir (Kitchen, Daly, 2002).

Etkin iletişim demek yöneticilerin, çalışanların aşağıda belirtilen hususları gerçekleştirdiklerini kavramasıdır (Kitchen, Daly, 2002):

Bilmek zorundadırlar: Anahtar olan görevsel bilgiler

Bilmeleri gerekir: Önemli fakat istenilen organizasyonel bilgi

Bilebilirler: Nispeten önemsiz veya ofis söylentileri

İnsanlar doğaları gereği, hakkında kendilerini tatmin edici düzeyde bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar. Bilinmeyen durumun organizasyon içerisinde gerçekleşen bazı faaliyetler olması durumunda ise işgörenlerin duyacakları kuşku üst düzeye çıkar ve hakkında bilgi sahibi olmadıkları bu faaliyetlere karşı olumsuz bir tavır içerisine girebilirler. Bilgi eksikliği, organizasyon içerisinde iletişim sistemlerinin değişim faaliyetlerinin içeriğini ve amacını açıklamak için etkili kullanılmaması durumunda oluşabilecek, bilinmeyen duruma karşı, oluşan olumsuz tavır destekleyecek bir diğer kötü durum ise bilinmeyene dair informel iletişim ağı yoluyla yayılan dedikodular, söylentilerdir.

Organizasyonlarda değişime karşı direnç oluşumunu önlemek için organizasyon içerisindeki iletişim sistemleri; değişimin amacı ve kapsamı, neden gerektiği ve öngörülen sonuçları hakkında işgörenleri bilgilendirmek amacıyla etkili olarak kullanılmalıdır.

Eğer değişim faaliyetlerinin başından itibaren değişim hakkında bir bilgilendirme yapılmamışsa, kaçınılmaz son olan bu hatadan kaynaklanan direnç olgusuyla mücadele etme zorunluluğu karşısında, direnişin boyutu göz önünde bulundurularak etkili bir iletişim süreci başlatılmalı ve en uygun iletişim aracı veya araçlarından yararlanılmalıdır (Hussey, 1995).

Direnç olgusunun informal iletişim ağlarından yayılan çoğu kez gerçek durumdan çok daha kötü bilgiler içeren söylentilerle de desteklenmesi durumunda ise ‘ *yönetimin bir mesaj olduğu* ’ akılda tutularak iletişim sürecine işlerlik kazandırılmalıdır. Gerçeği en doğru biçimde yansıtan mesajlar bıkılmadan, hedefine ulaşmaya kadar yinelenmelidir.

Şeffaf bir organizasyon kültürünün oluşması, insanların bilinmeyenden korkmaması; ancak iletişim sürecine işlerlik kazandırılmasıyla mümkün olacak dolayısıyla da değişimin kabullenilmesi önündeki en büyük engellerden biri aşarak başarılı değişim sonuçlarına doğru yönelimlebilecektir.

5.4.1.4 Eğitim

İşgörenlerin değişim sonrası koşullara uyum sağlayamayacakları şeklindeki inanışları, yani başarısız olma dolayısıyla da sahip olunan işini kaybedeceğine kadar giden olumsuz düşünceleri dirence sebebiyet verebilir.

Değişimin ardından sahip olunan beceri ve donanımın yetersiz kalacağı şeklindeki bu inanışı aşmanın, direncin üstesinden gelmenin, en etkili yolu şüphesiz ki etkili, titizlikle hazırlanmış eğitim programlarını devreye sokmaktır. Bu eğitim alanı ve eğitim saatleri titizlikle seçilmeli, eğitmenin eğitiminin başarısı üzerindeki rolü dikkate alınmalıdır. Değişim faaliyetlerine başlandıktan andan itibaren eğitimler yoluyla işgörenlerin değişime dair bilgilendirilmeleri şüphesiz ki en sağlıklı olanıdır.

5.4.1.5 Direnç Gösterenlere Karşı Anlayışlı Bir Tutum İçerisinde Olmak

Direnç tipik birey davranışıdır. Bu nedenle direnç gösteren işgörelere organizasyonel olgunluk bağlamında anlayış gösterilmelidir. Değişimin bir yanılla işgörelere değişimi kabullenmek için zaman tanınması demek olduğu daha önce belirtilmişti. Bu nedenle

değişime karşı direnç oluştuğunda tepe yönetimin izleyebileceği en doğru yol; etkili ve uygun yöntemleri seçerek, sabırlı bir ikna sürecini başlatmak olacaktır.

Direnç gösteren işgörenlerle diyalog kurmaya çalışılmalı, neden direnç gösterdikleri anlaşılmalı çalışılmalıdır. Direnç yöneticilere, işgörenlerin neyi nasıl algıladıklarına dair kesin bilgiler sunar. Ancak bu şekilde yani direncin temelinde yatan nedenler anlaşılabilir direncin üstesinden gelinebileceği gibi yine bu sayede mantıki temellere dayanan direnç kaynakları anlaşılabilir ve bu rasyonel temellere dayanan direnç sayesinde belki de değişim projesinin eksiklikleri giderilebilir.

Bu özelliği nedeniyle direncin; her zaman kötü sonuçlar doğurmadığının, yukarıda belirtildiği gibi bazı yararlar da sağlayabileceğinin tespiti yapılabilir. İşgörenlerin gösterdiği direnç değişim önerisini, gerekliliğini sorgulamak konusunda yöneticileri cesaretlendirebilir, bu sayede yöneticiler değişimin uygunluğundan emin olabilirler. Yani işgörenlerin gösterdiği direnç başka bir ifadeyle, yöneticileri değişim planının kontrol edilmesi gerektiğine inandırıp, eksikliklerin giderilmesini sağlayarak değişimin başarıyla tamamlanmasına yardımcı olabilirler.

5.4.1.6 Değişim Projelerinin Uygulayıcılarının Tavrını Denetlemek

Özellikle değişim projelerinin sorumluluğu dışarıdan görevlendirilen danışmanlara verildiğinde, organizasyon içindeki diğer bireyler ve danışmanlar arasında sorunlar ortaya çıkabilir ki bu sorunlar dirence kaynaklık edebilir.

Dışarıdan danışmanların görevlendirilmesi durumunda, danışmanların organizasyonel kültüre uyumunun hızla sağlanması ve hal, hareket ve tavırlarının sorunlara sebebiyet vermeyecek şekilde olması için yararlanılabilecek en etkili yöntem danışmanların değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu organizasyon içerisinden görevlendirilen bireylerle paylaşmasının sağlanmasıdır. Danışmanlar öncelikle gerekli bilgi ve donanımına sahip kişiler arasından seçilmeli ve işgörenlerle geliştirdikleri ilişkilerde

dostane bir hava hakim olmalıdır. Direncin üstesinden gelebilmek için izlenebilecek yöntemler Çizelge 5.1’deki gibi gösterilebilir (Özçelik, 2002).

Literatürde bazı kaynaklarda, Çizelge 5.1’ de görüleceği gibi direncin üstesinden gelmek için izlenebilecek yöntemler arasında manipülasyon ve baskı da sıralanmaktadır. İnsanları manipüle ederek ya da baskı altına alarak herhangi bir fikrin yürekten desteklenmesinin sağlanması mümkün değildir. Değişimin organizasyonda herkesin işi olduğu kabul edilirse, bu yöntemlerle insanların değişime yüreklerini katmaları sağlanamayacağı gibi direnç olgusunun üzerinden gelinmesi de mümkün değildir.

Baskı yoluyla direnç giderilmeye çalışıldığında insanlar baskı nedeniyle zorunluluktan değişimi kabul edeceğinden ve de değişim bir süreç işi olduğundan bu durum uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir. Manipülasyon yoluyla değişim giderilmeye çalışıldığında ise işgörenlerin bu manipülasyonu fark etmesi durumunda organizasyon içerisinde bir karmaşa ortamı doğabilir ve de işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde hayati öneme sahip olan güven duygusu ciddi bir biçimde zedelenebilir.

Çizelge 5.1 Direncin Üstesinden Gelmek İçin Yararlanılacak Yöntemler(Özçelik, 2002)

YÖNTEM	NE ZAMAN	ÜSTÜNLÜKLERİ	EKSİKLİKLERİ
Eğitim ve İletişim	İnsanların eksik veya yetersiz bilgiye sahip olması durumunda	Bireylerin değişimi desteklemesini sağlar, değişim için isteklilik yaratır.	Çok zaman alabilir.
Katılım	Bireyler değişime karşı direnç gösterecek güce ve/veya değişimi olumlu etkileyecek bilgiye sahipse	Değişim olanı eklenen yeni bilgilerle desteklenir bu da insanlar arasında uzlaşma, birliktelik yaratır.	Çok zaman alabilir.
Destek ve Kolaylık Sağlama	Direnç, kaynak yetersizliği veya uyum problemlerinden kaynaklanıyorsa	Direkt olarak kaynak veya uyum ihtiyaçlarını giderir.	Zaman alabilir, pahalı olabilir.
Görüşme ve Anlaşma	Bireyler, gruplar değişim nedeniyle geçmişte sahip oldukları bazı şeyleri kaybedecekse	Büyük direnişlerin oluşumunu engeller	Pahalı olabilir, organizasyon içindeki tüm bireylerde bu istek oluşabilir.
Manipülasyon	Diğer yöntemler işe yaramadığında ya da çok pahalı olduğunda	Hızlı ve ucuz olabilir	İleride büyük problemlerin doğmasına neden olabilir.
Direkt ve Dolaylı Baskı	Hız önemli olduğunda ve değişim ajanı güce sahip olduğunda	Hızı gidişat direnişi zararsız hale getirilebilir	İnsanlar baskı karşısında üst boyutta tepkiler verebilirler.

5.4.2 Değişime Karşı Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılacak Stratejiler

Öyle görülmektedir ki değişmeye karşı direnç oluşumuna yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte değişme sürecinin çözümlenmesi sırasında

ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler önerilmektedir. Çizelge 5.2 değişime karşı olan dirençlerin her biriyle başa çıkmak için kullanılabilecek stratejileri göstermektedir.

Çizelge 5.2 Değişime Direnç ve Stratejiler [2]

DİRENÇ	DAVRANIS (Sözlü/Sözlü olmayan)	STRATEJİLER
1. Bağımlı olmamak "Bırak ve kal"	♦ Aldırmazlık ♦ İlgi eksikliği ♦ Zayıf davranışlar ♦ Yeni bir sistemi öğrenmek için çok meşgul olma	<i>Karşılaştırmak</i> <i>Tanımlamak:</i> ♦ İş rolleri ♦ Performans hedeflerinin belirlenmesi ♦ Dahil olmak
2. Tanımlamamak "Önceleri bir kimliğim vardı"	♦ Emniyetsizlik ♦ İlgi eksikliği ♦ Zayıf davranışlar ♦ Yeni bir sistemi öğrenmek için çok meşgul olma	<i>Araştırmak</i> <i>Transfer etmek</i> ♦ Hala aynı kişi ♦ Başka yanıt
3. Dezoryantasyon "Ben nereye aitim?"	♦ Bos bakışlar ♦ Bana tam olarak ne yapmam gerektiğini söyle ♦ Hayal kırıklığı	<i>Açıklamak</i> <i>Plan yapmak</i> ♦ Proses içinde hareket etmek ♦ Tesisin ihtiyaçları
4. İnancını Yitirme "Korkunç değil mi?"	♦ Kurnaz sabotaj ♦ Boş vakit	♦ Tarafsız kılmak ♦ Onaylamak

Değişime karşı dirence karşı yöneticilerin izleyeceği stratejileri değişimin türüne göre belirleyen Hussey izlenecek yaklaşımı da değişimin taşıdığı aciliyet ile değişime direncin şiddetinin oluşturduğu matris içerisinde yer alan ilişkilere bağlı olarak saptamıştır. Aşamalı değişme durumunda aciliyet ve direnç düzeylerine göre seçilebilecek yaklaşımlar Çizelge 5.3’de görülmektedir.

Çizelge 5.3 Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar (Hussey,1995)

DİRENÇ

		Düşük	Yüksek
ACİLİYET	Düşük	Yaygın katılım	İkna Edici
	Yüksek	Temsilci katılım	İkna Edici veya Zorlayıcı

Kökten değişmeler yapıldığı durumlarda değişime direnç ve aciliyet arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya konabilecek yaklaşımlar farklıdır. Bunlar, vizyonal, karizmatik, ikna edici, zorlayıcı ve diktatörce yaklaşımlardır. Hussey’in belirlediği bu tür bir değişimde izlenebilecek yaklaşımlar Çizelge 5.4’ de yer almaktadır. Burada gösterilebilecek davranışlar da vizyonal ve karizmatik, vizyonal ve ikna edici, vizyonal ve zorlayıcı ile diktatörceci.

Çizelge 5.4 Kökten Değişmeye Yaklaşımlar (Hussey,1995)

DİRENÇ

		Düşük	Yüksek
ACİLİYET	Düşük	Vizyonal / Karizmatik	Vizyonal / Zorlayıcı
	Yüksek	Vizyonal / İkna Edici	Diktatörce

5.5 Direncin Faydaları

Değişime karşı olan direnç uzun zamandır değişimin başarısını etkileyen en kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki; değişim çabalarının üçte ikisi başarısız olmakta ve direnç başarısızlık için küçük ama kritik olarak çok önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. Yöneticiler arasında, değişime, problemlerin daha kötüye gitmesine yol açan basit inanışlarla yaklaşma eğilimi vardır çünkü değişimi sistematik bir biçimde anlama konusunda başarısız olurlar. Basit inanışlara örnek olarak; az dirençle karşı karşıya kalınan bir değişim projesinin başarılı olarak yönetildiğidir. Bu tahmin çok saf bir tahmin olmakla beraber dirençle ilgili genel görüşü yanıltır ve ona negatif bir çehre kazandırır. Direnç birçok yönetici tarafından değişimin düşmanı olarak görülür ve eğer değişim çabalarının başarılı olması isteniyorsa bu düşmanın üstesinden gelinmesi gerektiği düşünülür. 1960'lar ve 70'lerde yapılan önemli literatür araştırmaları sonucunda dirençten kazanımlar olabileceği dolayısıyla klasik yönetim teorisi tarafından önerildiği üzere önlenmesi ya da bastırılması gereken bir olgu olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. Günümüzde de görülmektedir ki; direncin kullanılabilirliği kavramı göz ardı edilmekte ve muhtemelen işletmelerin başarılı değişimi sağlamlaştırmaya çabalarının başarısızlığına katkıda bulunmaktadır (Waddell, Sohal, 1998).

