

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İLERİ *
Öğr. Gör. Yasemin GÜVEN**

ÖZET

Bu çalışmada öncelikle değişimin ne olduğu, değişimi gerekli kılan koşullar, değişim süreci ve gerçekleştirme yolları son olarakta değişime direnç konuları sırasıyla incelenmiştir

Bilindiği gibi değişim kaçınılmazdır ve bir organizasyon hayatta kalmak için değişimi yönetmeye mecburdur. Fakat bilinen bir başka gerçekse değişimin beraberinde direnişinde yaşanacağıdır. Burada önemli olan direnci doğru tanımlamak, nedenlerini bulmak ve azaltılması için doğru teknikleri kullanmaktır. Bu konuda değişim uzmanlarının izleyeceği yollar; katılım, haberleşme ve eğitim, pazarlık ya da manipülasyon ve kooptasyon olabilir.

Giriş

21nci yüzyıla damgasını vuracak kavram "değişim" olacaktır. Dünyamız geçmişte yaşadıklarımızdan, yaşayacağımızı tahmin ettiklerimizden, hatta hayallerimizden dahi daha hızla çehresini değiştirmektedir. Bu değişim, kendi kendine değil, bizzat insanoğlunun etkisi ve müdahalesi ile olmaktadır. Değişimden sadece teknolojik yenileşmeyi anlamamak, onu bir bütün içinde sorgulamak gerekir.

21nci yüzyılda kurumların ayakta kalabilmesinin tek şartı değişime ayak uydurabilmesidir. Elde ettiğimiz bilgileri değerlendirmekten vazgeçtiğimizde, değişim süreci durur ve yok olmak kaçınılmaz hale gelebilir. Hatta yakın gelecekte değişimi kabul etmek de yeterli olmayacak, hayattaki mücadelede değişimi kontrol altına alma mücadelesi olarak karşımıza çıkacaktır. Değişimin yönü, daha kısa sürede daha çok şey yapmaktan; önemli şeyleri etkili, dengeli ve sinerji yaratarak yapmaya doğru olacaktır.

* S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

**S.Ü. Beyşehir Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi

Değişime ayak uyduramayan organizasyonlarda iki temel yeteneksizlikten bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi "geçmişten kurtulmadaki yeteneksizlik", ikincisi ise "geleceği yeniden oluşturmadaki yeteneksizliktir". Kuşkusuz bunların temelinde yatan vizyonsuzluktur, öncelikle kendinin farkına varamamak, değişimin ne olduğunu algılayamamaktır.

1. Değişim Yönetimi

Bu bölümde değişim kavramı, değişimin önemi ve türleri, değişimi gerekli kılan koşullar, değişimin türleri, değişime direnç ve değişim süreci gibi konular el alınacaktır.

1. 1. Değişim Kavramı

Küreselleşen dünyamızda en çok sözü edilen kavramların başında değişim gelmektedir. Değişim, bütün örgütleri etkisi altına almış, çağımıza adeta bir baskın yapmıştır. Özellikle teknoloji boyutlu hızlı gelişmeler karşısında örgütler, yeni teknolojilere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Değişim o kadar hızlı devam etmektedir ki, her gün bir yenilik ve bir değişiklikle karşılaşmaktayız. Hızlı değişimin en önemli sonucu, statükoculuğun son bulması yani kalıcılığın ölmesi ve her yere "geçici kültürün" egemen olmasıdır. Bilgilerin, düşüncelerin, mekanların, durumların, teknolojinin sürekli değişmekte olduğu ve uzun süre aynı biçimde yaşayamadığı düşünüldüğünde değişimin etkisi ve gücü daha bir anlam kazanmaktadır (Erkut Haluk, "Değişimle Başetmek", Mercek Dergisi, s. 4).

Tarihsel süreç içinde her birkaç yüzyılda bir büyük değişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu büyük değişime uyum sağlayabilmek için toplum on yıl gibi bir sürede kendisi yeniden yapılandırılır. Dünya görüşün, temel değerleri, sosyal ve siyasal yapısı, sanatı, kilit kurum ve kuruluşlarında çok ciddi bir değişim olur ve ortaya yepyeni bir dünya çıkar. Toplumun kendisini yeniden yapılandırmasından sonra doğanlar, dedelerinin yaşadığı, ana-babalarının doğduğu dünyayı zihinlerinde canlandırmakta oldukça zorlanırlar (Drucker, 1994, s:9).

Bu açıklamalar sonrası değişimi şöyle tanımlayabiliriz: Değişim, belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma geçme olgusudur. İster planlı olsun ister plansız herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi de değişim olarak tanımlanabilir (Özalp, 1975, s:8).

Bu durum farklılaşması fiziksel bir biçimde olabileceği gibi gözlemlenmesi güç duygusal farklılaşma biçiminde de olabilir (Tokat, 1998, ss:23-24).

Değişim; zihinsel değişimden biçimsel, fonksiyonel, örgütsel, teknolojik, ekolojik, ekonomik, hukuksal, siyasal, sosyal ve kültürel değişime kadar bütündür.

Günümüzde her ülke, her toplum, her örgüt, her yönetici ve her birey bu değişim sürecinden etkilenmektedir.

Değişimi kişisel ve örgütsel olarak iki açıdan ele almakta yarar vardır;

1.2. Kişisel Değişim

Değişim, geride kalanların uyumu, diğer bir değişle öndekilere yetişmesidir. Değişim, toz yutmaktan kurtulmaktır. Yani gelişmiş ülke insanların yararlandığı nimetlere ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmenin yolu, önce kişisel değişimden geçer.

Çünkü bütün değişimler insana bağlıdır. İnsanlar değişmedikçe hiçbir şey değişemez. Ancak burada sözü edilen, fiziksel ve biçimsel değişim değil, beyinsel ve zihinsel değişimdir. Yani dünyaya bakış açımızı (paradigmayı) değiştirmektir. Zira, beyinsel, zihinsel ve ruhsal olarak değişmeyen bir kişi kendini geliştiremez. Onun için, değişim, arzusu önce kişinin kendi içinden gelmelidir. Çünkü bireysel değişim, hiçbir zaman dıştan baskıyla ve zorlamayla gerçekleşemez. Bireysel değişim için öncelikle iç motivasyon gereklidir.

