

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ YÖNETMEDE ÖNDERİN ROLÜ

Yrd.Doç.Dr. Z.Eser NALBANT*

GİRİŞ

Toplumlar tarihsel gelişim içinde sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal alanlarda belli ölçülerde değişme göstermişlerdir.

Toplumun bir ögesi olan örgütler de, içinde buldukları çevrenin hızla değişmesi karşısında kendilerini bu değişikliğe uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Örgütsel değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasının işletmelerin yaşamını sürdürülebilmesinde önemli bir yeri vardır. Çünkü içinde yaşadığımız dünya, son derece dinamik bir ortamdır.

Değişimi yönetim başlattığına göre, değişimin başarılı bir şekilde uygulanması ve uyum sağlanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Değişimi kabul etme konusunda ise en son kararı değişime hedef olanlar verirler, çünkü değişimi gerçekleştirecek olan onlardır. Bu durumun sağlanmasında gereksinim duyulan unsur, etkili bir önderliktir.

Bu çalışmada önce örgütsel değişim kavramı, örgütsel değişim ile ilgili görüşler, örgütün değişmesine etki eden faktörler sonra değişimi yönetmede yöneticiye düşen görevlerin neler olduğu, değişikliklere direniş nedenleri ve bunları giderme yolları üzerinde durulmaktadır.

1- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütsel değişim konusunu anlayabilmek için öncelikle değişim, toplumsal değişim, örgütsel değişim ve planlı değişim kavramlarını tanımlamak yararlı olacaktır.

Değişim (change), bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir (ÜLGEN, 1990, s. 167).

Toplumsal değişim, insanlararası ilişkilerin değişmesidir. Toplumsal değişimin temelinde ya teknoloji, ya da ideoloji yatmaktadır. Değişme başlayınca, teknoloji ve ideoloji de birbirini etkilemeye başlamaktadır.

Ginsberg, **toplumsal değişmeyi**, "toplumsal yapıdaki değişme, yani toplumun büyüklüğünde, parçaları arasındaki kompozisyon ya da dengede ya da örgütlenme şeklinde meydana gelen değişme" olarak tanımlar (KONGAR, 1981, s. 52).

Örgütsel değişim örgütün öğelerinde, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkilerinde meydana gelebilecek her türlü değişmedir (SAĞLAM, 1979, s.61).

* Celal Bayar Üniversitesi Salihli Meslek Yüksekokulu.

Planlı değişim bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzeyin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği planlı veya amaçlı çabadır (ÜLGEN, 1990, s. 167).

Henry L. TOSI ve W. Clai HAMMER örgütsel değişimin hem örgütsel, hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır (ÜLGEN, 1990, s. 168): **Örgütsel düzeyde değişim**, örgütlerin yapılarının buldukları çevreye uyulanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür yapısal değişime yönetici az da olsa tepki gösterir. **Bireysel düzeydeki değişim**, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla kişinin tek başına veya kümeler halinde değişime uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir.

Örgütsel değişme, olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu örgütsel değişme, örgütün gelişmesini sağlar. İlke ve yöntemlerde daha etkin bir işleyiş söz konusu olur. Olumsuz örgütsel değişme, daha çok değişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar. Örgüt etkinliği azalır, örgütün dağılmasına yönelik bir değişiklikten söz etmek mümkündür.

2- ÖRGÜTSEL DEĞİŞME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Örgütsel değişme ile ilgili çalışmaların büyük kısmı, örgütsel değişmeyi, örgütün bir ya da birkaç unsuru ile ilgili görüp, o unsur ya da unsurlar açısından incelemektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların diğer kısmı ise, örgütsel değişmeyi, örgüt-çevre ilişkisini dik-kate alarak incelemektedir. şimdi bu görüşleri açıklayalım:

A- Örgütsel değişmeyi örgüt unsurlarına bağlayan görüşler:

Bu görüşler, örgütsel değişmeyi şu açılardan incelemektedir:

a- Örgütsel değişmeyi örgütsel yapı açısından inceleyen görüşler:

Bu görüşlerin temel dayanağı, örgütsel yapı ile ilgili unsurlardaki değişmelerin örgütün bütününde istenen değişmelere neden olabileceği düşüncesidir.