Zamanla gelişmiş olan bir organizasyonel teoriye göre; direnç organizasyonel faktörlerin bir parçasıdır. Sistemler, prosesler, maliyetler, ...vs. , değişime karşı harekete dönüşebilecek olan, güvenilirliği ve tahmin edilebilirliği etkileyen bir çeşit tembelliğe katkıda bulunur. Direnç, değişik faktörlerin sebep olduğu karmaşık ve çok yönlü bir olgudur. Ayrıca, varılan fikir birliği doğrultusunda, klasik teorinin aksine direnç değişimin düşmanı olmayabilir. Değişime taraflı olarak yaklaşılmamalıdır çünkü organizasyonel değişim çabalarında büyük bir rol oynar (Waddell, Sohal, 1998).

Endüstriyel ilerleme, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından değişime karşı gösterilen direncin en büyük engelini bulmuştur. Maalesef direnç kelimesinde bahsedildiğinde ona eklenen birçok negatif anlam olmaktadır. Bu bir yanlış anlamadır. Direncin en etkin cevap olduğu durumlar vardır. Direnç bir çalışanın en yasal cevabıdır ve yapısal olarak kullanılmazdır. Birçok değişik yazar tarafından değişimin avantajları olduğu öne sürülmüştür. Dikkatli yönetildiği zaman bu avantajlar, aslında değişime yardım etmek amacıyla kullanılabilir. Her şeyden önce, direnç değişimin başlı başına iyi bir şey olduğunu kabul etmeyi yanlış bir düşünce olarak görür. Değişim ancak sonuçları ile ölçülebilir ve bunlar değişim tamamlanmadan ve yeterli zaman geçmeden kesinlikle bilinemez.

Buna göre; direnç oragizasyonun istikrarlıya yöneliminde önemli bir rol oynar. İç ve dış ortamdan değişimi destekleyen baskılar gelirken, direnç bu istekleri durağanlık ve istikrara karşı dengeleyen bir faktördür. Durağan durumdaki organizasyonlarda, kontrol ve tahmin edilebilirlik seviyesini arttıran proseslerin ve uzmanlıkların birleştirilmesi ve dengede tutulması teşvik edilir. Böylece sistem, organizasyonun devamı için kritik olan belirli bir momentumu ya da ritmi kazanabilir. Bu sürdürme ihtiyaçlarının geniş kapsamda farkına varılırken, önemli olan husus değişimin ve dinamizmin gereksinimleridir. Bu yüzden zorluk değişim ile istikrar arasındaki dengeyi bulmak ve istikrarın durağanlığa dönüşmediğine güvence verirken çok fazla değişimin işe yaramaz hale gelmesinden kaçınmaktır. Direnç kavramı açığa kavuşurken belli olan başka bir nokta ise; kişilerin değişimin kendisine değil, sebep olacağı belirsizliklere ve sonuçlara direnç gösterdiğidir. Değişime karşı direnç çözülmesi gereken temel bir problemdir. Aslında direnç de, belirli durumların altında yatan basit problemlerin belirtisidir. Bundan dolayı direnç, teknolojik değişimlerin zamanlamasını işaret eden uyarıcı bir sinyal görevini görür. Hatta direnç uygun olmayan, üzerinde iyice düşünülmemiş veya sadece yanlış olan değişim bakış açılarına da dikkati çeker. Başka bir deyişle; direnç organizasyonların iletişim metotları arasındadır, dolayısıyla direnci ortaya çıkar çıkmaz elimine etmek kötü haber getiren haberciyi vurmaya benzer. Benzer bir şekilde yönetim, direnci, direnç nedeninin göstergesi olarak kullanabilir. Yönetim direnç nedenini yok etmeden önce teşhis ederse bu daha yararlı olacaktır.

Direncin değişim prosesine katkılarından biri de kattığı enerjidir. Psikologlar organizasyonların büyüme ve gelişme ihtiyaçları ortaya çıktığında oluşan duygusuzluğun ve kabul etme duygusunun tehlikelerini anlamışlardır. ‘Kendisine yardım etmeyen kimseye sen hiç yardım edemezsin’ atasözüne bağlı olarak; bireyler bulundukları durum veya gelecekteki durumları ile ilgili memnuniyetsizlik hissetmedikleri sürece onunla ilgili yeterli motivasyonu kazanamazlar. Aynı şekilde organizasyonlarda herhangi bir değişimi uygulamak için, belirli bir seviyede motivasyona ve enerjiye ihtiyaç vardır. Eğer ki işyerine duygusuzluk veya pasiflik hakimse değişimi uygulaması çok zor olur. Direnç ve çatışma ile birlikte, problemleri bulmak için gereken enerji veya motivasyon ortaya çıkar. Enerjinin eksik olduğu ortamlarda değişim çoğu zaman yaratıcı değildir, tam olarak uygulanamaz ve yeterli şekilde kullanılamaz. Direncin olduğu her ortamda varolan problemler daha derinden incelenmeli ve göz önünde bulundurulmalıdır. Yine de denge sağlanmalıdır. Sonuç olarak; değişim prosesini etkileyecek ve sonuçlarının geliştirecek optimum motivasyon seviyesi sağlanmalıdır.

Değişim projesine enerji katmanın dışında direnç, oluşabilecek diğer çatışmaları birleştirmek için alternatif metotların ve sonuçların araştırılmasını teşvik eder. Böylece direnç değişim projesi içerisinde, diğer olasılıklar göz önünde bulundurulup değerlendirilirken, yenilik için kritik bir kaynak haline gelir. Çoğu zaman özellikle bir çözüm yönetim tarafından tercih edilir ve sonuç olarak tüm tartışmalar sonucunda herhangi bir yarar sağlanmaz. Böyle durumlarda kabul etme durumu doğar ve organizasyonun büyümesi ve değişim, değişimi öneren kişilerin kontrolü ve sıkı kuralları ile sınırlandırılmış olur.

Doğru direnç yönetimi için öneriler garip bir ikiliği içerir: 1960’lar ve 70’lerde kazanılan direnç anlayışının yanında gerekli durumlarda direncin kazançları olabileceği göz ardı edildi. Yönetime çalışan katılımı 1940’ların ortasından itibaren direncin çözümülerinden biri olarak araştırılmaya başlanmıştır. Klasik çalışmalar; değişim projesinin öğrenilmesi, planlanması ve uygulaması aşamalarındaki katılımın, değişime

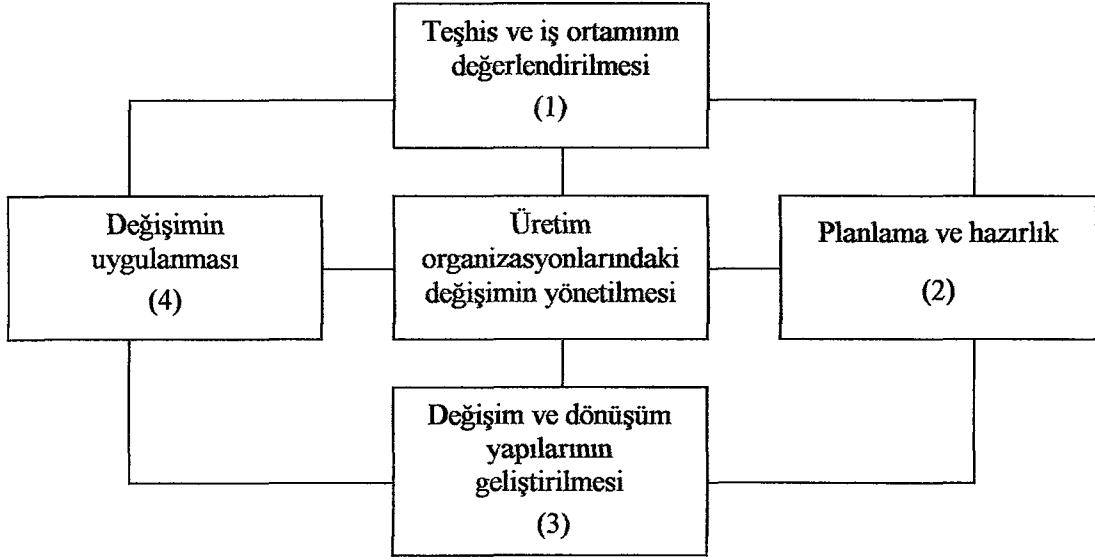
olan bağılılığı önemli bir şekilde etkilediği ve değişime karşı olan direnci azalttığı sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. İki yönlü iletişimin, bilgi paylaşımının ve danışmanlığın etkili olduğu iyi yönetilen bir proste, çalışanlar değişimi etkileşimli bir şekilde takip eder. Katılımcı yönetim şekli bunun sağlanmasına olanak verir. Yöneticiler için en iyi tavsiyelerden biri de; değişim projesine hazırlanırken karşılaşmayı umdukları direnci hesaplarken aynı zamanda bu dirençten ne gibi faydalar kazanabileceklerini de düşünmeleri gerektiğidir. Yönetim teorisinin, direncin kullanılabilirliği düşüncesini, klasik yönetim teorisine benzer bir şekilde , kavrayamadığı bir gerçektir. Direnç hala değişimin düşmanı olarak görülmekte ve üstesinden gelinmesi gerektiği savunulmaktadır. Hatta yöneticilerin çalışanların direncine dirençle karşılık verme davranışları hüküm sürmektedir. Bu, çoğunlukla sebebin baskısıyla ortaya çıkar. Çoğu zaman bu teknikler katılımcı yönetim kategorisine konulsa da katılımcı doğasından çok uzaktırlar.

6. ÜRETİMDE DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİNİN PLANLANMASI VE GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Yüksek teknoloji ve hassas ekipmanlar üzerindeki güven üretim ortamındaki sabit değişimlerin yeterliliklerini kaybetmelerini sağlamıştır. Müşterilere daha kaliteli daha az maliyet ile üretilen ürünlerin sunulabilmesi için hızla gelişen teknolojiye ayak uyduran daha fazla değişikliğe ihtiyaç vardır. Bu, aşağıdaki belirtilen zorluklarla ele alınmalıdır (Edosomwan, 1990) :

- ♦ Rekabetin, üretimin, teknolojinin ve yeniliğin hızlı büyümesini yönetmek.
- ♦ Geleceğin fabrikalarındaki yatay ve dikey bilgi ağını yönetmek.
- ♦ Standart kütle üretiminden uyarlanmış yığın üretimine geçişini ve daha kısa ürün yaşam devrini yönetmek.
- ♦ Ürün proseslerindeki gelişime olanak veren etkin ve verimli üretim organizasyon yapılarının dizaynı.
- ♦ Ürün kalitesinin artırma ihtiyacını tatmin etmek için ve ürün hasarlanma oranının minimize etmek için tedarikçi, üretici ve müşteri arasındaki döngüyü yönetmek.
- ♦ Çalışanların genişletilmiş rollerini yönetmek.
- ♦ Üretim sistemlerinin artan karmaşıklığını ve araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama organizasyonları arasındaki karmaşık döngüyü yönetmek.

Üretim yöneticilerini, profesyonelleri ve personeli bu zorlukları yönetmeleri için yönlendirmek ve gelecek değişimlere hazırlıklı olmalarını sağlamak için Şekil 6.1'deki adımların takibi önerilmektedir (Edosomwan, 1990).



Şekil 6.1 Değişimi planlama ve uygulama çatısı (Edosomwan, 1990)

Adım 1: Teşhis ve iş ortamının değerlendirilmesi

Değişimin teşhisinde, üretim yöneticileri ve personel işi tamamıyla anlamalı, neler olduğunun, olacağının ve beklenen değişimin organizasyonlarına nasıl etki edeceğinin farkında olmalıdırlar. Dikkatlerini özellikle; müşteri beklentileri, teknolojiye değişimler, karışık beceri değişiklikleri, üretim geliştirme döngüsü, yönetmelikler, rakipler, kültürel değişimler, servis ve üretim kapasitesi konularına vermelidirler.

Adım 2: Planlama ve hazırlık

Birçok değişim, yeni bir piyasa ihtiyacı veya problemlerin tanımlanmasıyla başlar. Değişim gerçekte ideal arasındaki uyumsuzluğu azaltma çabalarını içerir. Bu, değişimin dikkatlice ve tamamen düşünüldüğünü gösterir. Böyle durumlarda katılımcı yönetim stili çok iyi işler. Planlama ve hazırlık safhası şunları içerir:

- ♦ Değişimin tanımlanması ve beklenen faydanın belirlenmesi.

- ♦ Değişimden etkilenecek olanlardan fikir alınması. Örneğin, değişimi uygulayacak olanlar, müşteriler, diğer çalışanlar, uzmanlar vs...
- ♦ Organizasyonun değişime hazır olup olmadığının değerlendirilmesi. Bunun için genellikle aşağıdaki soruların cevaplarına ihtiyaç duyulur.
 - Değişime katılacak olan olgunluk seviyesi nedir?
 - Değişimi gerçekleştirme istekleri var mı? Yapabilirler mi?
 - Liderlik, karar verme ve problem çözme becerileri var mı?
 - Beklenen riskler ve faydalar nelerdir?
 - Herkes değişimi üstlenmeye hazır mı?
- ♦ Değişimi ele alacak takımın hazırlanması.
- ♦ Değişik fikirler yardımı ile değişim planını hazırlamak, tercih edilen planı ve zaman çizelgesini belirtmek.
- ♦ Değişimi uygulamak için gerekli olan beceri ve bilgiyi tahmin etmek.
- ♦ Başarı için kritik olan değişimlere odaklanmak.
- ♦ Birçok şey bir kere değiştirilmelidir. Hatta mümkünse uygun olan durumlarda istikrar teşvik edilmelidir.