Değişim her şeyden önce sürekli bir süreçtir. Çünkü değişim, dengeli ve düzenli olarak, sürekli ve olumlu biçimde gelişme ve büyümedir. Dolayısıyla bireysel değişim, olgunlaşma, toplumsallaşma ve çağdaşlaşma işlevidir. Bunun diğer adı "yaşam boyu" eğitimidir. Eğitim, yalnızca hayata hazırlanırken değil yaşam boyu süren bir faaliyet niteliğini kazanmıştır (Peker, Aytürk; 2000, ss.315-316).

1.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder (Tokat, 1998; s.24).

Bir diğer deyişle işletme bilimi açısından örgütsel değişim, bir işletmede mevcut örgütsel yapının, teknolojinin üretim planı ya da plansız biçimde değişikliğe uğratılmasıdır (Eren, 1985; s. 131).

Örgütsel değişim, evrim niteliğindeki değişimler ve devrim niteliğindeki değişimler olmak üzere iki grupta incelenebilir:

Birinci grup değişimler evrim niteliğindeki değişimlerdir. Bu değişimler daha çok kendiliğinden oluşur. Teorik olarak örgütler ilk şeklini koruyabilmeli, ömrü kısa ve sabit olmamalıdır. Bu noktada örgütler zamana kendi unsurlarını değiştirecek, devamlılıklarını sağlayacaklardır. Bu tür değişim örgüt yapısından köklü değişikliklere yol açmaz (Dinçer, 1994; s:10).

İkinci grup değişimler devrim niteliğinde olup bilinçli, planlı ve isteyerek yapılır. Örgütsel bazdaki bu değişimler dış etkiler hesaba katılarak sağlam ve geçerli bilgilerle dengeye geçiş niteliği taşıyan hem dinamik, hem de örgütün tümünü kapsayan köklü değişimlerdir (Dinçer, 1994; s. 10).

2. Değişimin Önemi ve Kapsamı

Dünya süratle değişiyor. Bugünün iş dünyası, hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir global düzensizlik içinde yol almaya çalışan işletmelerle dolu. Yüzyıllardır mevcut olan düzenli ve sürekli gelişme ortamı, yerini çalkantılara, öngörülmeyen krizlere, geçici eğilimlere ve belirsizliklere bırakıyor.

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırıyor. Eğilimlerin ve olayların önceden tahmin edilebilirliği ortadan kalkarken, futurist yaklaşımların kehanet yeteneğini ve isabetliliğini azaltıyor (Düren, 2000; s. 21).

Bilim adamlarının ortak kanısı ise içinde yaşadığımız dönemin insanlık tarihindeki en büyük ve hızlı değişime tanık olduğudur. Yani bu değişim neolitik çağda yaşanan tarım devriminden de, yaklaşık 150 yıl önce yaşanan endüstri devriminden de çok farklı boyutlara sahiptir. Bilinen insanlık tarihinin son 50.000 yılını, ortalama nesil ömrünü 62 yıl kabul ederek bölersek 800 nesil elde edilir. Bu 800 neslin 650'si mağarada yaşamıştır. İnsanların tecrübelerini gelecek nesillere aktarma becerileri ise son 70 nesilde olmuştur. Son 4 nesilde zaman ölçülebilmiş, son 2 nesilde ise elektrik ve motorlu araçlar kullanılabilmiştir. Günümüzde kullanılan günlük eşyaların hemen hemen tümü ise sonuncu nesil tarafından yapılmış ve kullanılmıştır.

Nedir bu değişimin özelliği? Tek bir sözcükle söylersek, hız. Günümüz değişimi çok hızlı, eşyalar, araçlar, bilgiler ve her şey çok hızlı değişiyor. XV.yy'da Paracelsus eterin naestezik olarak kullanılabileceğini bulduktan tam 400 yıl sonra bu buluş uygulanabiliyordu. İlk patenti 1714'de alınan matbaanın pazara sunumu ise 150 yıl sonra 1864'de gerçekleşti. Elektrik süpürgesi ve buzdolabı ise projeden yaşama geçmek için yalnızca 35 yıl bekledi. Televizyon için gerçekleşme süresi biraz daha düşmüştü, yalnızca 8 yıl. Bugün bu süre neredeyse sıfır. Birçok ürün insanlar tarafından kullanılmadan geçip gitmektedir (Erkut, 1996; s. 5).

Özetle nereye bakarsak bakalım, her yerde bir karmaşa bir yoğunluk, bir değişkenlik, bir hareketlilik görülmektedir. Hiçbir bilgi, hiçbir düşünce, hiçbir ürün uzun süre aynı biçimde yaşayamamaktadır. Değişmek zorunda kalmaktadır. Evrensellik yerine durumsallık, durağanlık yerine hareketlilik, sağlamlık yerine esneklik, bütünlük yerine modülerizm, geçiciliğin sonuçlarıdır. Günümüzde böyle bir dönüşüm tünelinden geçmekteyiz. Bu dönüşüm tünelinden çıktığımızda yeni bir toplum düzeni ve yeni değerlerle karşılaşacağız.

Herşey değişirken, hiç kuşkusuz ki örgütlerde değişmektedir. Örgütler arası ilişkiler ve örgütler içindeki yaşam biçimi de değişmektedir.

Endüstrileşmeyle birlikte geleneksel toplum dağılıp yok olmaya başladığında, her türlü geleneksel kurum ve ilişkilerin kopmuş olan ve özgürleşerek yalnız kalan bireyler, bir toplum yapısı altında bir araya gelmek için rasyonel örgüt yapılarını kurdular. Bugün, insana sorulmadan oluşturulan bu

örgütler sarsılmaktadır. Geleneksel yönetimin temel ilkeleri ve değerleri gerilemekte ve bir bir yıkılmaktadır. Geleneksel profesyonel yönetim yaklaşımlarının yetersizliği kabul edilmiştir. Artık yeni yaklaşımlar aranmaktadır.