Bruce J. Biddle ve Edwin J. Thomas, Robert L. Kahn ve arkadaşları, Neal Gross ve arkadaşları, Kenneth D. Mackenzie, Thornton B. Roby ve Harold J. Leavit bu konuda çalışmalar yapmışlardır.

Ayrıca Warren G. Bennis, örgütsel yapı ile örgütsel değişme arasındaki ilişkiyi inceleyenlerken, "mekanik örgüt" ve "organik örgüt" ayırımı yapar. Mekanik örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği, katı bir iş bölümünün bulunduğu, karar verme yetkisinin birkaç kişinin tekelinde bulunduğu bir örgütsel yapıyı anlatmaktadır. Organik örgüt yapısı ise, sorumluluk ve kontrolün geniş ölçüde paylaşıldığı, gruplararası ve grup içi ilişkilere önem verildiği, karar vermenin birçok gruplarca paylaşıldığı, karşılıklı güven duygusunun yaratıldığı bir örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Bennis'e göre, örgüt yapısı mekanik olan örgütlerde örgütsel değişme güç gerçekleşmektedir. Çünkü bu tip örgütlerde üyeler değişime karşı koyarlar. Organik örgüt yapısına sahip olan örgütlerde, örgütsel değişmei gerçekleştirmek olanağı daha çoktur. Çünkü üyeler, mekanik örgüt yapısı içindeki üyelere göre, değişmeyi kabul etmeye daha fazla hazırdırlar.

b- Örgütsel değişmei örgütün insan unsurlarına bağlayan görüşler:

Bu görüşlere göre, örgütsel değişim, bireysel değerler ve davranışlarda yapılabilecek değişme açısından incelenmektedir.

Chris Argiris, George C. Homans, Robert T. Golembiewski, Ronald Lippitt ve arkadaşları, Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, Richard Bechard, Paul R. Lawrence, Jay W.

Lorsch, Ergar H. Shein, Warren G. Bennis tarafından bu konuda çalışmalar yapılmıştır.

Birleşik Amerika'da Harwoor elbise fabrikasında yapılan araştırmada, örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde örgüt üyelerinin değişikliğe katılmalarını sağlamak ile, değişmeye karşı olumsuz tutumların giderildiği sonucuna varılmıştır.

Elektronik malzeme yapan bir fabrikada yapılan araştırmada da, yapılması istenen teknik değişikliğin gerçekleştirilmesinde, operatörlerin teknik değişikliğe değil, insanlarla olan ilişkilerinde teknik değişikliğin neden olduğu değişikliğe daha fazla duyarlı oldukları ortaya çıkmıştır.

c- Örgütsel değişmeyi örgütün teknolojik unsurlarına bağlayan görüşler:

Bu görüşler, toplumsal gelişmeyi kontrol edebilmek için teknolojik gelişmeyi kontrol etmek gerekir düşüncesinden ya da bilimsel ve teknolojik gelişmenin sosyal değişmeye itici güç olduğu fikrinden hareket ederler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirmek için bilimsel ve teknolojik uygulamaların esas alınması gerektiğini ileri sürerler.

E. Harvey, W. F. Ogburn, J. C. Taylor, J. Woodward, D. A. Schon, T. Burns ve G. M. Stalker örgütsel değişmeyi örgütün teknik unsurları açısından inceleyen çalışmalar yapmışlardır.

B- Örgütsel değişmeyi örgüt - çevre ilişkisi açısından inceleyen görüşler:

Bu görüşler örgütsel değişmeyi örgüt-çevre ilişkileri ve örgüt unsurlarının hepsini dikkate alarak incelemektedirler.