Adım 3: Değişim ve dönüşüm yapılarının geliştirilmesi

Yöneticiler ve diğer üretim uzmanları belirli bir durumu teşhis etmek ve kabul edilebilir çözümler geliştirmek için gerekli olan yetenekleri ve kabiliyete sahip olmalıdırlar. Temel yetenekler: kolaylaştırmak, dinlemek, katılımcı olmak, takım liderliği, teşvik etmek ve gerektiği zaman değişimi idare etmek, gerektiğinde de fazla üstelenemeyi bilmek ve bireylerin kendi zamanlarında değişimi kabul etmelerine izin vermektir.

Başarılı değişim yönetimi, doğru iletişim kanalları olmadan kazanılamaz. Yeni iletişim kanalları çalışanların katılımına ve değişime gereksinim nedenlerini açıklamaya ihtiyaç duyar. Uygun olduğu durumlarda; değişimi denetlemek ve değişim uygulamasını kolaylaştıran plan ve prosedürlerin geliştirilmesini sağlamak için bir dönüşüm takımı oluşturulmalıdır.

Adım 4: Değişimin uygulanması

Birçok değişim beklenen sonuçların kazanılması konusunda başarısızdır. Bunun nedeni iyi olmadıklarından değil, uygulama için gerekli olan katılım ve mekanizmanın tam olarak gerçekleştirilememesindendir. Değişimin uygulanması sırasında aşağıdaki hususlar önerilmektedir:

- ♦ Organizasyonun misyonunu ve hedeflerini anlamak. Değişimden etkilenecek olan bireylerle uyumayı sağlamak.
- ♦ Değişim için iyi bir neden sunmak.
- ♦ Değişim için belirli uygulama adımları belirlemek ve zamanlama ile içeriğin gerçekçi olduğunu garantilemek. Yeni fırsatlara açık olmak.
- ♦ Uygulama aktivitelerini erken planlamak. Dönüşüm yönetim takımlarını kullanmak.
- ♦ Değişimi uygulamak için gerekli olan yeni becerilerin ve değerlerinin uygun eğitimlerinin verilmesini sağlamak.
- ♦ Bireysel yönetimi teşvik etmek.
- ♦ Geçici direnç gösteren çalışanların kendilerini geri çekmesine izin vermek. Gönüllü katılımı desteklemek ve değişiklik yaparken onların düşüncelerini göz önünde bulundurmak.
- ♦ Oluşabilecek ilgi ve şikayetler için bir gözden geçirme prosesi oluşturmak.

Değişime ayak uydurmakta güçlük çekenlere yardım etmek.

- ♦ Özel çabalar karşısında teşvik ve ödüllendirme sistemini kullanmak. Değişimi meydana getirirken zaman ve kaynak konusunda esnek olmak. Anlık gelişimler yerine kademeli gelişimi beklemek.
- ♦ Uygulanan değişime benzer değişimi daha önceden uygulamış kişilerle iletişim halinde olmak.
- ♦ Başarı için pozitif takım davranışlarını ve güçlü gayreti desteklemek.
- ♦ Çalışanlara ihtiyaçlarını almalarını almak için yardım etmek, ihtiyaç duymadıklarından kaçınmak. Çalışanların değişim konusunda kendilerini daha rahat hissetmeleri için empati ve bilgi sağlamak.



7. ÜRETİMDE DEĞİŞİM PROJE YÖNETİMİ ÖLÇÜMLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, üretim yapan işletmelerdeki değişim proje yönetimlerinin ölçümlendirilmesi için yapılan araştırmamın tasarımı ve metodolojisi hakkında bilgiler yer almaktadır.

Öncelikle ölçümlendirmenin amacı, daha sonra ise yönteminden bahsedilmektedir. Ölçümlendirme yöntemi başlığı altında araştırmanın türü, kullanılan değişkenler, sınanan hipotezler, veri toplama aracı, örnekleme yöntemi ve araştırma kısıtlarına yer verilmiştir.

7.1 Ölçümlendirmenin Amacı

Önceki bölümlerde de ele alındığı üzere, değişim proje yönetimi artık günümüzde her üretim işletmesinin gerçekleştirdiği aktivitelerden biri haline gelmiştir. Dünyadaki hızlı gelişim, işletmeler bazında da sürekli bir şekilde tekrarlanmaktadır. Dönüşümlerini etkin bir şekilde gerçekleştirememiş işletmeler, değişimler ayak uyduramayacak ve belirli bir zaman içerisinde piyasadan silineceklerdir. Bu yüzden, işletmeler kapasiteleri doğrultusunda sürekli değişebilmek, esnek olmak zorundadırlar.

Ülkemizdeki başarılı işletmelerin birçoğu bu felsefeyi iyi bir şekilde benimsemişlerdir. Temel olarak; işletmenin yapısında, kültüründe, iş süreçlerinde, işletmede kullanılan teknolojide birçok değişikliği kendi bünyelerinde uygulamaktadırlar. Ölçümlendirme ile değişim projesini gerçekleştirmiş şirketlerdeki etkin ya da eksik yanlar ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmelerin gerçekleştirdikleri değişim proje yönetimlerinin geçerliliği de test edilmiş olmaktadır. Bir nevi kıyaslama yapılmaktadır. Aynı zamanda ölçümlendirmenin en büyük amaçlarından birisi, değişim projesinin ana etmenlerini etkileyen alt etmenlerin etkileme düzeylerini bulmaktır. Böylece, bir dahaki değişim için ışık tutacak nitelikte bilgiler elde edilmiş olunacaktır. Önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan bilgilerin ispatı da bu ölçümlendirme ile gerçekleştirilecektir.

7.2 Değişim Proje Yönetimi Ölçümünün Tasarlanması

İşletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için performanslarını değiştirmeli ve geliştirmelidirler. Varolan proseslerindeki etkinlik ve verimliliklerine ek olarak, değişim yönetimi kapasitelerini sürekli olarak geliştirmelidirler. Rekabet düzeyi; etkin operasyon yönetiminden, etkin ve verimli değişim yönetimine geçmektedir.

“Measuring Change Project Management in Manufacturing” makalesine göre şirketteki bütün gelişim aktivitelerinin öncelikli olması ve iş stratejisine dayandırılmaları gerekliliği genel olarak kabul edilmiştir. Buna ek olarak seçilmiş gelişim aktiviteleri en uygun girdi/çıkıtlarla beraber işletilmelidir. Bu fikirler aynı zamanda üretim proseslerindeki değişim proje yönetimine de uygulanır. Sonuç olarak, üretimdeki gelişim projelerinin yönetimi ölçülebilmelidir.

Taskinen ve Smeds (1999)’ in makalede belirttiğine göre organizasyonların değişim yönetimi kapasitelerinin gelişimini sağlamak ancak değişim projeleri yönetiminin etkinlik ve verimliliğinin ölçülebilmesi ile mümkündür. Böylece, bu bölümde, değişim yönetimi etkinlik ve verimlilik ölçülerinin geliştirilmesi incelenmiştir. Etkinlik; dış, stratejik performans, “ *doğruyu yapma (doing the right thing)*”, doğru proseslerin stratejik olarak geliştirildiği ve hedeflerin stratejik olarak izlendiği ortam olarak ele alınır. Verimlilik; iç, değişim yönetiminin operasyonel performansı, “*doğru yapma (doing it right)*”, en uygun girdi/çıkıtlarla birlikte değişim projesinin hedeflerine ulaşma olarak ele alınır.

Değişim yönetimi ölçümlendirme çatısı, üç üretim geliştirme projesi araştırmasına dayanarak kurulmuştur. Ölçümlendirme çatısında; hedefler, ölçüler, amaçlar ve başlangıçlar; müşterinin bakış açısından, finanssal – içsel iş proseslerinden, öğrenme ve büyümeden çıkartılmıştır.

Davenport (1993) değişim proses seçiminde yol gösteren dört kriter belirlemiştir:

- ♦ strateji
- ♦ proses sağlığı
- ♦ proses niteliği
- ♦ yönetilebilir proje kapsamı

Proses seçimine ek olarak, Davenport, insan kaynakları ve teknolojiyi değişimin önemli faktörleri olarak görmektedir. Geliştirilecek proses seçildikten sonra, genel yaklaşım hedeflerinin belirlenmesi, prosesin modellenmesi, modelin analiz edilmesi, prosesin geliştirilmiş modelinin üretilmesi ve son olarak da gelişimlerin gerçeğe uyarlanmasıdır. Gelişim projelerinin ölçüleri normalde zaman çizelgeleri, aşamalar veya öncelikli hedefler ve bütçelerdir.

Harrington(1991) iş proses gelişiminin beş aşamasını sağlamıştır:

1. gelişim için organize etmek
2. prosesi anlamak
3. düzene koymak
4. ölçümlendirmek ve kontrol etmek
5. sürekli gelişim

Bu yaklaşıma göre; yönetici gelişme takımı, başlangıç geliştirme hedeflerini belirler ve proses gelişme takımına (*process improvement team –PIT-*) görevleri verir. PIT beş aşamaya bağlı olarak adımları belirler, 90 günlük detaylı plan yapar. Bu plan her 30 günde bir gözden geçirilir ve plana 30 gün daha eklenir. Bundan başka, PIT üyeleri projenin ilk iki ayında proje üzerinde 160 saat çalışırlar. Bir sonraki sene yükümlölükleri her ay %10'luk bir oranda düşüş gösterir.

Kotter(1995) dönüşüm projeleri için sekiz safha önermektedir, her biri aynı zamanda aşama işlevi görür:

1. aciliyetleri belirlemek
2. güçlü rehber koalisyon oluşturmak
3. vizyon yaratma
4. vizyonu yayma
5. vizyon üzerinde yetki dağılımı yapma
6. kısa dönem kazanımları ve yaratılmaları için plan yapma
7. gelişmeleri sağlamlaştırmak ve sürekli değişim üretmek
8. yeni yaklaşımları kurumsallaştırma.

“Measuring Change Project Management in Manufacturing” makalesinden alınan örnekte üç global danışman şirketin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, değişim proje yönetimi ölçümünün mimarisini belirlemek için, üretim proses geliştirmesini göz önünde bulundurarak aşağıdaki üç soru çıkarılmıştır:

- (1) Değişim yönetimini ölçüyor musunuz?
- (2) Nasıl ölçüyorsunuz?
- (3) Ölçümlendirme metotları nasıl geliştirilmelidir?

Aşağıda görüşmelerden çıkan sonuçlar açıkça verilmiştir.

I. Danışman Şirket A

Değişim proje yönetiminin ölçülmesi bir değerlendirme prosesidir ve değişimin altındaki tüm başlıklar izlenmelidir. Amaçlar takım içinde tartışılmalı ve amaçlar üzerinde karara varılmalıdır (Ne tür know-how ya da uzmanlara ihtiyaç vardır? Değişim projesindeki başarı faktörleri nelerdir?). Özellikle, değişim isteği ve gelişimdeki azimlilik projenin başında değerlendirilir. Amaçlar belirginleştğinde ve mevcut durum bilindiğinde gelişim projesinin doğru yolda gelişip gelişmediği görülebilir. Buna ek

olarak, aşamalar takip edilir; aşama ile planlandığı şekilde karşılaşılmıyorsa modifikasyona ihtiyaç var demektir. Genelde yeni bir yol izlenir ve proje takımı da bir sonraki aşamaya geçer. Esasen, değişim projeleri amaçlar ve aşamalarla ölçülür. Bazen gerçekleştirilen faaliyetler ölçü olarak kullanılabilir, faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği böylece kontrol edilmiş olunur.

Kalite, üretilen iş zamanları, zamanında veya aynı gün teslimat, servis düzeyi, yaratıcılık, personel eğitimindeki pay, bilişim teknolojilerinin kullanımı ve payı gibi operasyonel ölçüler kullanır. Bu ölçüler normalde, aylık ya da üç aylık periyotlarla üretim durumu hakkında bilgi verir. Fakat, değişim projeleri durumunda reaksiyonlar daha hızlı olmalıdır, operasyonel ölçülerin haftada bir kontrol edilebilir olmasını gerektirir. Değişim faaliyetlerinin nihai sonuçları ya da etkileri hemen olmasa da bir ya da bir kaç yıl sonra görülebilir.

Değişim proje yönetimi ölçülmesindeki gelecek gelişim alanı yaratıcılık alanıdır, örneğin; yaratıcılığın kullanımı, yaratabilme ve yenilik ortamının ölçülebilmesi.

II. Danışman Şirket B

Danışman şirket B'nin iş ölçümlendirme çatısına göre iş stratejisi iş sonuçları ile ölçülmektedir (Çizelge 7.1): bunun için en popüler araç "balance scorecard"tır. Bundan başka, iş stratejilerinin oluşturduğu rekabet faktörleri üç açıdan ele alınabilir: insan kaynakları (davranışlar), prosesler ve teknoloji (bilişim sistemleri).