Hergeçen gün günümüz yönetim anlayışında ve yönetim yaklaşımlarında yenilikler ve hatta devrimler yaşanmaktadır. Düşünülmüşse yeni ya da yeni olduğu düşünülen yaklaşımlar şunlardır;

-Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri, Geleneksel Kalite Yönetimi Yöntemleri (Korelasyon Analizi, Pareto Analizi), Profesyonel Yönetim Akımı, ISO 9000 Standartlar Dizisi, Kalite Ödülü Modeli, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değerlerde Yönetim, Hizmet Yönetimi, Proses Yönetimi, Kaos Yönetimi, Sistem Yaklaşımı, Stratejik Görüş, Projelerle Yönetim, Reengineering Akımı ve Benchmarking.

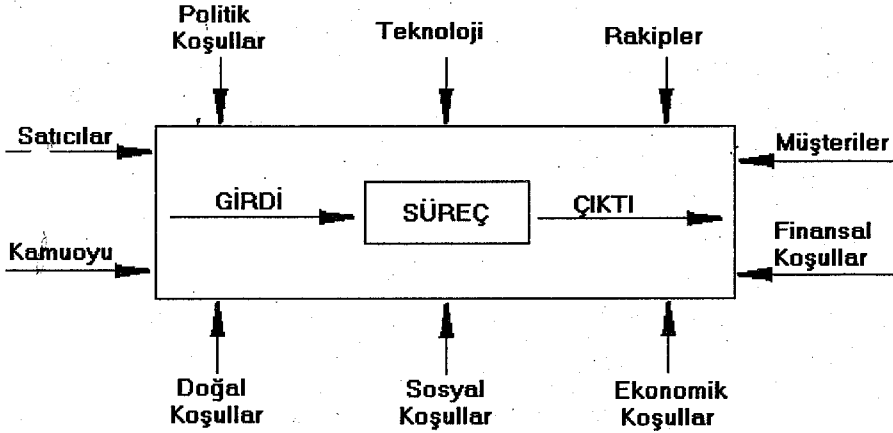
Bunlara, Peter Drucker'den "Yeni Gerçekler", Richard Paskal'dan "Çatışmadan Dönüşme", Klaus Möller'den "Önce İnsan", Tony Buzan'dan "Beyinle Yönetim" ve diğerlerini ekleyebiliriz (Karagöl, 1997; ss. 3,4,5).

3. Değişimi Gerekli Kılan Koşullar

1990'lı yıllarda, içerik değiştirerek hızlanan ve özellikle örgütlerde değişimi gerekli kılan koşulları, iç çevre, dış çevre ve diğer koşulları diye üç kısımda inceleyebiliriz.

3.1. Dış Çevre Koşulları

Her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknolojik düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıyı yine dış çevresine verir. Girdi-süreç-çıkıtı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletmeyi etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak tehlikelerden korunacak tarzda örgüt yapılarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içinde olmayan bir işletmede, girdi-süreç-çıkıtı akışı olumsuz olarak etkilenecektir. Dış çevrede satıcılar, müşteriler, kamuoyu, finansal koşullar, rakipler, teknoloji, doğal, yasal, sosyal-kültürel, ekonomik ve teknolojik koşullar sayılabilir. Bunların arasından en önemlileri doğal, yasal, sosyal-kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler olarak ele almak olasıdır (Koçel, 1998, s:481).



Şekil . 1: İşletmelerde Girdi-Süreç-Çıktı Akışını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Kaynak : KOÇEL, a.g.e., s. 481.

Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi işletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim neden olarak ortaya çıkar. Bu dış çevre koşulları aynı zamanda değişimi zorlayan kuvvet rolü oynamaktadırlar.

3.1.1. Doğal Çevre Değişimi

Doğal çevre değişimi, toprak, su, hava ve iklim değişimleriyle topraktan sağlanan hammadde ya da tarımsal hammadde kullanımını kapsamaktadır. Özellikle hızlı nüfus artışı, doğanın acmasızca tahrip edilmesi, daha da ötesi kirletilip yok edilmesi işletmeleri etkilemiş, doğal kaynaklardaki yetersizlikler işletmeleri, yapay kaynakların aranmasına ve keşfedilmesine yöneltmiştir. İşletmeler doğal çevrenin dengesini korumak ve ondan daha iyi yararlanmak için artıma tesislerinin artırılması gibi çeşitli değişim projelerini başlatmışlardır (Eren, Yy.No:2884; s.30).

3.1.2. Yasal (Hukuki) Çevre Değişimi

Yasal (Hukuki) çevre değişimi, örf ve adetler, toplumsal davranış kuralları, dini kurallarla birlikte tüm sosyal ve ekonomik ilişkileri düzenleyen kanun, tüzük ve yönetmelikler kapsar. Her vatandaş gibi işletmeler de içinde yaşadıkları bu yasal çevre koşullarına uymak zorundadırlar. Ülkemizde Anayasa, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu, Vergi ve Harçlarla İlgili Kanunlar, İcra İflas Kanunu gibi işletmelerin uyması gereken kanunlar ve kurallar vardır. İşletmeler bu kanunların ve bunlarla ilgili yönetmeliklerin değiştirilmesi için az da olsa etkide bulunabilirler. Ancak, tümüne uymak zorundadırlar. Ayrıca işletmelerin sosyal ekonomik ve teknolojik ilişkilerini de bu kanun ve yönetmelikler düzenlemektedir (Eren, Yy.No:2884; s.31).

3.1.3. Sosyal-Kültürel Çevre Değişimi

Sosyal ve kültürel çevre değişimi, nüfus miktarı, nüfus artış hızı, şehirleşme eğilimleri, okuma yazma oranı, üniversite ve yüksek okul sayıları ve bu okullardan mezun sayısı, nüfus yapısı v.b hususlar sosyo-kültürel çevreyi oluşturmaktadır. Bu durum, müşterilerin gereksinimleri ve alışkanlıkları, beğenileri üzerinde etkiler yaparken öte yandan da işçilerin, kültürel düzeyleri eğitim yapıları gereksinimleri ve güdüleri, kişisel tatmin, özerklik duygu ve değerlerini etkilemektedir. Sosyo-kültürel çevre koşulları müşteri ve personelden başka, işletme sahipleri veya hisse senedi sahipleri, işletmeye mal satanlar, kredi açanlar, rakip işletmeler ve işletmenin kurulduğu yerin çevre halkı, sosyal kuruluş ve derneklerin davranışlarını da etkiler (Eren, Yy.No:2884; s.32).