Harold J. Leavitt, John S. Morgan, Larri E. Greiner, Walter Buckley, R. H. Guest, E. L. Trist ve A. K. Rice tarafından yapılan incelemeler bu görüş dikkate alınarak yapılmıştır.

H. J. Leavitt, örgütü yapısal, teknolojik ve insana ilişkin unsurlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bu unsurlardan herhangi birinde olan değişimin diğer unsurlarda da oluşacağını ileri sürer.

İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nde yapıldığı için Tavistock Modelleri diye anılan E. L. Trist'in "Sosyo Teknik Model"i ve A. K. Rice'in "Açık Sistem Model"i örgüt-çevre ilişkisi yönünden geliştirilmiştir.

Sosyo-Teknik Model, örgütü, görevin gerekleri, işin fiziki düzeni ve teknik sistem ile personelin aralarındaki ilişkiden oluşan sosyal sistemin birleşmelerinden meydana gelen bir bütün olarak ele almaktadır.

Açık Sistem Modelinde örgüt, çevre ile sürekli etkileşim halindedir. Girdilerin (ham madde, para, malzeme, personel) ve çıktılarının (mallar, hizmetler ve diğer artıklar) değişikliklerinden örgüt etkilenmekte ve çevresini de etkilemektedir. Buna göre örgütsel değişim, çevre ve örgütün karşılıklı birbirini etkileyeceği düşünülerek açıklanmalıdır.

R. H. Guest, örgütsel değişimi incelerken teknokratlarla davranış bilimcilerinin işbirliğinin gerektiğini ileri sürmüştür.

Edgar H. Schein da, örgütsel değişimi açıklarken örgütsel ve çevresel değişkenlerin karşılıklı birbirlerine olan etkileşimleri dikkate alınmalıdır demektedir.

3- ÖRGÜTÜN DEĞİŞMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşletmeler gerek işletme içi koşullar (tepe yöneticilerinin değişmesi, işletmenin büyümesi, bir işletmenin satış ve karlarında gerileme olması, örgütsel eksiklikler) gerekse işletme dışı koşullardaki (doğal çevre, ekonomik çevre, toplumsal çevre, teknolojik ve hukuki çevre) değişimler nedeniyle örgütsel değişime karar vermektedirler.

Bir örgütün değişmesine içeriden ve dışarıdan etki eden faktörleri şöyle özetleyebiliriz (AR, 1980, s. 25):

A- İç Etkenler:

1. Amacın değişmesi.
2. İşletmenin politikasının değişmesi.
3. Örgütün yerleşme durumundaki değişiklik.
4. İş yükündeki değişiklik (artma-azalma).
5. Yöneticinin değişmesi.
6. Örgüt bütçesinin azalulup çoğaltılması.

B- Dış Etkenler:

1. Teknolojinin gelişmesi.
2. Haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve hızın artması.
3. Gereksinmelerin artması ya da değişmesi.
4. Ekonomik ve siyasal durumlardaki gelişmeler.

Örgütün zaman zaman gözden geçirilmesi, gelişen gereksinme ve yeni durumlara göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

4- DEĞİŞİMİ YÖNETMEDE ÖNDERİN ROLÜ

Örgütler zaman zaman değişim gerektiren durumlarla karşılaşılır. Değişim, ya çalışanların tutum ve değerlerinde ya birbirlerine karşı davranışlarında ya da örgütün yapısında veya bunların hepsinde birden gerekebilir.

Yukarıda özetlediğimiz örgütün değişmesine etki eden faktörler ortaya çıktığı zaman, örgütte değişimin başlatılması ve başarıyla sürdürülmesi gerekir. Bunun için etkili bir öndere gereksinme vardır.

Önder, örgüt amaçlarına ulaşmak için birey ve grupları güdüleyen, çalışmalarını güdümlen, planlama, örgütleme, haberleşme, kontrol gibi yönetsel fonksiyonları yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel değişimi öngören yöneticilerin; yetki ve sorumluluk yüklenebilme ve göçerebilme olanakları, yönetim alanları, diğer kişiler veya yöneticilerle ortak çalışabilme yetenekleri, yetişme ve yaşayış biçimleri, kişisel değer yargıları, türlü davranış ve tutkuları örgütsel değişimin sınırlanmasında önemli rol oynayacaktır (ÜLGEN, 1990, s. 180).