Çizelge 7.1 Şirket B için İş Ölçümlendirme Çatısı (Taskinen, Smeds; 1999)

	Rekabet Faktörü	İnsan Kaynakları	Prosesler	Teknoloji	İş Sonuç Ölçütleri
Vizyon ve iş stratejisi	Kapasiteler	$\ddot{O}_{İK1}$	$\ddot{O}_{PR1}$	$\ddot{O}_{T1}$	Öm.
	Know-how	$\ddot{O}_{İK2}$	$\ddot{O}_{PR2}$	$\ddot{O}_{T2}$	Net Kar
	Operasyonel mükemmellik	$\ddot{O}_{İK3}$	$\ddot{O}_{PR3}$	$\ddot{O}_{T3}$	Döner Sermaye
	Müşteri ilişkileri	$\ddot{O}_{İK4}$	$\ddot{O}_{PR4}$	$\ddot{O}_{T4}$	Stok alıntısı
					Vs.
	RF_n	$\ddot{O}_{İKn}$	$\ddot{O}_{PRn}$	$\ddot{O}_{Tn}$	

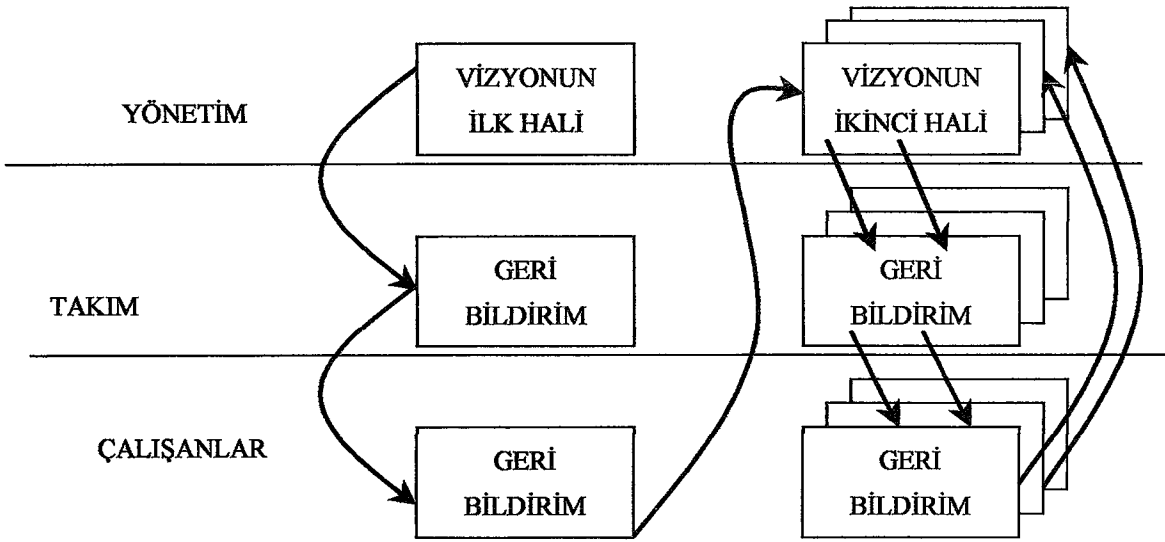
Değişim yönetimi ölçülerinin ilk seviyesi; büyük çaplı firma değişim projelerinden elde edilen avantajlar ve faydalardır. İkinci seviye; önceden belirlenmiş amaçlarla karşılaştırılarak ölçülen kalite ve iş zamanı gibi proses sonuçlarının yer aldığı proses seviyesidir. Üçüncü seviye; davranışlardaki değişimin ölçülmesidir. Davranışlardaki değişimler; çalışanlara, kendilerindeki, çalışma ortamlarındaki, çalışma arkadaşlarındaki, yöneticilerindeki değişimleri nasıl algıladıkları ve doğruladıkları sorularak ölçülür. Aşağıdaki 3 aşama, davranışların ölçüldüğü durumlarda tanımlanabilir:

1. Anlama aşaması: kişi yeni çalışma yollarını ve neler olduğunu anlar.
2. Değerlendirme aşaması: kişi yeni çalışma yollarını dener ve uygulanabilirliğini değerlendirir.
3. Kabul aşaması: kişi yeni çalışma yollarını kabul eder ve uygulamaya koyar.

Bu davranışsal ölçümlendirmeler boyunca, yönetim çalışanlarının %90'ının neler olup bittiğini anladıklarını veya %85'inin yeni çalışma yollarını kabul ettiklerini görür.

Değişim yönetimindeki merkezi faktörler, yönetimin ve personelin katılımı, gelişim proje portföyü, değişimi izleme ve yol göstermedir. Danışman şirket B, değişimin başarılı olup olmadığını belirlemek ve ölçmek için anket bazlı Değişim Yol Değerlendirme Profili (Change Journey Assessment Profile) kullanmıştır. Bu profil, yönetim ve personelin yükümlülüğü, iletişim, sponsorluk ve ortak vizyon hakkında sorular içerir. Aynı zamanda, davranış kalıpları ve duygular ile gelişimin uygun yönleri hakkındaki sorular da sorulabilir. Sorular her değişim projesi için ayrı ayrı geliştirilir ve değişik organizasyonel gruplar tarafından cevaplandırılır.

Vizyon belirleme; vizyon-plan-geliştirme sıralamasına sahip geleneksel sıralamada yer almaz, bunun yerine Şekil 7.1'deki spiral yol boyunca yer alır. Bu çatıya göre, prosesin ilk vizyonunu yaratmak yönetimin görevidir. Vizyonu geliştirmek için takım liderleri ve çalışanlardan geri bildirim alınmalıdır. Bu yöntem proses vizyon belirlemenin gerçeğe dayalı olduğunu kanıtlar.



Şekil 7.1 Danışman B’de Uygulanan Proses Geliştirmenin Vizyon Belirleme Çatısı
(Taskinen, Smeds; 1999)

III. Danışman Şirket C

Danışman şirket C’ de başlıca değişim yönetim ölçülerinden bir tanesi organizasyon içindeki değişime olan istek ya da tam tersi dirençtir. Bu ölçüde personel değişime karşı istekliliklerine göre 9 grupta sınıflandırılır. Grup 1 değişime en çok istekli olan, grup 9 ise en fazla direnç gösteren gruptur. 9. grubun üyelerinin belirlenmesi özellikle önemlidir. Normalde organizasyonun büyük bir kısmı 4. ve 6. gruplar arasında yer alır. Bu gruplar, kapasiteleri, motivasyonu ve personel potansiyelini değerlendiren testler, anketler, görüşmeler sonucunda belirlenir.

1. Vizyon, strateji ve amaçlar,
2. Ön koşullar ve kritik başarı faktörleri: değişime hazır olma, önemliliğini anlama ve motivasyon, kaynaklar, yönetim ve personelin yükümlülüğü ve sahiplerin istekleri,
3. Mümkün olduğunca basit etkin ölçüler.

7.3 Değişim Proje Yönetimi Ölçümlendirmede İlk Çatı

Taskinen ve Smeds (1999)'in oluşturduğu örnekteki değişim yönetimi ölçümlendirme için ilk çatı danışman araştırmalarının bir sentezidir. Özellikle; danışman şirket B'nin (Çizelge 7.1), Davenport (1993), Harrington (1991) ve Kotter (1995)'ın iş ölçümlendirme çatıları sentezlenmiştir. İlk çatı olarak değişim yönetimi ve operasyonel mükemmellik üzerinde yoğunlaşmıştır. Üretim prosesindeki değişim yönetimi değerlendirme ölçüleri iki tipte sınıflandırılabilir. Birincisi, değişim proje yönetiminin kendisini değerlendirir, ikincisi değişim projesinin çıktılarını ölçer (örn: üretim operasyonlarındaki kazanılan gelişimler). Her iki tip de üç boyutta ölçülür: insan kaynakları, prosesler ve teknoloji (Şekil 7.2).

Bu çatıda (Şekil 7.2) iş stratejisinden çıkan rekabetçi faktörleri, değişim yönetimi ve üretim operasyonları olarak varsayınız. Bundan başka; üretim operasyonlarının operasyonel mükemmelliğinin ölçülerindeki değişikliklerin, kısmen değişim yönetiminden çıktığı görülebilir.



Şekil 7.2 Üretim Çevresindeki Değişim Yönetimi Ölçümlendirme Çatısı
(Taskinen, Smeds; 1999)

7.3.1 Değişim Proje Yönetimi Ölçüleri

Değişim yönetimi ölçümleri verimlilik ve etkinlik arasında ikiye ayrılabilir. Her iki tipe örnek aşağıda verilmiştir.

1) İnsan Kaynakları Ölçüleri :

- ♦ *Etkinlik:* Sponsorluğu, yenilikçi ortamı, ortak stratejilerin iletişimini, sahiplerin isteklerini , değişime olan isteği ve amaçların anlaşılmasının değerlendirilmesini içerir.
- ♦ *Verimlilik:* Yönetime ve çalışanlara yatırılan zamanı, üretkenliği, değişimdeki azmi, sosyal yetenekleri, eğitimsel yetenekleri, uyumluluğu (yönetilebilirlik, kapsamlılık, anlamlılık), kapasiteyi, motivasyonu ve değişime olan direnci kapsar.

2) Proses Ölçüleri:

- ♦ *Etkinlik:* Strateji sıralamasını, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesini, üretken değişim yönetimi metotlarını ve yaratıcı teknikleri, kalite planlamasını kapsar.
- ♦ *Verimlilik:* Aşamaları , zaman çizelgelerini, bütçeleri, proje kapsamını içeren planla amaçların başarısının karşılaştırılması.

3) Teknoloji ölçüleri:

- ♦ *Etkinlik:* Değişim projesindeki stratejik olarak doğru olan teknolojilerin ve araçların belirlenmesi.
- ♦ *Verimlilik:* Teknolojinin maliyet açısından verimli olarak kullanılması (örn: simülasyon oyunları, bilgisayar simülasyonları, bilgisayar destekli yaratıcı araçlar ve bilişim sistemleri).

7.3.2 Operasyonel Mükemmellik Ölçüleri

Operasyonel mükemmellik ölçümleri de verimlilik ve etkinlik arasında ikiye ayrılabilir. Her iki tipe örnek aşağıda verilmiştir.

1) İnsan Kaynakları Ölçüleri :

- ♦ *Etkinlik*: Beceriler ve yetenekler, eğitim, operasyonel uzmanlık, müşteri farkındalığı ve proses farkındalığı.
- ♦ *Verimlilik*: İnsan verimliliği, kalite ve esneklik ölçümlendirilmesindeki girdi/çıkıtlar.

2) Proses ölçüleri:

- ♦ *Etkinlik*: Strateji sıralama (operasyonel performans ve stratejik rekabet faktörleri arasındaki bağlantılar), karlılık.
- ♦ *Verimlilik*: Operasyonel girdi/çıkıtlı ölçümlendirmeleri (örn: üretkenlik, hacim, gecikme zamanı, esneklik, prosesteki işin miktarı ve kalite).

3) Teknoloji ölçüleri:

- ♦ *Etkinlik*: Stratejik olarak doğru olan teknolojilerin ve araçların seçilmesi (proses teknolojisi ve bilişim teknolojileri (IT)).
- ♦ *Verimlilik*: teknolojinin üretkenliği, maliyet/kazanç ölçümlendirmesi.

7.4 Ölçümlendirme Dizaynı

Ölçümlendirme betimleyici araştırma türünde yapılmıştır. Betimleyici araştırma, belirli gruplara dahil olan kişilerin özelliklerini saptamayı amaçlayan, çeşitli faktörler arasındaki ilişkileri hipotezler yardımıyla test eden ve elde edilen verileri yorumlayarak çıkarsamalar yapan araştırma türüdür (Levine, Krehbiel, Berenson, 2002). Değişim yönetiminin ölçümlendirme verilerinin elde edilebilmesi için anket uygulaması

gerçekleştirilmiştir. Bu ankette, 5'li lickert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Aynı zamanda demografik sorularda anket içerisine yerleştirilmiştir. Anketten alınan verilerin analizi, hipotezlerin geçerliliğinin testi SPSS 11.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) programı ile gerçekleştirilmiştir.

SPSS 11.0 programındaki *Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi* ve *Spearman Korelasyon Analizi* ile değişkenler arasındaki düzenli ilişkilerin varlığına ve varolan ilişkilerin boyutuna bakılmıştır. Hipotezler bu yolla incelenmiştir. Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler ile ilişkileri incelenmiştir.

Anket çalışması; beş ana şirket olmak üzere; değişim projesini üretimde uygulayan işletmelerdeki orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Bu beş ana şirketlerin sektörleri şöyledir: Dayanıklı tüketim malları (A şirketi); Çelik Sanayi (B şirketi); Elektrolitik Bakır Sanayi (C şirketi); Otomotiv yan sanayi (D şirketi); İlaç firması (E şirketi). Bu ana beş şirketin yöneticilerine anket uygulanmış ve bu beş şirket değişim proje yönetimi açısından ölçümlendirilmiştir. Diğer ankete katılan şirket yöneticilerinden alınan veriler, yukarıda belirtilen değişim proje yönetimi ile alakalı, ilişkilerin oluşturulabilmesinde kullanılmıştır.

7.4.1 Hipotezler

Hipotezlerin analizi yapılırken *Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı* göz önünde bulundurulmuştur (Gürsahal, 2002).

H1: Bilgi akışı; takım çalışmasına bağımlıdır.

H2: Bilgi akışı; çalışanlara verilen eğitim ile ilişkilidir.

H3: Bilgi akışı gerçekleştirilen toplantılara bağlıdır.

H4: Bilgi akışı karar verme prosesinde çalışanların katılımı ile ilişkilidir.

H5: Bilgi akışı; stratejik konular, vizyonlar ve ortak amaçların iletilmesi ile ilişkilidir.

H6: Bilgi akışı, çalışanların iletişimlerine bağımlıdır.

H7: Çalışanların motivasyonu; performans değerlendirme ve ödüllendirmeye

bağlıdır.

H8: Çalışanların motivasyonu; teşvik takdir sistemlerinin kullanımı ile ilişkilidir.

H9: Çalışanların motivasyonu; çalışanların itirazlarının ve sorunlarının değerlendirilmesine bağlıdır.

H10: Üst yönetimin değişim içine direk katılım düzeyi ile odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Projenin planlanma aşamasında oluşan direnç; çalışanların karar vermeye katılmalarına bağlıdır.

H12: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; çalışanların sorumluluklarının ve önceliklerinin belirlenme düzeyine bağlıdır.

H13: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; etkin proses ölçülerinin düzeyi ile ilişkilidir.

H14: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; proje aşamalarının belirlenme etkinliği ile ilişkilidir.

H15: Proje değerlendirme aşamasındaki direnç, çalışanların motivasyonlarına bağlıdır.

H16: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; ortak strateji sıralamasına bağlıdır.

H17: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; proje aşamalarının belirlenme etkinliğine bağlıdır.

H18: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; kaynakların belirlenme etkinliğine bağlıdır.

H19: : Proje zaman çizelgesinin etkinliği; gerekli bütçenin belirlenmesi ile ilişkilidir.

H20: Danışmanların tavrının dirence etkisi; danışmanların etkin kullanımını etkileyecektir.

H21: Değişim projesi üzerinde oluşacak dirence, liderlik yaklaşımının etkisi vardır.

H22: Üretim teknolojilerinin kazançları, üretim teknolojilerini değerlendirme prosesine bağlıdır.