3.1.4. Ekonomik Çevre Değişimi

Ekonomik çevre değişimi, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlarda üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talebindeki gelişmeler, üretim ve pazarlama koşullarındaki değişimler, dış rekabet ithalat ve ihracatın durumu, ekonomik sistem, para arzı, vergilendirme politikası, millileştirme hareketleri, faiz oranları, istihdam politikası, devlet yatırımları, devlet borçlanmaları, dış ülkelere borçlanma, dış ülkelere işçi ve yönetici talebi ya da arzı gibi hususlar işletmeler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yapan ekonomik çevre koşullarını oluştururlar (Eren, Yy.No:2884; s.34).

3.1.5. Teknolojik Çevre Değişimi

İnsanlar daima iyi yaşama koşullarını aramışlardır. Günlük yaşantılarının en iyi şartlar altında sürdürülmesi ve yüksek hayat standardına ulaşma isteği insanların temel amacıdır. Ancak bu durum hızlı bir teknolojik gelişme ile sağlanabilir. Yarım asır önce insanın elde ettiği hız 30-40 kilometre iken, bugün saatte yüzlerce kilometre hız yapan araçlar çevremizi kuşatmıştır. Bu gelişme teknolojinin eseridir. Endüstriyel devrimin gerçekleştirilmesini sağlayan teknik gelişimin sosyal değişimi de hızlandırması normaldir. Nitekim el emeğinin yerini makinelerin alması, iş bölümünün ve uzmanlaşmanın gelişmesi, geniş işçi kitlelerinin işyerinde ve büyük merkezlerde toplanmaları, yine işyerinde işçi gruplarının meydana gelmesi bu işçi kitlelerinin kuvvetli örgütlerde birleşmeleri, her türlü taşıma araçlarının geliştirilmesi teknolojinin işletmeler üzerinde ne kadar büyük etkisi olduğunu göstergesidir (Özalp, 1975; s.300).

Teknik sistem örgütsel değişimin açık bir kaynağıdır. Madde ve/veya bilgi işlemesindeki yeni yöntemler dramatik örnekler ortaya çıkarmıştır. Makineleşme, otomasyon ve bilgisayar örgütlerde büyük bir etki meydana getirmiştir. Örgütler tarafından kullanılan dönüşüm sürecinde olduğu gibi teknik değişimler ürün (ürün dizaynı) veya hizmetin işlev veya şeklini kapsar.

Örgütün mal ve hizmet üretiminde kullandığı bilgi, yöntem ve makine örgüte hem fırsat hem de sorunlar sunar. Yeni teknolojilerle birlikte yeni sorunlar

baş gösterir. Örneğin bir işletme yeni bir veri işleme sistemine başladığı zaman, yönetim problemleri de ortaya çıkar. Değişimler mevcut teknolojiyi geliştirmek için de bir araç sağlar (Durna, 1995; s.14).

Bir teknolojik gelişmenin işletmeye kazandırılması için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Doğrusal programlama, bilgisayarlar, yöneylem araştırması, sistem analizi gibi teknikler mevcut örgütle yürütülemez. Bu durumda büyümeye esas olacak örgüt değişmesine gerek vardır. İş akımı şemaları, hareket ve zaman etüdüleri, yöneylem araştırması II.Dünya Savaşı'nın bir ürünüdür ve bilimsel bilgilerin örgütlere uygulanmasını amaç edinmiştir. İşletmeler bu hızlı teknolojik gelişmeyi benimseyebilirlerse başarı sağlayabilirler. İşletmenin bünyesinde bir değişiklik yapmadan bu gelişmeleri işletmeye benimsetmek imkansızdır. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda büyümeyi de teşvik eden en önemli faktördür (Özalp, 1975; s.14).

3.2. İç Çevre Koşulları

İç çevre koşulları şu değişimleri içerir (Özalp, 1975; ss. 136-138).

3.2.1. İşletmelerin Büyümesi

İşletmelerin büyümesi, örgütsel ve yönetsel yapıyı teknolojik seviyeyi, işçi sayısını, kalitesini ve iş yöntemlerini değiştirir.

3.2.2. İşletmeler Arası İşbirliği

İşletmelerin büyümesi, kartel, tröst, holding, konsorsiyum, joint venture, merger gibi şekillerde olur.

3.2.3. İşletmenin Faaliyet Alanında Ekonomik Zorluklar

İşletmenin faaliyet alanında ekonomik zorluklar, talep azalması, karlılık düşüşü, maliyetlerde anormal artışlar, organizasyonda etki dağılımı ve yönetimde değişikliklere yol açmaktadır.

3.2.4. Yönetim Felsefesi

Tepe yönetiminde değişiklikler yönetim felsefesi, biçimi ve örgüt ve denetim anlayışını değiştirmektedir.

3.2.5. Yönetim Biliminde Değişmeler

Yönetim biliminde değişmeler, yeni teori ve görüşlerde gelişmeler, girişimci sermayedar, profesyonel yönetici kavramlarının birbirinden ayrılması yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminde değişimlere yol açmaktadır.

3.2.6. İletişim

İletişim, bilgi sağlama ve rapor vermede önemli eksiklik ve hataların olması değişim ve iyileştirme çabaları iç çevrede değişimlere yol açar.

3.2.7. Yönetici Devri, İşe Devamsızlık

Yönetici devri, işe devamsızlık, kapasite kullanımında eksiklikler önemli değişim nedenleridirler.

3.2.8. Ar-Ge

Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlama eksiklikleri rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için önemli sebeplerdir.

3.2.9. Çatışma

Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi otoritenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenlerindedirler.

1.3.2.10. Denetim Yetersizliği

Denetim sistemlerinin yetersizliği fiili durumun tespitinde bilgi eksiklikleri, tepe yönetimine değişimi başlatma bakımından önemli işaretlerdir.