Yukarıdaki hipotezler doğrultusunda çıkacak sonuçlar ve önceden belirtilen değişim projesi ve operasyonel mükemmellik ölçüleri ile; örnek olarak alınan beş üretim şirketin değişim proje yönetimi değerlendirmelerinde kullanılacaktır. Beş şirketle yapılacak bu çalışma gelecekte gerçekleştirilecek değişim proje yönetimleri için ışık tutacaktır. Başarılı olunan ve eksik bırakılan yanlar ortaya çıkartılacaktır.

7.5 Ölçümlendirme Analizi Sonuçları

Öncelikle 80 sorudan oluşan anketin, tutarlık hesabı gerçekleştirildi. Buna göre ALPHA değeri 0,6981 olarak elde edildi. Anket 86 yöneticiye sorularak gerçekleştirilmiştir. Bu tutarlık hesabı anket sayısı artırılarak daha tutarlı hale gelecektir. Ancak analiz yapabilmek için bu değer yeterli bir değerdir.

Hipotezler aşağıda sırasıyla tek tek ele alınmıştır. Anlamlılık değerleri ;0,01 den büyük 0,05'ten küçük olanlar arasında ilişki kabul edilecektir. Pearson katsayısı ise ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirtecektir.

H1: Bilgi akışı ve takım çalışması arasında gerçekleştirilen analiz Şekil 7.3' de görülmektedir. Pearson Korelasyon Katsayısı:0,210, Anlamlılık değeri: 0,052 çıkmıştır. Anlamlılık değeri 0,05'den (%95 güven aralığı), büyük çıkmıştır. Ancak fark çok fazla değildir. Denek sayısı artığında bu fark kapanacaktır. Bu doğrultuda birinci hipotez tutarlıdır: bilgi akışı takım çalışmasına bağlıdır.

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	takım çalışması düzeyi
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,210
	Sig. (2-tailed)	,	,052
	N	86	86
takım çalışması düzeyi	Pearson Correlation	,210	1
	Sig. (2-tailed)	,052	,
	N	86	86

Şekil 7.3 Bilgi akışı ve takım çalışması ilişkisi

H2: Şekil 7.4'te görüldüğü üzere, anlamlılık değeri, $0,047 < 0,05$ çıkmıştır. İkinci hipotez %95 güven aralığı düzeyinde tutarlıdır. Bilgi akışı düzeyi ile çalışanların eğitimi arasında ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı ise 0,215 çıkmıştır. Bu ilişkinin yönü pozitifdir demektir. Katsayı çok kuvvetli değildir, ancak daha fazla sayıda örnekleme ile bu kuvvet artırılabilir.

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	çalışanların eğitimi
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,215*
	Sig. (2-tailed)	,	,047
	N	86	86
çalışanların eğitimi	Pearson Correlation	,215*	1
	Sig. (2-tailed)	,047	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.4 Bilgi akışı düzeyi ve çalışanların eğitimi ilişkisi

H3: Şekil 7.5'te anlamlılık değeri %95 güven aralığı içerisinde. Bilgi akışı gerçekleştirilen toplantılara bağlıdır hipotezi geçerlidir. İlişki pozitifdir. (pearson katsayısı: 0,237)

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	toplantılar
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,237*
	Sig. (2-tailed)	,	,028
	N	86	86
toplantılar	Pearson Correlation	,237*	1
	Sig. (2-tailed)	,028	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.5 Bilgi akışı düzeyi ve toplantılar arasındaki ilişki

H4: Anlamlılık derecesi ,%99 güven aralığına çok yakın bir değer çıkmıştır. Bilgi akışı karar verme prosesinde çalışanların katılımı ile ilişkilidir; hipotezi geçerlidir. İlişki (0,266) pearson katsayısı doğrultusunda pozitiftir.

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	çalışanların karar vermeye katılmaları
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,266*
	Sig. (2-tailed)	,	,013
	N	86	86
çalışanların karar vermeye katılmaları	Pearson Correlation	,266*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.6 Bilgi akışı ile çalışanların karar vermeye katılmaları ilişkisi

H5: Anlamlılık değeri 0,016 çıkmıştır. %95 güven aralığı düzeyinde, bilgi akışı;stratejik konular,vizyonlar ve ortak amaçların iletilmesi ile ilişkilidir, hipotezi geçerlidir. Aynı zamanda ilişki pozitif yöndedir (0,259).

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	stratejik konular, vizyonlar ve ortak amaçlar iletişimi
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,259*
	Sig. (2-tailed)	,	,016
	N	86	86
stratejik konular, vizyonlar ve ortak amaçlar iletişimi	Pearson Correlation	,259*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.7 Bilgi akışı ve ortak amaçlar iletişimi ilişkisi

H6: Bilgi akışı, çalışanların iletişimlerine bağlıdır, hipotezi geçerlidir.

Anlamlılık derecesi : $0,023 < 0,05$. İlişki pozitif yönlüdür (0,245).

Correlations

		bilgi akışı düzeyi	çalışanların iletişimi
bilgi akışı düzeyi	Pearson Correlation	1	,245*
	Sig. (2-tailed)	,	,023
	N	86	86
çalışanların iletişimi	Pearson Correlation	,245*	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.8 Bilgi akışı ve çalışanların iletişimi ilişkisi

H7: Çalışanların motivasyonu; performans değerlendirme ve ödüllendirmeye bağlıdır; hipotezi geçerlidir. Anlamlılık derecesi : $0,017 < 0,05$. İlişki pozitif eğilimlidir (0,256).

Correlations

		çalışan motivasyonun düzeyi	performans değerlendirm e ve ödüllendirme
çalışan motivasyonun düzeyi	Pearson Correlation	1	,256*
	Sig. (2-tailed)	,	,017
	N	86	86
performans değerlendirme ve ödüllendirme	Pearson Correlation	,256*	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.9 Motivasyon ve performans değerlendirme ve ödüllendirme ilişkisi

H8: Çalışanların motivasyonu; teşvik takdir sistemlerinin kullanımı ile ilişkilidir.

Anlamlılık değeri: $0,038 < 0,05$. İlişki pozitifdir (0,224).

Correlations

		çalışan motivasyonun düzeyi	teşvik ve takdir sistemleri
çalışan motivasyonun düzeyi	Pearson Correlation	1	,224*
	Sig. (2-tailed)	,	,038
	N	86	86
teşvik ve takdir sistemleri	Pearson Correlation	,224*	1
	Sig. (2-tailed)	,038	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.10 Motivasyon ve teşvik ilişkisi

H9: Çalışanların motivasyonu; çalışanların itirazlarının ve sorunlarının değerlendirilmesine bağlıdır.

Anlamlılık değeri: 0,010 çıktığından %99 güven aralığına denk gelmektedir. Bu düzeyde bir ilişki vardır. İlişki pozitif yönlüdür (0,277).

Correlations

		çalışan motivasyonun düzeyi	itiraz ve sorunların değerlend irilmesi
çalışan motivasyonun düzeyi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 , 86	,277* ,010 86
itiraz ve sorunların değerlendirilmesi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,277* ,010 86	1 , 86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.11 Motivasyon ve itiraz değerlendirme ilişkisi

H10: Üst yönetimin değişim içine direk katılım düzeyi ile odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anlamlılık derecesi: $0,007 < 0,01$. %99 anlamlılıkla ilişki vardır. Pozitif yöndedir (0,287).

Correlations

		üst yönetimin katılım düzeyi	üst yönetimin odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi
üst yönetimin katılım düzeyi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 , 86	,287* ,007 86
üst yönetimin odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,287* ,007 86	1 , 86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.12 Üst yönetim katılımı ve odaklara bağlı kalma ilişkisi

H11: Projenin planlanma aşamasında oluşan direnç; çalışanların karar vermeye katılmalarına bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,046 < 0,05$. %95 anlamlılıkla ilişki vardır. Pozitifdir (0,216).

Correlations

		projenin planlama aşamasınd aki direnç	çalışanların karar vermeye katılmaları
projenin planlama aşamasındaki direnç	Pearson Correlation	1	,216*
	Sig. (2-tailed)	,	,046
	N	86	86
çalışanların karar vermeye katılmaları	Pearson Correlation	,216*	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.13 Planlama aşamasındaki direnç ile çalışanların karar vermeye katılmaları ilişkisi

H12: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; çalışanların sorumluluklarının ve önceliklerinin belirlenme düzeyine bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,002 < 0,01$. %99 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitif yöndedir (0,332).

Correlations

		projenin uygulama aşamasınd aki direnç	çalışanların sorumluluklar ın ve önceliklerinin belirlenme düzeyi
projenin uygulama aşamasındaki direnç	Pearson Correlation	1	,332**
	Sig. (2-tailed)	,	,002
	N	86	86
çalışanların sorumlulukların ve önceliklerinin belirlenme düzeyi	Pearson Correlation	,332**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,
	N	86	86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.14 Uygulama aşamasındaki direnç ile sorumlulukların ve önceliklerin belirlenmesi ilişkisi

H13: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; etkin proses ölçülerinin düzeyi ile ilişkilidir.

Anlamlılık derecesi: $0,020 < 0,05$, %95 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitif yöndedir (0,251).

Correlations

		projenin uygulama aşamasındaki direnç	etkin proses ölçülerinin düzeyi
projenin uygulama aşamasındaki direnç	Pearson Correlation	1	,251*
	Sig. (2-tailed)	,	,020
	N	86	86
etkin proses ölçülerinin düzeyi	Pearson Correlation	,251*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.15 Uygulamadaki direnç ile etkin proses ölçülerinin ilişkisi

H14: Projenin uygulama aşamasında oluşan direnç; proje aşamalarının belirlenme etkinliği ile ilişkilidir.

Anlamlılık derecesi: $0,024 < 0,05$, %95 anlamlılık hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,244).

Correlations

		projenin uygulama aşamasındaki direnç	proje aşamalarının belirlenme etkinliği
projenin uygulama aşamasındaki direnç	Pearson Correlation	1	,244*
	Sig. (2-tailed)	,	,024
	N	86	86
proje aşamalarının belirlenme etkinliği	Pearson Correlation	,244*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.16 Uygulamadaki direnç ve proje aşamalarının belirlenmesi ilişkisi

H15: Proje boyunca oluşan direnç, çalışanların motivasyonlarına bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,049 < 0,05$, %95 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,213).

Correlations

		direnç düzeyi	çalışan motivasyonunun düzeyi
direnç düzeyi	Pearson Correlation	1	,213*
	Sig. (2-tailed)	,	,049
	N	86	86
çalışan motivasyonunun düzeyi	Pearson Correlation	,213*	1
	Sig. (2-tailed)	,049	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.17 Direnç ile motivasyon ilişkisi

H16: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; ortak strateji sıralamasına bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,001$, %99 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,348).

Correlations

		proje zaman çizelgesi etkinliği	ortak strateji sıralaması etkinliği
proje zaman çizelgesi etkinliği	Pearson Correlation	1	,348*
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	86	86
ortak strateji sıralaması etkinliği	Pearson Correlation	,348**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	86	86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.18 Proje zaman çizelgesi etkinliği ile ortak strateji sıralaması ilişkisi

H17: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; proje aşamalarının belirlenme etkinliğine bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,033 < 0,05$, %95 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,230).

Correlations

		proje zaman çizelgesi etkinliği	proje aşamalarının belirlenme etkinliği
proje zaman çizelgesi etkinliği	Pearson Correlation	1	,230*
	Sig. (2-tailed)	,	,033
	N	86	86
proje aşamalarının belirlenme etkinliği	Pearson Correlation	,230*	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.19 Proje zaman çizelgesi ile proje aşamaları belirlenmesi ilişkisi

H18: Proje zaman çizelgesinin etkinliği; kaynakların belirlenme etkinliğine bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: 0,010; %99 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,277).

Correlations

		proje zaman çizelgesi etkinliği	kaynakların belirlenme etkinliği
proje zaman çizelgesi etkinliği	Pearson Correlation	1	,277**
	Sig. (2-tailed)	,	,010
	N	86	86
kaynakların belirlenme etkinliği	Pearson Correlation	,277**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,
	N	86	86

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.20 Proje zaman çizelgesi ile kaynakların belirlenmesi ilişkisi

H19: : Proje zaman çizelgesinin etkinliği; gerekli bütçenin belirlenmesi ile ilişkilidir.

Anlamlılık derecesi: 0,011<0,05, %95 anlamlılıkla hipotez kabul edilir. İlişki pozitifdir (0,272).

Correlations

		proje zaman çizelgesi etkinliği	gerekli bütçenin belirlenme etkinliği
proje zaman çizelgesi etkinliği	Pearson Correlation	1	,272*
	Sig. (2-tailed)	,	,011
	N	86	86
gerekli bütçenin belirlenme etkinliği	Pearson Correlation	,272*	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.21 Proje zaman çizelgesi ile gerekli bütçenin belirlenmesi ilişkisi

H20: Danışmanların tavrının dirence etkisi; danışmanların etkin kullanımını etkileyecektir.

Anlamlılık derecesi: $0,003 < 0,01$, %99 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,316).

Correlations

		danışman etkinliği	danışmanları nın tavrının direnge etkisi
danışman etkinliği	Pearson Correlation	1	,316**
	Sig. (2-tailed)	,	,003
	N	86	86
danışmanların tavrının direnge etkisi	Pearson Correlation	,316**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,
	N	86	86

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 7.22 Danışman etkinliği ve dirence etkisi ilişkisi

H21: Değişim projesi üzerinde oluşacak dirence, liderlik yaklaşımının etkisi vardır.

Anlamlılık derecesi: $0,012 < 0,05$, %95 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,271).

Correlations

		direnç düzeyi	yaratıcılık ve liderlik düzeyi
direnç düzeyi	Pearson Correlation	1	,271*
	Sig. (2-tailed)	,	,012
	N	86	86
yaratıcılık ve liderlik düzeyi	Pearson Correlation	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.23 Direnç ile yaratıcılık ve liderlik ilişkisi

H22: Üretim teknolojilerinin kazançları, üretim teknolojilerini değerlendirme prosesine bağlıdır.

Anlamlılık derecesi: $0,033 < 0,05$, %95 anlamlılıkla hipotez geçerlidir. İlişki pozitifdir (0,230).

Correlations

		üretim tek. elde edilen kazanç	üretim teknolojilerinin değerlendirilme proses etkinliği
üretim tek. elde edilen kazanç	Pearson Correlation	1	,230*
	Sig. (2-tailed)	,	,033
	N	86	86
üretim teknolojilerinin değerlendirilme proses etkinliği	Pearson Correlation	,230*	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,
	N	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 7.24 Üretim teknolojisinden elde edilen kazanç ve değerlendirme prosesi ilişkisi

7.6 Üretimde Değişim Projesi Nedenleri

Yapılan anket sonucunda, şirketleri değişime iten başlıca nedenlerin frekansları ve ortalamaları aşağıda gösterilmektedir.

sebeup : düşük maliyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	33	38,4	38,4	38,4
	yüksek	40	46,5	46,5	84,9
	orta derecede	13	15,1	15,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebeup : yüksek verimlilik etkinlik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	58	67,4	67,4	67,4
	yüksek	24	27,9	27,9	95,3
	orta derecede	4	4,7	4,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebeup : doğru ve uygun tedarik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	24	27,9	27,9	27,9
	yüksek	32	37,2	37,2	65,1
	orta derecede	25	29,1	29,1	94,2
	düşük	5	5,8	5,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebeup : kalite geliştirme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	62	72,1	72,1	72,1
	yüksek	24	27,9	27,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebepler: şirketler arası rekabeti azaltma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	23	26,7	26,7	26,7
	yüksek	13	15,1	15,1	41,9
	orta derecede	30	34,9	34,9	76,7
	düşük	16	18,6	18,6	95,3
	çok düşük	4	4,7	4,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebepler : şirket içi rekabeti artırma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yüksek	31	36,0	36,0	36,0
	orta derecede	22	25,6	25,6	61,6
	düşük	16	18,6	18,6	80,2
	çok düşük	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebepler : müşteri memnuniyeti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	86	100,0	100,0	100,0

sebepler : yönetim değişimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	5	5,8	5,8	5,8
	yüksek	7	8,1	8,1	14,0
	orta derecede	10	11,6	11,6	25,6
	düşük	46	53,5	53,5	79,1
	çok düşük	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

sebeup : yeniden yapılanma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok yüksek	23	26,7	26,7	26,7
	yüksek	41	47,7	47,7	74,4
	orta derecede	20	23,3	23,3	97,7
	düşük	2	2,3	2,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Çizelge 7. 2 Değişim projesi nedenleri ortalamaları

sebeup : düşük maliyet	1,767
sebeup : yüksek verimlilik etkinlik	1,372
sebeup : doğru ve uygun tedarik	2,127
sebeup : kalite geliştirme	1,279
sebeup: şirketler arası rekabeti azaltma	2,593
sebeup : şirket içi rekabeti artırma	3,220
sebeup : müşteri memnuniyeti	1
sebeup : yönetim değişimi	3,755
sebeup : yeniden yapılanma	2,011

Bu değerlere göre sıralama yapıldığında şirketleri değişim projesini uygulamalarındaki ilk üç sebeup; müşteri memnuniyeti, kalite geliştirme, yüksek verimlilik ve etkinlik olarak çıkmaktadır. En düşük sebeup ise yönetim değişimidir.

Çizelge 7.3 Sıralanmış değişim projesi nedenleri

sebeup : müşteri memnuniyeti
sebeup : kalite geliştirme
sebeup : yüksek verimlilik etkinlik
sebeup : düşük maliyet
sebeup : yeniden yapılanma
sebeup : doğru ve uygun tedarik
sebeup: şirketler arası rekabeti azaltma
sebeup : şirket içi rekabeti artırma
sebeup : yönetim değişimi

7.7 Direnç Nedenleri

Değişim projesine gösterilen direncin bireysel kökenlerinin sıralanmış ortalamaları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 7.4 Sıralanmış direncin bireysel nedenleri

Alışkanlıkların direnç oluşumundaki etkisi	1,593
zamanlamanın direnç üzerindeki etkisi	2,069
kişilik özelliklerinin direnç üzerindeki etkisi	2,267
algılama tarzının direnç üzerindeki etkisi	2,360
güvende olma isteği direnç üzerindeki etkisi	2,732
başarısız olma korkusunun direnç üzerindeki etkisi	2,918
bilinmeyene duyulan korkunun direnç üzerindeki etkisi	3,337
kültürel ve toplumsal değerlerin dirence etkisi	3,406
iş durumundaki olası kayıpların dirence etkisi	3,872
danışmanların tavrının dirence etkisi	4,069
ekonomik nedenlerin direnç üzerindeki etkisi	4,406

Bu sıralamadan görüleceği üzere; direncin bireysel kökenlerinin başında alışılmış düzenden vazgeçememe yer almaktadır. Bireyler alışkanlıklarından vazgeçememe eğilimi göstermektedirler. Ekonomik nedenlerin direnç üzerine fazla bir etkisi olmadığı analiz üzerinden çıkmaktadır.

Çizelge 7.5'te ise direncin sıralanmış organizasyonel nedenleri görülmektedir. Buna göre organizasyonel kültürün dirence etkisi en yüksek çıkmaktadır. En düşük etki ise sabit yatırımların etkisi olmuştur. Aşağıda ortalamaları ile sıralanmaktadır.

Çizelge 7.5 Sıralanmış direncin organizasyonel nedenleri

organizasyonel kültürün dirence etkisi	1,488
başarısız deneyimlerin dirence etkisi	2,465
sınırlı kaynakların dirence etkisi	2,767
organizasyon dizaynının dirence etkisi	3,348
sabit yatırımların dirence etkisi	3,639

7.8 Değişim Proje Yönetimi Ölçülerinin Hesabı

Değişim proje yönetimine ışık tutabilmesi için ele alınan beş işletme için 7.3.1 ve 7.32’de belirtilen ölçüler birlikte hesaplanmıştır.

7.8.1 İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçümlendirmesi

Çizelge 7.6’da etmenlerin ayrı ayrı işletmeler için aldıkları ortalamalar ve toplamaları gösterilmektedir. Bu ölçüme dahil olmayan birçok değişken daha yaratılabilir. Sonuçlar bu değişkenlerin etkisi ile değişecektir. Ancak ölçümlendirmenin kısıtı olarak denek sayısını gösterirsek, ana kilit sorular ile değerlendirmeye gidilmiştir. Anahtar sorular eşliğinde çıkan sonuçlardan görülen o ki; Otomotiv yan sanayi olarak çalışan D şirketi en yüksek puanı almakta. Birinci sırayı almasındaki en büyük etkenler, bilgi akışı, çalışanların eğitimi, stratejik vizyonların ortak iletişimi ve çalışanların karar vermeye katılmaları olmuştur. Bu durumda D şirketi; değişim proje yönetimi boyunca iyi bir iletişim ağını kurmayı başarmıştır. Sıralamada sonuncu olan çelik sanayi şirketi olan B; her etmende diğerlerine nazaran düşük puan almıştır. Özellikle çalışanların karar vermeye katılmalarının etkin gerçekleştirilmediği gözükmemektedir. B şirketinin bundan sonraki gerçekleştireceği değişim projesi aktivitelerinde bunu acilen göze alması gerekmektedir. Genelde beş işletmede de görülen o ki çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi tam olarak etkin gerçekleştirilememiştir. Yine de içlerinde ilaç firması olan E işletmesi, “yüksek” puan almıştır. Değişim projesinin başarısı için bu faktörün ne kadar etkili olduğu önceki pearson korelasyon analizi ile ispatlanmıştır.

Çizelge 7.6 Değişim proje yönetiminin insan kaynakları etkinliğinin beş şirket sıralaması

	A	B	C	D	E
İnsan kaynakları etkinliği					
bilgi akışı düzeyi	2,00	2,18	2,05	1,38	1,77
takım çalışması düzeyi	1,27	2,09	1,8	1,5	1,62
çalışanların eğitimi	1,73	2,09	1,7	1,63	1,77
performans değerlendirme ve ödüllendirme	1,93	2,82	1,7	2,5	2,23
toplantılar	1,80	2,45	2	2,13	1,92
çalışanların karar vermeye katılmaları	1,87	3,36	2,5	1,81	2,31
stratejik konular, vizyonlar ve ortak amaçlar iletişimi	1,60	2,27	2,25	1,44	1,46
proje amaçlarının yöneticiler tarafından anlama derecesi	1,60	2,09	1,45	1,56	1,38
proje amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılma derecesi	2,00	2,73	1,5	1,88	2,46
çalışanların iletişimi	1,73	2,00	1,9	1,88	1,77
çalışanların sorumlulukların ve önceliklerinin belirlenme düzeyi	2,47	2,73	2,7	2,25	2,00
teşvik ve takdir sistemleri	2,00	2,27	1,6	1,69	2,15
itiraz ve sorunların değerlendirilmesi	2,07	2,73	2,35	2,31	2,62
toplam	24,07	31,82	25,50	23,96	25,46

7.8.2 İnsan Kaynakları Verimliliği Açısından Ölçümlendirme

Çizelge 7.7'deki değerlerden görüldüğü gibi, dayanıklı tüketim malları üretimini gerçekleştiren A şirketi, oldukça yüksek bir farkla birinci şirket olmuştur. Verimliliğin artmasına neden olan, yaratıcılık ve liderlik yaklaşımları kadar üst yönetimin odaklara ve önceliklere bağlı kalması da etkilidir. Çalışanların değişim projesine ayırdığı en yüksek zaman yine A şirketinde çıkmıştır. Bu motivasyona ters etki yapmış olabilir. Optimum çalışan süresi ise otomotiv yan sanayi şirketi D'de çıkmıştır. Çalışanların motivasyonunu etkilemeden gerekli değişim proje zamanı ayrılmıştır. Çelik sanayi işletmesi olan B şirketi, en kötü skoru almıştır. Bunun sebepleri ise yaratıcılık ve liderliğe gerekli önemin verilememesidir. Aynı şekilde D şirketi de bu önemin farkındalığını tam olarak gösterememiştir. Oysa, başta da değindiğim gibi, gelecek

yaratıcılığın ve liderliğin geleceğidir. İşletmelerin her alanda başarılı olabilmesi bu faktörlerin doğru kullanımına bakmaktadır. İlerideki değişim projesi uygulamalarında özellikle B ve D işletmeleri bunu göz önüne almalı, gerekli düzeltmeleri gerçekleştirmelidir.

Aynı zamanda değişim projesinin tutarlılığı açısından, üst yönetim değişim projesini başlattıktan sonra, odaklardan sapma göstermemelidir. O yüzden, değişim projesinin başında her türlü faktör göz önüne alınıp, doğru bir şekilde odaklar belirlenmelidir. Bu konuda en başarılı şirket A şirketi olmuştur.

Çizelge 7.7 Değişim proje yönetiminin insan kaynakları verimliliği beş şirket sıralaması

	A	B	C	D	E
İnsan kaynakları verimliliği					
çalışan motivasyonun düzeyi	1,93	2,82	2,1	1,75	1,85
yaratıcılık ve liderlik düzeyi	1,33	2,09	1,5	2,5	1,38
üst yönetimin değişim içine direkt katılım derecesi	1,33	2,00	1,95	1,55	1,54
üst yönetimin odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi	1,40	2,82	2	2,13	1,62
toplam	6,00	9,73	7,55	7,93	6,39
demografik değişkenler					
yönetim kademesinin değişim projesine ayırdığı zaman (saat/ay)	0-10	0-10	0-10	11-20	0-10
çalışanların değişim projesine ayırdığı zaman (saat/ay)	21-30	0-10	0-10	11-20	0-10

7.8.3 Proses Etkinliği ve Verimliliği Açısından Ölçümlendirme

Çizelge 7.8'deki değerlerden ortalaması en düşük olan elektrolitik bakır sanayi işletmesi olan C şirketi en yüksek skoru almıştır. Bu ölçümlendirmede öne çıkmasının en büyük sebepleri; ortak strateji sıralamasının, proje zaman çizelgesinin kullanımının, değişim projesi için gerekli bütçenin ve kaynakların belirlenmesinin etkinliğidir. C şirketi bu faktörleri, diğer işletmelerden oldukça yüksek derece ile başarmıştır. Etkin olmayan bir değişim proje zaman çizelgesi işletmeye zaman kaybettirecek aynı

zamanda da maliyet kalemlerini artıracaktır. Bu yüzden şirketler değişim projelerinin planlama aşamasında, proje aşamalarını, bütçe ve kaynakları çok iyi test etmeli ve belirlemelidirler. Bu testler gerekli simülasyon programları ile desteklenmeli. Gerçeği yansıtan uygulamalarla değişim gerçekleştirilmelidir. Yoksa değişim projesinin başarısından söz etmek mümkün değildir.

Çizelge 7.8 Değişim proje yönetiminin proses etkinliği ve verimliliği beş şirket sıralaması

	A	B	C	D	E
Proses etkinliği ve verimliliği					
etkin proses ölçülerinin düzeyi	2,4	2,82	2,55	1,94	2,92
operasyondaki değişimlerin düzeyi	2,2	2,27	2,4	1,88	1,77
performans ölçme tekniklerinin etkinlik düzeyi	2,2	3,27	2,75	2,38	3
ortak strateji sıralaması etkinliği	2,20	2,18	1,45	2,25	2,31
proje zaman çizelgesi etkinliği	2,00	3,27	1,45	2,25	2,15
proje aşamalarının belirlenme etkinliği	2,00	2,55	2,3	2,25	2,23
gerekli bütçenin belirlenme etkinliği	2,67	2,55	1,45	2,31	2,31
kaynakların belirlenme etkinliği	2,27	1,55	1,45	2,25	1,46
toplam	17,93	20,46	15,30	17,51	18,15
demografik değişkenler					
ölçme prosesi gözlemi var mı	var	var	var	var	yok
üretim prosesi çekirdek proses	evet	evet	evet	evet	evet
operasyonel ölçülerin ölçüldüğü gözlemlenmekte midir	evet	evet	evet	evet	hayır
iş sürecindeki azalma %	21_20	0_10	0_10	0_10	0_10
iş zamanlarındaki azalma %	11_20	0_10	0_10	0_10	0_10
üretim hacmindeki artış %	10_20	40-	21_30	40	31_40

Performans ölçme tekniklerinin etkin kullanımı, dayanıklı tüketim malları işletmesi olan A şirketi gerçekleştirmiştir. Bu faktör etkin kullanılmaz ise, değişim projesi içerisindeki değişimler net bir şekilde gözükemeyecektir. Aynı zamanda faktörler kendi aralarında yüksek bağımlılık gösterebilmektedir. Bir zincirin halkaları gibi hepsi güçlü tutulmalıdır. C şirketi en yüksek sıralamayı almasına rağmen bu konudaki başarısı yoktur. İlaç işletmesi olan D şirketinde ise ne ölçme prosesi gözlemi, ne de operasyonel ölçülerin gözlemi vardır. Bu uzun vadede D şirketine problem çıkartacaktır. Bu

faktörler gözlemlenmeli ve gerekli düzeltici değişiklikler yapılabilmelidir. Aksi takdirde, operasyon için çıkarımlar yapmak yanlış olacaktır.