3.2.11. Amaç ve Hedefler

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilememesi, planların veya amaç ve hedeflerin değiştirilmesi için önemli bir nedendir.

3.2.12. Kriz

İşletme fonksiyonlarının her birinde ortaya çıkan darboğaz ve aksamalar da yöneticileri bilinçli bir şekilde değişim sürecine yöneltmektedir.

3.3. Değişimi Gerekli Kılan Diğer Koşullar

Dış ve iç çevre koşullarının dışında dünyamızda örgütsel değişimi gerekli kılan bir çok gelişme yaşanmaktadır. Küreselleşme, rekabet, teknolojik değişiklikler, entegrasyon, bilgi toplumu ve zaman ekonomisi gibi olgular bunlardan bazılarıdır.

3.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme bir süreçtir. Bu süreç, önceki dönemlerde yaratılmış gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler ayrımını, sanayileşmiş ülkeler ile sanayileşmekte olan ülkeler ayrımını, merkez ülkeler ile çevre ülkeler ayrımını anlamsızlaştırmıştır. Küresel değişim, emeğin iş bölümünü dünya ölçeğinde değiştirmesi, coğrafi anlamda ekonomik faaliyetlerin örgütlenmesini gündeme getirmiştir (Gökai, 1997; ss. 25-26).

Küreselleşme, sanayinin ekonomik anlamda gelişmiş ülkelerden III.Dünya ülkelerine doğru kayması, dünya ürünlerinin ortaya çıkması (bir arabanın üretilmesinde yirmi sekiz ayrı ülke ürününün kullanılması), finans piyasalarının çeşitli ülkelere yayılması, önemli sayıda insanın ülkeler arasında hareketi, dünya ölçeğinde demokrasi taleplerinin artması, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi kapsamında tanımlanabilir (Ghai, 1995; s.50).

Küreselleşme işletmecilik açısından bütün dünyanın pazar olarak hedeflenmesi, üretim teknolojisi ve standartlarının dünya standartlarına yükseltilmesi, dünya standartlarına uygun üretimin gerçekleştirilmesidir. Ya da işletme ve yönetim işlevlerinin uluslar arası standartlarda düşünülmesi ve yapılandırılması küreselleşme olarak tanımlanabilir. Kısaca küreselleşme, ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesi olarak ta tanımlanabilir. İletişimin küreselleşmesi de homojenleşmenin aksine çeşitlenme yaratmaktadır. Küreselleşme bir bakış biçimi olarak işletme yönetimine dünyaya açık olmayı, bütün dünyayı hammaddeler, üretim ve pazarlama açısından kısıtlar getirmeden pazar olarak görme işidir. Böyle bir bakış açısıyla hareket edebilen küçük ve orta boy işletmelerde küreselleşme eğiliminin yarattığı yeni üretim örgütlenmesinde merkezi bir role sahiptir (Çetin, 1996; s:68).

Küreselleşme konusu, tüm sosyal ve ekonomik konuların belirleyicisi, normu olmaktadır. Bu gelişme, küreselleşmenin işletmeler bakımından da bir baskı aracı ve değerlendirme kriteri olmasına neden olmaktadır. Küreselleşme bu etkisini, küresel rekabet normuyla göstermektedir ya da gösterecektir. Buna göre işletmeler faaliyetlerini küresel rekabet normları yöneliminde planlayıp uygulayacaklardır ya da uygulamak zorunda kalacaklardır (Akdemir, 1996; s.27).

3.3.2. Zaman Ekonomisi

Zamanı en iyi şekilde kullanma ve zamanlamayı mükemmel olarak gerçekleştirme ile ilgilenen zaman ekonomisi aslında ekonominin girdiği hemen hemen her yerde ortaya çıkmaktadır. Kaynakların en iyi kullanımını amaçlayan bilim, kaynakların en değerlisi olarak görebilecek zamanın en yararlı bir şekilde kullanılması konusunu da kapsamaktadır. Zamanın optimum olarak kullanılması ve yapılan ekonomik davranışların zamanlamasının en iyi şekilde tayini ülke ekonomisinin, bireylerin ve de şirketlerin yararlarını da maksimize eder (Düğer, 1996, ss.64).

3.3.3. Entegrasyon

Entegrasyon hareketleri serbest ticareti ve korumacılığı birleştirmektedir. Bir araya gelen ülkeler arasında serbest ticaret imkanı sağlarken diğer ülkeler ile yapılan ticarete sınırlamalar getirilmektedir. Ekonomik entegrasyon teorisi 5 çeşit entegrasyon şekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar sırası ile Serbest Ticaret Bölgesi, Gümrük Birliği, Ortak pazar, Ekonomik Birlik ve Tam Ekonomik Entegrasyon'dur. NAFTA, BENELUX, AT, BAB, NATO bunların en önemlileri ve bilinenleridir (Düğer, 1996, ss.67). Dünya da ekonomik entegrasyonun biçimi hızla değişmektedir. Öyle bir dünya ekonomisine gidiyoruz ki bu ekonomideki entegrasyonu, geçmişte olduğu gibi, serbest ticaret veya korumacılık değil, giderek ikisinin birleşimi olan, mütekabiliyet dediğimiz bir şey sağlamaktadır. Bu sayede, küçük ülkeler ekonomik olarak rekabet edebilecekleri daha büyük bir pazara kavuşmuş olurlar. Aynı zamanda, bölgeliklik sonucunda öyle bir birlik ve bütünlük ortaya çıkmaktadır ki bununla hem korumacılığın, hem de serbest

ticaretin sınırlamalarını aşabilen etkin bir ticaret politikasının yaygınlaştırılması mümkün olmaktadır (Drucker, 1996; s.339).

3.3.4. Teknopark

Bilim ve teknolojinin birlikte uygulanım alanı olan teknoparklar, bilimsel bilginin teknolojiye en kısa sürede uygulanması ile mal ve hizmet şeklinde tüketiciye yansımalarının en etkili aracıdır. Teknoparklar bilim ve teknoloji ile ilişkili olan değişik kurum ve kuruluşları bir araya getirmektedir. Sanayi kuruluşlarını araştırma işi ile uğraşan üniversite, enstitü ve diğer kuruluşlar, vakıf kurumlarını, merkezi hükümeti ve mahalli idareleri bilgi ve yeni keşifleri insanlığın hizmetine sunma amacıyla bir araya getirme işine "Teknopark" adı verilmektedir (Düğer, 1996, ss.66).