A şirketinde, iş süreçlerinde ve zamanlarında azaltmalar sağlanmış buna karşın, üretim hacminde %10 ila %20'lik bir artış elde edilmiştir. Diğer işletmeler de iş süreçlerini ve zamanlarını indirmek zorundadırlar. Süreçler sürekli iyileştirilerek, gereksiz zamanlar, boş zamanlar ortadan kaldırılmalıdır. Bu doğrultuda üretim hacmindeki artış daha rahat etkili olacaktır.

7.8.4 Teknolojik Etkinlik ve Verimlilik Açısından Ölçümlendirme

Teknolojik etkinlik ve verimlilik ölçümlendirilmesinde çok teknolojik tekniklere gidilmemiştir. Üretimdeki değişim proje yönetiminin teknoloji kalemleri olarak, üretim teknolojilerinin maliyet, kazanç, proses etkinliği değerlendirilmesi, know-how ihtiyacının belirlenme zamanı ve danışmanlık hizmetlerinin etkinliği ele alınmıştır.

Çizelge 7.9'daki değerlere göre teknolojiyi en etkin ve verimli kullanan işletme, dayanıklı tüketim malları üreten işletme olan A şirketi olmuştur. Bilişim teknolojilerinin değerlendirme proseslerinin varlığı, ve üretim teknolojilerinin maliyet ölçüm sıklığı bu bölüm için oldukça önemlidir. A şirketinde değerlendirme prosesi varken, maliyet ölçüm sıklığı her ay yapılmaktadır. Elektrolitik bakır sanayi işletmesi C şirketinde her aşamada ölçüm yapılmaktadır. Her iki işletmenin farklı sektörlerden olması bu farklılığı çıkarmış olabilir. Ancak değişim projesi teknolojik verimliliğinin ölçümünde daha doğru ve anlamlı neticelere varmak isteniyorsa her aşamada teknoloji ölçümü gerçekleştirilmelidir. Kullanılan üretim teknolojilerinden en yüksek kazancı A şirketi elde etmiştir. Teknolojik araştırmaları A şirketinin daha etkin yaptığını söylemek mümkündür.

Çizelge 7.9 Değişim proje yönetiminin teknolojik etkinlik ve verimlilik beş şirket sıralaması

	A	B	C	D	E
Teknolojik etkinlik ve verimlilik					
danışman etkinliği	3,07	2,91	2,55	5	2,62
üretim teknolojilerinin değerlendirilme proses etkinliği	1,33	1,73	2,1	2,31	1,46
üretim tek. elde edilen kazanç	1,33	1,73	1,6	2,56	2,23
toplam	5,73	6,36	6,25	9,87	6,31

demografik değişkenler					
know-how ihtiyacı belirlenme zamanı	proje başlamadan önce	yok	yok	proje esnasında	proje başlamadan önce
bilişim teknolojilerinin değerlendirilme prosesi	var	yok	var	var	yok
üretim teknolojisi maliyet ölçüm sıklığı	her ay	her ay	her ay	her ay	her ay
üretim teknolojisi kazancı ölçüm sıklığı	her ay	her ay	her ay	her ay	her ay

7.8.5 Direnç Açısından Ölçümlendirme

Direnç konusu negatif bir soru ile cevaplanmaktadır. Anket içerisinde 5'li likert dağılımı kullanılmıştır. 1'in puanı en yüksek puan olmuştur. Buradaki sıralamada ise 1 cevabını verenler, "direnç çok düşük" olmuştur cevabı vermiş olmaktadır. Çizelge analizinde bir değişiklik yoktur. Yine en düşük değerleri almış olanlar direncin az oldu işletmeler olacaktır.

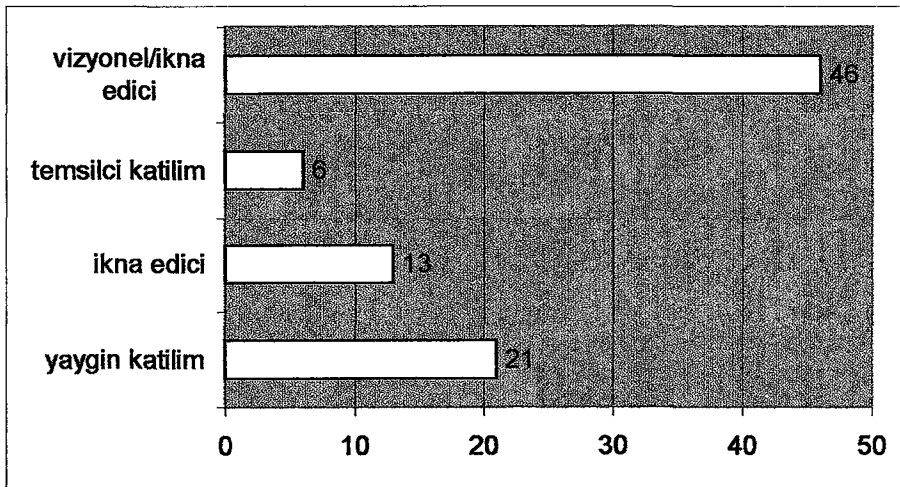
Çizelge 7.10' göre; direnç düzeyi en az olan işletme, dayanıklı tüketim malları üreten A şirketi olmuştur. Önceden yapılan pearson korelasyon analizleri ile; insan kaynaklarının verimliliği ile direnç arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştu. A şirketi aynı zaman da insan kaynaklarını en verimli kullanan şirkettir. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Oluşan dirençler kısımlara ayrılırsa, planlama kısmını başarı ile

atladığını söyleyebileceğimiz işletme; otomotiv yan sanayi olan D işletmesidir. Zira, D işletmesi insan kaynaklarının etkin kullanımını en başarılı gerçekleştiren işletmedir. Bu bağlantının da anlamlılığı pearson korelasyonu ile ispatlanmıştı. Uygulama aşamasında ise ilaç firması olan E şirketinin başarılı olduğunu görmekteyiz. E şirketi insan kaynakları verimliliğinde en etkin ikinci işletmedir. Uygulama aşamasında daha da ön plana çıkmaktadır. Değerlendirme aşamasında D şirketi daha başarılıdır. Bu da yine insan kaynaklarını etkin kullanmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlantıların hepsinin anlamlılıkları önceki bölümde pearson korelasyon analizleri ile ölçülmüştür.

Çizelge 7.10 Değişim projesine karşı direnç açısından beş şirket sıralaması

	A	B	C	D	E
Direnç					
direnç düzeyi	1,73	2,91	2,6	2,19	2,62
projenin planlama aşamasındaki direnç	2,07	3,45	2,75	2	2,46
projenin uygulama aşamasındaki direnç	2,00	3,00	3,15	2,13	1,92
proje değerlendirme aşamasında direnç	1,33	1,45	1,75	1,29	1,46

Direnç üzerindeki en büyük etmenlerden bir tanesi liderlik yaklaşımıdır. Şirketlerin toplamında kullanılan liderlik yaklaşımları şekil 7.25'te gösterilmektedir. Günden güne işletmeler vizyonel/ikna edici bir liderlik yaklaşımının daha verimli olacağı konusunda bilgilenmektedir. Ona göre de yaklaşımlarını ele almaktalar.



Şekil 7.25 Değişim proje yönetiminde liderlik yaklaşımının denek bazında dağılımı

8. SONUÇ

Değişim proje yönetimi ölçümlendirilmesini gerçekleştirmek için oluşturulmuş anket gerekli literatürler takip edildikten sonra oluşturulmuştur. Değişim proje yönetimini etkileyen anket içerisinde yer alan değişkenler dışında mutlaka başka değişkenler olacaktır. Analizi mümkün kılmak için bunların varlığı göz ardı edilmiş, kaynaklarda yer alan ana değişkenler göze alınmıştır. Bunun sonuçlarını görebilmek için beş ana şirket üzerinde ayrıntılı karşılaştırılmalı ölçüm yapılmıştır. Amaç, işletmelerin değişim projesi yönetimi içerisindeki başarılı ve başarısız yanlarını ve bunların etkiledikleri bağımlı değişkenlerin etkilenme düzeylerini bulmaktır.

Otomotiv yan sanayi işletmesi D şirketi; insan kaynaklarını en etkin kullanan işletme olmuştur. Dayanıklı tüketim malları üreten A şirketi; insan kaynakları verimliliğinde en etkili şirket olmuştur. Elektrolitik bakır sanayi işletmesi olan C şirketi ise proses etkinlik ve verimliliğinde başarılı bulunmuştur. Teknolojik etkinlik ve verimlilik de başarılı olan işletme A şirketi olmuştur. Genele bakıldığında zaman A şirketi; değişim proje yönetimini uygulamada en başarılı olan şirket olarak göze çarpmaktadır. En başarısız işletme ise; ilaç üreten E şirketi olmuştur. Şirketlerin hepsinin düzeltilmesi gereken, iyileştirmesi gereken yönleri vardır. Bu araştırma sonucunda şirketler kendi eksikliklerini net bir şekilde görebileceklerdir.

Bu ölçümlendirme sonucunda, değişim proje yönetiminin başarısını etkileyen faktörler bulunmuş ve açıklanmıştır. Bu doğrultuda, şirketlerin değişim projesini sürecinde (planlama-hazırlama-uygulama-denetleme) bu faktörleri göz önüne almaları gerekmektedir. Aynı zamanda faktörler arasında bir sıra önceliği kurulabilir. Şirketlerin aciliyet yönlerine göre bu sıralama güncellenebilir.

Ölçümlendirme analizi; pratikte uygulanmasıyla, şirketler değişim yönetimi kapasitelerini devamlı olarak geliştirebilirler. Testler ve çatının geliştirilmesi için daha fazla deneysel araştırmaya ihtiyaç olmasına karşın yapılan bu çalışma dahilinde analizin kullanımının ölçümlendirmedeki etkisi ve sonuçların verimliliği açıkça görülmektedir.

KAYNAKLAR

an Apqc White Paper based on findings from Apqc's Organizational Change consortium benchmarking study, "Organizational Change: Managing the Human Side", 1997

Beer, Michael; Eisenstat A. Russel; Spector, Bert, "Why Change Programs Don't Produce Change", Harvard Business Review, 1990

Caldwell, Raymond; "Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?", Leadership&Organization Development Journal, 24/5 2003

Canterucci, Jim, "The Organizational Impact of Intranets", 1997

Canterucci, Jim; "Change Project Management – The Next Step", 1999

Collins, David; "Fixig the Language of Change? A Response", Journal of Organizational Change Management, Vol.16 No:5, 2003

Dinsmore, Paul C., "Human Factors in Project Management", New York, 1984

Edosomwan, A. Johnson; "People and Product Management in Manufacturing", , "Planning and Implementing Change in Manufacturing Organization"; Advanceds in Industrial Engineering , 1990

Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem; Wargin, John; "Developing Creative Teams for Operational Excellence", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No.1, 1996

Güler, A. Artemiz, "Değişim Yönetimi ve Türkiye'ye Özgü Kalite Ödül Modeli Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Şubat 1999

Gürsahal, Necmi; "Bilgisayar Uygulamalı İstatistik 2", Bursa, 2002

Hiatt, Jeff , Creasey Tim; "The Definition and History of Change Management", 2000

Holbrook, G. William, "Leading Manufacturing Excellence: A Guide To State Of The Art Manufacturing", Stanadyne John Wiley & Sons, INC, 1997

Hussey, D. E., "How to Manage Organizational Change", Kogan Page Limited. London, 1995

Hutton, W. David, " The Change Agent's Handbook: A Survival Guide For Quality Improvement Champions", ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1994

Johnson, S. Richard, "Managing Change", Volume II of the ASQC Total Quality Management Series, Wisconsin, 1993

Juran, M. J.; "Managerial Breakthrough, The Classic Booth on Improving Management Performance", 1995

Kaye, Harvey; "Decision Power", New Jersey, 1992

Kaynak, Tuğray, "Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi", İstanbul, 1995

Kitchen, J. Philip; Daly Finbarr; "Internal Communication During Change Management", Corporate Communications: An International Journal, Volume 7, Number 1, 2002

Levine, M. David; Krehbiel C. Timothy; Berenson L. Mark; "Business Statistics A first Course", Third Edition, New Jersey, 2002

Moran, John; Avergun, Amy; "Techniques Creating Lasting Change", The Tqm Magazine, Volume 9, Number 2, 1997

Miller, David; "Building Sustainable Change Capability", Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 1, 2004

NICKOLS, Fred; "Change Management 101 A Primer", 2000

Özçelik, F. Sema, "Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama", İşletme Anabilim Dalı, Uluslar Arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002

Project Management Institute Standards Committee, "A Guide To The Project Management Body of Knowledge", 1996

Rye Colin, "Change Management Action Kit", Kogan Page, 1996

Taskinen, Tapani; Smeds, Rijitta, "Measuring Change Project Management in Manufacturing", International Journal of Operations & Production Management, Vol 19, No:11, 1999

Teare, Richard; Monk Stephanie; "Learning From Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14/7, 2002

The Price Waterhouse Change Integration Team, "Better Change", 1995

İNTERNET KAYNAKLARI

[1]Yrd.Doç.Dr. Hasan Hüseyin Aksoy, "Değişme ve Yenileşme" Seminer Notları, Ankara, 2000 (<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>)

[2]URL: <http://www.changedynamics.com/samples/chgmgmt.htm>

[3]Araş. Gör Seçil Taştan, "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü", (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>)



EKLER

EK 1 Yöneticiler için anket bildirisi

EK 2 Değişim Projesi Yönetimi Ölçümlendirme Anketi



Ek – 1 Yöneticiler için anket bildirisi

Sayın Yönetici,

“Üretimde Değişim Proje Yönetimi Ölçümlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezimin uygulamasını oluşturacak olan “değişim proje yönetimi ölçümlendirme anketi” size ulaştırılmıştır. Bu anket doğrultusunda, başarılı değişim projelerine ulaşabilmek için hangi faktörlerin göz önüne alınması gerektiği sınanacaktır. Aynı zamanda değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler irdelenecektir.