Genellikle devletin bizzat kurduğu ya da teşviklerle öncülük ettiği teknoparklar bilimin üretim ve uygulanım alanları olarak birçok alanı kapsamaktadır. Tarımsal araştırmalar, telekomünikasyon, elektronik, biyoteknoloji gibi birçok alanda hizmet vermektedirler. Böylelikle bilim üretimini gerçekleştiren bilim adamları ve bunu uygulayan mühendis ve teknisyenler kendi başlarına ya da şirketleri çerçevesinde yapabileceklerinden daha büyük boyutlarda ürünler ortaya koyabilmektedirler (Düğer, 1996, ss.67).

3.3.5. Rekabet

Alışıla gelmiş değerlerin alt üst olduğu sürekli değişim ve gelişimin yüksek boyutlara ulaştığı bir dönemde yaşıyoruz. Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ile birlikte rekabet dünyasında kalite, fiyat gibi faktörlerin önemi artmıştır. Uluslar arası ticaretin tümüyle serbestleştirme çalışmaları ulaşım ve iletişimin gelişmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi çabalarıyla birlikte değişimini zorunlu unsuru olarak hem iç rekabet hem de dış pazarlarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır (Düğer, 1996, ss.68).

3.3.6. Bilgi Toplumu

Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi, işlenmesi, iletilmesi, gerektiğinde yeniden ulaşılabilmesi ve kullanılması bilgisayarlar sayesinde gerçekleşmektedir.

Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi iletişim ağları içinde taşınabilir, paylaşılabilir olması ile emek-sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir. Bilişim teknolojisine bağlı olarak kullanıcının üretebildiği artmakta ve bilginin birikimi sağlanmaktadır. Birikmiş bilginin sinerjik etkisi bilgi üretimi ve bilgiden yararlanmayı hızlandırmaktadır. Sonuçta ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden bilgi toplumu sinerjik ekonomisine dönüşmektedir. Bilgi toplumunun, insanın kendi kendine kontrol ve sosyal katkısına dayalı değerler üzerine kurulmuş olduğu ve kürselleşme ruhu içinde, birlikte uyum içinde yaşayacağı görüşü ileri sürülmektedir (Düğer, 1997, ss.90).

Gerçek şu ki; bilgi çağında bilgi, üretime ne kadar çok hızlı etki ederse toplum da o kadar hızlı kalkınıp refaha erişme imkanına sahip olmaktadır. Bir ülkenin gelecekteki refah düzeyini, o ülkenin beyin gücünü ne kadar verimli kullandığı, ne kadar yararlı ve nitelikli bilgi ürettiği belirleyecektir (Düğer, 1996, s.51).

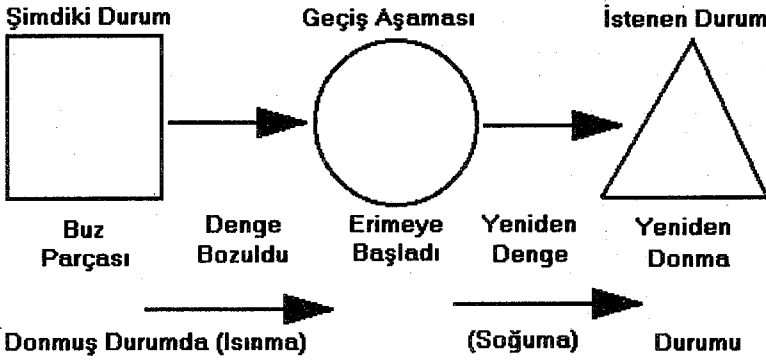
4. Değişim-Dönüşüm Süreci (Transformasyon)

Değişim olgusunu bireysel düzeyde inceleyen psikologlar değişimin üç aşamalı olacağı konusunda görüş birliğine varmışlar ve yönetim bilimcileri bu aşamaları, örgütler için de geçerli olabileceğini düşünerek örgütlere uyarlamışlardır.

Değişim sürecini çözme-değişim-yeniden dondurma şeklindeki modeli ilk olarak ortaya koyan Kurt Lewin olmuştur. Lewin'in üç aşamalı değişim süreci bunların en önemlisidir (Koçel, 1995; s.483).

Temel değişim bir akışkan kavramında incelenebilir.

Değişim süreci olarak tanımlanan bu üç aşama sırasıyla; buzların çözülmesi, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarından oluşur. Bunları şöyle açıklamak mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; s.323).



Şekil - 2: Değişim Süreci

Kaynak : Tokat, a.g.e., s. 107.

Değişim süreci olarak tanımlanan bu üç aşama, sırasıyla buzların çözülmesi, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarından oluşur. Bunları şöyle açıklamak mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; s.323).

Çözme: Davranış kalıbını çözenin amacı, birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama örgütsel "buzları çözme" aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve birey "değişim ihtiyacını" duyar. Çözme aşamasında birey, töre, adet, gelenek ve eski iş alışkanlıklarından kopararak, yani seçenekler benimseme aşamasına getirilmektedir.

Değiştirme: Birey, değişim için teşvik edildikten sonra, artık yeni davranış biçimleri kazanmak için hazırdır. Bu süreç, çoğu kez bir veya iki mekanizma ile oluşur: Bunlar; "Benzeme" ve "Benimseme"dir. Benzemenin oluşması için çevreden bir veya birkaç modelin sağlanması gerekir. Birey, bu model veya modellerle kendini bir tutarak ve onlara benzemeye çalışarak yeni davranış kalıplarını öğrenebilir.

Yeniden Dondurma: Yeni kazanılan davranışın, bireyin kişiliği veya süregelen duygusal ilişkileri ile "kalıp davranış" olarak bütünleşmesinden oluşan süreç "Yeniden dondurma" olarak tanımlanır. Eğer, yeni davranış öğrenilirken benimsenirse durum "Yeniden dondurma"yı kolaylaştırır. Çünkü, yeni davranış bireyin kişiliği ile doğal bir uyum içerisindedir.