Uygulamış olduğunuz değişim projesi diğer belli başlı üretim şirketleri ile karşılaştırılacaktır. Verdiğiniz yanıtların tutarlılığı gelecekte değişim proje yönetimlerine ışık tutacaktır.

Vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim, saygılarımı sunarım.

Endüstri Müh.

Görkem Sarı

Ek -2 Değişim Proje Yönetimi Ölçümlendirme Anketi

1. Günümüz koşullarında şirket içinde Değişim Yönetimi'nin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

(1= kaçınılmaz, 2= gerekli, 3=farketmez, 4=zorunlu değil, 5= gereksiz)

☐

2. Son 1 yıl içerisinde gerçekleştirdiğiniz değişimin büyüklüğünü belirtiniz?

(1= geniş çaplı, 2= departman bazında, 3= küçük çaplı, 4= değişim olmadı)

☐

3. Mevcut veya yapılmış olan değişim projesi hangi departman bazındadır?

☐ Üretim

☐ Lojistik

☐ Satınalma

☐ Bilişim Teknolojileri

☐ Kalite

☐ Pazarlama

☐ İnsan Kaynakları

☐ Yönetim

☐ Diğer :.....

4. Şirketinizde değişim proje planını hazırlamaktan sorumlu olan kimdir?

☐ Proje lideri

☐ Proje şampiyonu

☐ Proje müdürü

☐ Diğer:.....

5. Uygulanan değişim yönetimi hangi türleri içermektedir?

☐ Teknolojik değişim yönetimi

☐ Süreçsel değişim yönetimi

☐ Kültürel değişim yönetimi

☐ Yapısal değişim yönetimi

6. “Düşük Maliyet” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

7. “Yüksek Verimlilik ve Esneklik” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

8. “Tedarik Sağlanması” ” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

9. “ Kalite Geliştirme” ” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

10. “ Şirketler Arası Rekabeti Azaltma” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

11. “ Şirket İçi Rekabeti Arttırma” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

12. “ Müşteri Memnuniyeti” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

13. “ Yönetim değişimi” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

14. “Yeniden yapılanma” faktörünün değişim nedeni olarak önemlilik derecesini belirtiniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4= düşük, 5=çok düşük)

☐

15. Firmanızdaki değişim projesinde bilgi akışı ne düzeydeydi?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

16. Firmanızdaki değişim projesinde çalışanların motivasyonu ne düzeydeydi?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

17. Firmanızdaki değişim projesinde; çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin düzeyi nedir? (1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

18. Firmanızdaki değişim projesinde; yönetimin katılımı ne düzeydedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

19. Firmanızdaki değişim projesinde; yaratıcılık ve liderlik ne düzeydedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

20. Firmanızdaki değişim projesinde; takım çalışması ne düzeydedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

21. Toplantılara hangi departmanlar dahil edilmiştir?

☐ Lojistik

☐ Satınalma

☐ Bilişim Teknolojileri

☐ Kalite

☐ Pazarlama

☐ İnsan Kaynakları

☐ Yönetim

☐ Diğer :.....

Aşağıdaki İnsan Kaynakları araçları değişim projesi süresince ne düzeyde uygulanmıştır?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta düzeyde, 4=düşük, 5= çok düşük)

22. Çalışanların eğitimi ☐

23. Çalışanlara yönelik anket uygulaması ☐

24. Performans değerlendirilmesi ve ödüllendirme ☐

25. Toplantılar ☐

26. Çalışanların karar vermeye katılmaları ☐

27. Değişim projesinde iş uygulamasında şirket dışı danışman kullanıldıysa kullanılma düzeyi nedir?

☐ (1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta düzeyde, 4=düşük, 5= çok düşük)

28. Departman içi ve departmanlar arası stratejik konular, vizyonlar ve ortak amaçlar arasında iletişimin düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

29. Değişim projesi amaçlarının proje katılımcıları tarafından anlaşılma derecesi ne düzeydedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

30. Değişim projesi amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılma derecesi ne düzeydedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

31. Proje boyunca çalışanlar arasındaki iletişimin düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta düzeyde, 4=düşük, 5= çok düşük)

☐

32. Proje Personeli yenilikçi ortam hakkında ne düşünüyor?

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3=tarafsız, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

33. Siz, yenilikçi ortam hakkında ne düşünüyorsunuz?

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3=tarafsız, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

34. Çalışanların değişim sırasındaki motivasyonunu derecelendiriniz.

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

35. Üst yönetimin değişim içine direkt olarak katılma derecesi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

36. Çalışanların zamanının yeni sorumluluklara ayrılması ve önceliklerinin belirlenmesi hangi düzeyde gerçekleştirilmiştir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

37. Yönetim kademesi değişim projesine ne kadar zaman ayırmıştır?

Lütfen belirtiniz : saat / ay

38. Çalışanlar değişim projesine ne kadar zaman ayırmıştır?

Lütfen belirtiniz : saat / ay

39. Üst yönetimin değişim projesi süreci içerisinde odaklara ve önceliklere bağlı kalma düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

40. Etkin proses ölçülerinin çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığı izlenilmekte ise bunun düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

41. Proje sırasında çalışanların üretkenliğini ölçtüğünüz metodları belirtiniz.

.....

.....

.....

42. Bu ölçme prosesini gözlemliyor musunuz?

☐

Evet

☐

Hayır

43. Üretim prosesi çekirdek proses mi?

☐ Evet

☐ Hayır

44. Operasyonel ölçülerin sistematik olarak ölçüldüğü gözlemlenmekte midir?

☐ Evet

☐ Hayır

45. Operasyondaki değişimler ne düzeyde görülmektedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

46. Değişimi destekleyen organizasyonel performans ölçme tekniklerinin etkinlik düzeyi nedir? (scorecard gibi...)

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

47. İş sürecindeki azalmanın yüzdesi nedir?

☐ Azalma yok

☐ %20' den az

☐ %20-30

☐ %30-40

☐ %40-50

☐ %50' den fazla

48. Üretilen iş zamanlarındaki azalmanın yüzdesi nedir?

☐ Azalma yok

☐ %20' den az

☐ %20-30

☐ %30-40

☐ %40-50

☐ %50' den fazla

49. Üretim hacmindeki artışın yüzdesi nedir?

- ☐ Artış yok
- ☐ %10' dan az
- ☐ %10-20
- ☐ %20-30
- ☐ %30-40
- ☐ %40' tan fazla

Üretim maliyetindeki değişikliği belirtiniz.

- ☐ %azalma var
- ☐ %artma var
- ☐ Herhangi bir değişiklik yok

50. Değişim projesinin ortak strateji sıralaması etkinliğini değerlendiriniz.

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3= orta derece, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

51. Proje zaman çizelgesinin etkinliğini değerlendiriniz.

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3= orta derece, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

52. Proje aşamalarının belirlenmesinin etkinliğini değerlendiriniz.

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3= orta derece, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

53. Proje için gerekli bütçenin belirlenmesinin etkinliğini değerlendiriniz.

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3= orta derece, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

54. Projenin ihtiyaç duyduğu kaynakların belirlenmesinin etkinliğini değerlendiriniz.

(1= çok başarılı, 2= başarılı, 3= orta derece, 4=başarısız, 5=çok başarısız)

☐

55. Planlanan proje planıyla uygulanan proje arasında bir gecikme olduysa bunu belirtiniz.

..... gün

56. Değişim projesinde know-how' a ihtiyaç duyulduysa bu ihtiyac ne zaman belirlendi?

- ☐ Proje başlamadan önce
- ☐ Proje esnasında
- ☐ Proje bitimine yakın
- ☐ Know-how a ihtiyaç duyulmamıştır.

57. Değişim projesinde ihtiyaç duyulan yeni araçların ve teknolojinin şirket içi uygulanması nasıl sağlanmaktadır?

- ☐ Yeni araç ve teknolojiye ihtiyaç duyulmamıştır.
- ☐ Kendi çalışanlarımızla
- ☐ Eğitim programları vasıtasıyla
- ☐ Danışmanlar vasıtasıyla
- ☐ Diğer :

58. Değişim projesinde, firmanızdaki üretim teknolojilerinin değerlendirilmesi, seçimi ve benchmarking' i için belirlenen proseslerin etkinlik düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

59. Bilişim teknolojilerinin değerlendirilmesi için bir proses var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

60. Üretim teknolojisinin maliyetini ne kadar sıklıkta ölçüyorsunuz?

- ☐ Her ay
- ☐ 3 ayda bir
- ☐ 6 ayda bir
- ☐ 12 ayda bir
- ☐ Projenin her aşamasında

61. Üretim teknolojisinin kazançlarını ne kadar sıklıkla ölçüyorsunuz?

- ☐ Her ay
- ☐ 3 ayda bir
- ☐ 6 ayda bir
- ☐ 12 ayda bir
- ☐ Projenin her aşamasında

62. Üretim teknolojilerinden elde edilen kazancın düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

☐

63. Projenin planlama aşamasında çalışanların direnci olduysa düzeyi nedir?

(1= çok düşük, 2= düşük, 3=orta derecede, 4=yüksek, 5=çok yüksek)

☐

64. Projenin uygulama aşamasında çalışanların direnci olduysa düzeyi nedir?

(1= çok düşük, 2= düşük, 3=orta derecede, 4=yüksek, 5=çok yüksek)

☐

65. Proje değerlendirme aşamasında çalışanların direnci olduysa düzeyi nedir?

(1= çok düşük, 2= düşük, 3=orta derecede, 4=yüksek, 5=çok yüksek)

☐

66. Değişim projesine hangi alanlarda direnç oluştu?

- ☐ Teknolojik değişim
- ☐ Süreçsel değişim
- ☐ Kültürel değişim
- ☐ Yapısal değişim

67. Üst yönetim tarafından, değişim projesi süresince veya tamamlanmasında çalışanlara teşvik ve takdir sistemlerinin kullanım düzeyi nedir?

(1= çok etkin, 2= etkin, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

68. Etkili iletişim teknikleri olarak hangileri kullanılmaktadır?

- ☐ Yüz yüze görüşme
- ☐ E-posta
- ☐ Telefon
- ☐ Üst yönetim sunuşları
- ☐ Diğer.....

69. Değişim projesi boyunca çalışanlardan gelen itirazlar ve soruların değerlendirilme düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

Aşağıdaki bireysel kökenler gerçekleştirdiğiniz değişim proje yönetimine karşı direnç oluşmasında ne şekilde etkili olmuştur?

(1= çok etkili, 2= etkili, 3=orta derecede etkili, 4=çok az etkili, 5= etkisiz)

70. Alışkanlıklar

71. Güvende olma isteği

72. Ekonomik nedenler
73. Bilinmeyene duyulan korku ☐
74. Kişilik özellikleri ☐
75. Algılama tarzı ☐
76. Başarısız olma korkusu ☐
77. Zamanlama ☐
78. İş durumundaki olası kayıplar ☐
79. Danışmanların tavrı ☐
80. Kültürel ve toplumsal değerler ☐

Aşağıdaki organizasyonel kökenler gerçekleştirdiğiniz değişim proje yönetimine karşı direnç oluşmasında ne şekilde etkili olmuştur?

(1= çok etkili, 2= etkili, 3=orta derecede etkili, 4=çok az etkili, 5= etkisiz)

81. Organizasyon dizaynı ☐
82. Organizasyonel kültür ☐
83. Sınırlı kaynaklar ☐
84. Sabit yatırımlar ☐
85. Daha önceki başarısız deneyimler ☐

86. Değişime karşı oluşan direncin üstesinden gelmek için kullanılan yöntemler nelerdir?

- ☐ Eğitim ve iletişim
- ☐ Katılım
- ☐ Destek ve kolaylık sağlama
- ☐ Görüşme ve anlaşma
- ☐ Manipülasyon
- ☐ Direkt ve dolaylı baskı

Diğer.....

87. Değişim yönetimi liderlik yaklaşımlarından hangisi kullanılmaktadır?

- ☐ Yaygın katılım
- ☐ İkna edici
- ☐ Temsilci katılım
- ☐ Zorlayıcı
- ☐ Vizyonel/Karizmatik
- ☐ Vizyonel/Zorlayıcı
- ☐ Vizyonel/İkna edici
- ☐ Diktatörce

Diğer:.....

88. Değişim sonrasındaki kalite standartlarındaki değişimin düzeyi nedir?

(1= çok yüksek, 2= yüksek, 3=orta derecede, 4=düşük, 5=çok düşük)

ŞİRKETE AİT GENEL BİLGİ SORULARI

1. Şirketiniz endüstrinin hangi dalında üretim yapmaktadır?

2. Başlıca ürünleriniz nelerdir?

3. Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

4. Değişim projesini uygulamaktaki başlıca amaçlarımız nelerdir?

5. Proje planınız var mı?Çizelge oluşturdunuz mu?

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	10.11.1979	
Doğum yeri	Gebze	
Lise	1994-1997	Özel Üsküdar Fen Lisesi
Lisans	1997-2001	Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fak. Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	2001-2004	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurum(lar)

Şubat 2004 -	Radio Contact 91.2 Genel Müdür
Haziran 2002 – Mart 2003	Schmölzer & Hollinger Agency Copy-Writer
Temmuz 1999 – Ocak 2004	Radio Contact 91.2 Müzik Editörü, Program Yapımcısı