5. Değişimi Gerçekleştirmenin Yolları

Yönetim, değişim sürecinin hedefi olarak belirli bir örgütsel yapıya ulaşmayı ya da alternatif olarak örgütü değişime adapte edebilir bir hale getirmeyi amaçlayabilir, ihtiyaçlar ve hedefler ne olursa olsun örgütü bilinçli bir şekilde değiştirme konusunda yöneticilerin uygulayabilecekleri değişik yöntemler vardır.

Aşağıdaki liste bu yöntemlere ilişkin bir örnektir (Güleş, Burgers, 2000; ss.105-106):

- Yeni teçhizat ve süreç teknolojisi yatırımı
- Yeni ürün / hizmet geliştirme
- Kıyaslama (Benchmarking)
- İş Etüdü / Örgütler ve Metodlar (Endüstri Mühendisliği)
- Toplam Kalite Yönetimi
- Değişim Mühendisliği
- Örgüt Geliştirme
- Yetki Artırımı / Kültürel Değişiklik
- Yöneylem Araştırması
- Bilişim Sistemleri Gelişimi
- Tedarikçi Geliştirme
- İşbirliği / Birleşmeler

6. Değişimi Sınırlayan Etkenler Ve Değişime Direnç

Değişim planı yapılırken uygulama aşamasında ne tür zorlukların olabileceği dikkate alınmalıdır. Çünkü yapılacak değişim planı ne kadar güzel olursa olsun uygulama aşamasında gerçekleştirilmesi olanaksız olabilir. Oysa ki değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi, hazırlanmış olan değişim planının dikkatli ve titiz bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunun için değişim planı hazırlanırken örgütte değişimi sınırlayan etkenlerin ve değişime karşı direnişin neler olabileceğinin önceden bilinmesi gereklidir.

6. 1. Değişimi Sınırlayan Etkenler

Değişimin gerçekleştirilmesi ne kadar istenirse istensin yapacağımız değişimi sınırlayan etkenler vardır. Bu etkenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eren, Y.N:2884; s. 139).

- Ekonomik bakımdan her değişim bir masraftır. Bunun için ayrılan para yetersiz olabilir.
- Her teknolojiyi tüm işletmelerde uygulama olanağı yoktur.
- Kurumsal ve yasal sınırlamalar vardır. Özellikle iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu kuruluşları bürokratik engellerle karşı karşıyadır. Strateji ve değişimlerini rahatça gerçekleştiremezler.
- İşçi sendikalarının davranışları da değişime engel olmaktadır. Rakiplerin faaliyet ve stratejileri de düşünülen değişimi sınırlandırabilir.
- İşgörenin düşünce, görüş, davranış ve kültür gibi kişisel ve grupsal (biçimsel olmayan gruplar) değer ve normları da değişimi zorlaştırır.

6.2. Değişime Direnç

Örgütsel değişim faaliyetlerini, örgüt üyelerinin bütünüyle benimsememesini ve desteklemesini sağlamak mümkün olmayabilir. Gerçekte insanların çoğu çeşitli sebeplerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğu söylenebilir. Ancak buradan hareketle her türlü değişikliğin her zaman ve herkes tarafından dirençle karşılanacağını söylemekte yanıltıcı olabilir. Ayrıca bazı değişikliklerin arzu edilmesi yanında, bazı değişiklikler karşı konulmayacak kadar önemsiz olabilir (Dinçer, 1994; s. 109).

Değişime direniş, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için kuvvet uygulamak gerektiği gibi, insanlarla ilgilideğişim için de bir çeşit kuvvet zihni, maddi, manevi v.s) uygulamak gerekir (Koçel, 1995; s. 485).

6.3. Değişime Direnişin Nedenleri

Değişime karşı koymanın bir çok nedeni olmakla birlikte bu nedenler, rasyonel ve psikolojik nedenler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Dinçer, 1994; s.110).

Rasyonel nedenler genellikle değişimin süresini, maliyetini ve teknolojik uygunluğunu kapsayan araştırma ve inceleme sonucu ortaya konan direnişlerdir. Temel dayanakları güçlü olduğu takdirde bu tür direnişler büyük geçerlilik kazanırlar. Bunların dayanakları güçlü olması halinde dikkate alınması ve gereken önemin mutlaka verilmesi gereklidir.

Psikolojik nedenlerin temelinde ise korku ve güvensizlik vardır. Psikolojik nedenleri, iş ile ilgili, kişisel ve sosyal nedenler şeklinde üç sınıfta toplayabiliriz (Koçel, 1995; ss.485-487). Ancak bu direnişlerin hangisinin rasyonel ve geçerli hangisinin psikolojik olduğunu ayırt etmek her zaman kolay değildir. Değişime karşı koymada en sık karşılaşılan durumlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

6.3.1. İş İle İlgili Nedenler

Bunlar, kişinin halihazırda örgütte yaptığı iş ve değişimin sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. Bu nedenle ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; s.306);

- Teknolojik işsizlik korkusu
- İş yükü artışı korkusu
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu
- İş/Ücret/Ödül ilişkisinde değişiklik korkusu
- Değişimi teknik olarak imkansız görme
- İş koşullarında değişiklik korkusu
- Maliyet yüksekliği

6.3.2. Kişisel Nedenler

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel nedenleri şöyledir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; s.307):

- Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisi
- Güvenlik gereksinimi
- Bilinmeyen korkusu
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- Dar görüşlülük
- Kişinin benlik kavramı
- Değişiklik fikrinin kaynağı
- Başarısızlıktan kaçma
- Muhtemel maddi ve manevi kayıplar
- Kişi, grup ve örgütün kültürü
- Değişimin müdahale stratejisi

- Değişim programının kapsamı
- Değişim uzmanının tutum ve davranışları

6.3.3. Sosyal Nedenler

Örgütün formal yapısı ne olursa olsun bölüm için ve bölümler arası ilişkiler geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız hareket edemezler. Değişime karşı sosyal nedenlerle gösterilen direnişler bu nedenden kaynaklanır (Koçel, 1995; s.487).

- Değişim amaçları ile grup normları arasındaki farklar.
- Değişimi öneren ve/veya uygulayanlara (değişim uzmanı) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik.
- Yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu.
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu.
- Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı.
- Dışarında yönlendirmeden hoşlanmama.
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması.

6.3.4. Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapının değişime direnme göstermesinde aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001; s.309);

- İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı.
- Amaca yönelik örgütlenmeyen gruplar ve ekip çalışmalarının olmayışı.
- Örgüt güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlaşamamaları.
- Önceki başarısız değişim çabaları.

6.4. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı direncin azaltılması için değişim uzmanlarının izleyebileceği yolları da beş gruba toplayabiliriz (Koçel, 1995; ss.488,489):

- Katılım : Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamasına katılmaları, göstermeleri olası direnişi azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.
- Haberleşme ve Eğitim: Örgütlerde karşılaşılan pek çok zorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

- Pazarlık: Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direniş ortadan kaldırılmış olacaktır.
- Açık veya Kapalı Zor Kullanma: Bu direnişi ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direniş göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.
- Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, herhangi bir olayı şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeye; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamaya yöneltilir.

Sonuç olara, herhangi bir değişikliğin olduğu yerde direniş de olacaktır. Bu açıdan, direnişler anlayışla karşılanmalı, hakkında gerekli inceleme yapılmalı ve yeni duruma göre tedbirler alınmalıdır. Ancak yine de direnişlerin hiçbir zaman tamamen ortadan kaldırılamayacağı dikkatten kaçınılmamalıdır (Dinger, 1994; s.113).

7. SONUÇ

Buraya kadar da anlatıldığı gibi değişim son yüzyılın kaçınılmaz ve acımasız gerçeğidir. Bu nedenle gelecekte var olabilmek için sürekli iyileşmek, iyileşebilmek için değişime hazır olmak, bu süreci kurumsallaştırabilmek için ise her seviyede yetkin, etkili ve ilkel liderler ve yöneticilere sahip olmak gerekmektedir.

Değişimi kontrol altında tutmak ve değişime hükmetmek için değişimin kaynağı olmak, değişimi yaşamak için onu ve yeniliklerini takip etmek, değişimi inkar etmek için ise aklını yitirmek ya da intihar etmek gerekir. Değişim tam anlamı ile kontrol altına alınmasa bile en azından yaşanmak zorundadır. Aksi takdirde onu inkar etmeye çalışmak, organizasyonları ve kurumları ölüme götürecektir. Gelecekte güçlü organizasyon imajını yakalayabilmemiz ve bunu sürdürebilmemiz dünyada yaşanmakta olan değişimi yönetenler arasında bulunmamıza bağlıdır (Kırım, 1998; s.62).

Değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını "değişimin kurumsallaşması" olarak adlandırabiliriz. Geleceğin

dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır (<http://www.akfel.com.sg/forum>). Bu nedenle de örgütün bütünüyle değişime hazırlanması direniş politikalarının iyi tanınıp yönetim tarafından doğru metotlarla karşılanması gereklidir.

ABSTRACT

In this study, the subjects of changing, the conditions on changing and the ways of realization of changing and the resistance on changing have been initially reviewed respectively.

As known, changing is inevitable and an organization has to follow a policy of changing to be alive. However another reality known by everybody is that a resistance will be faced inevitably while the changing is being performed. Here the most important thing is to make a true definition of resistance and to find out its reasons and to use the true techniques to reduce it. The ways the experts of changing have to follow about this subject; participation, communication, training, negotiation, manipulation and co-optation.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AKDEMİR, Ali. **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- ÇETİN, Canan. **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, DER Yayınları:202, İstanbul, 1996.
- DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- DRUCKER, F.Peter. **Gelecek İçin Yönetim-1990'lar ve Sonrası**, Çev:Fikret Üçcan, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 4.Baskı, 1996.
- DRUCKER, F.Peter. **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev:Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

- DÜĞER, İ.Hakkı. **İktisada Giriş**, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996.
- DÜREN, A.Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**, İ.Ü.S.B.Fak., Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, 2000.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Yenilik Politikası-Kuram ve Uygulamalarda Yenilik**, İ.Ü. Yayın No:2884, s.30.
- GHAİ, Dhram. **Yapısal Uyum, Küresel Bütünleşme ve Sosyal Demokrasi**, Çev:İdil Eser, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1995.
- KIRIM, Arman. **Yeni Dünya'da Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 1998.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1995.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonda Davranış-Klasik- Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İ.Ü.İ.Fak., 6.Baskı, İstanbul, 1998.
- ÖZALP, İnan. **İşletmenin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, İ.T.İ.A. Adana, 1975.
- EKER, Ömer; AYTÜRK, Nihat. **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları Ankara, Temmuz 2000.
- ŞİMŞEK, M.Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2001.
- TOKAT, Bülent. **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi**, T.C.D.P.Ü Yay. No:6, Kütahya, 1998.

MAKALELER, SEMİNERLER VE YAYIMLANMAMIŞ TEZLER

- DURNA, Ufuk. **"Örgütsel Değişim Yönetimi, Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı bir Örgütsel Değişim Nitelikleri Konulu Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans**

Tezi, Marmara Üniv., S.B.E., İstanbul, 1995.

EREN, Erol. "*Değişim Yönetimi*", **MESS Eğitim Kitapları Dizisi**, No:9, 1985 Yılı Semineri.

ERKUT, Haluk. "*Değişimle Başetmek*", **Mercek Dergisi**, Sayı:4, Temmuz, 1996.

GÖKALP, İsmail. "*Globalleşme*", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:2, Sayı:7, Ankara Ekim-1997.

GÜLEŞ, H.Kürşat; BURGESS Thomas. "*Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi:Yöntemler ve Uygulanabilirliği*", Atatürk Üniversitesi, **İ.İ.B.F.Dergisi**, Yıl:2000, Cilt:4, Sayı:1.

KARAGÖL, Ümit. "*İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Gümrük Birliği sürecinin Etkisi*",**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1997.

INTERNET

http ://www.akfel.com.sg//forum. (Akin Arslan; Değişime Meydan Okumak).