Her türlü değişime direnen kişilerden oluşan örgütlerde, önderler, değişimi zor kullanarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Halbuki hiçbir değişiklik zorla kabul ettirilemez. Değişimi yöneten önder, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmeli ve değişim süresince insanların eğitimine önem vermelidir.

Önderin yenilikleri başarmak için yapması gerekenleri şöyle sıralayabiliriz (EREN, 1979, s. 132):

a) Önderler yönetim sahalarına giren işleri başarmak için yapılacak değişiklik ve yeniliklerin yararlı veya gerekli olup olmadıklarını inceden inceye analiz etmeye mecburdurlar. Bu değişiklikleri ani olarak habersizce yapmaktansa, alıştıra alıştıra uygulamalıdır.

b) Yenilikler sonucunda meydana gelecek olumlu sonuçların üyelerin ortak amaçlarına ve bireysel amaçlarına ne ölçüde yararlı olacağını belirlemeli ve değişiklikten gelecek yararları grup üyeleri ile paylaşmaktan çekinmemelidir.

c) Değişikliğin grup yapısında ve kişilerin rol ve ilişkilerinde meydana getireceği değişiklikleri önceden hesaplamalı, sosyal ilişki ve sistemlere önem verecek şekilde uygulamalıdır.

d) Değişiklikleri başardıktan sonra ortaya çıkacak küçük pürüz ve aksaklıkları saptamalı, bunları önemli birer çıban başları (anlaşmazlık ve çekişme kaynağı) olmadan çözümlenmeye çalışmalıdır.

Örgütsel değişimi yönetecek kişilerde aranılan genel nitelikler şöyle özetlenebilir (ÜLGEN, 1990, s. 183):

- Üstün bir çözümleme yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla çözümlenebilecek şekilde yönetimi bilgi ve öngörü sahibi olmalıdır.

İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.

- İşletme içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu kümelerin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.

- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.

- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.

- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin ön yargılı olmamalıdır.

- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.

Yöneticiler değişik ihtiyacı zamanında farkedirler ve önlem alırlarsa, değişimin olumsuz sonuçları ile uğraşmak zorunda kalmazlar.

5- DEĞİŞİKLİKLERE DİRENİŞ NEDENLERİ

Örgütsel değişim çabaları sık sık çalışanların (yalnız alt düzeydeki personelin değil, üst düzeydeki yönetim elemanlarının da) direnci ile karşılaşmaktadır. Şüphesiz bütün insanlar değişiklikten etkilenmektedir. Değişikliklerin pozitif ve rasyonel olduğu hallerde bile, çalışanların tepkisi görülebilmektedir. Farklı nedenler yüzünden bireyler veya gruplar değişikliğe karşı çok farklı davranışlarda bulunmaktadır. Kimisi pasif olarak direnirken, kimisi saldırgan davranmakta, bir kısmı da değişikliği samimi olarak kabul etmektedir.

Çalışanların bütün değişikliklere direndikleri söylenemez. Değişikliklerin bazıları onlar tarafından istendiği gibi önerilebilir de. Bazı değişiklikler önemsiz direnişlere neden olmakta, fakat giderilmeleri kolay olmaktadır.

Yöneticilere göre çalışanların değişikliklere direnç göstermelerinin dört ortak nedeni vardır. Bunlar (KOTTER ve SCHLESINGER, 1979, s. 107):

1- Değerlerinden birşey kaybetmeme arzusu:

Çalışanların örgütsel değişikliğe direnç göstermelerinin bir nedeni, değişikliğin sonucunda itibarlarını kaybedeceklerini düşünmeleridir. Çünkü insanlar örgütün yararından daha fazla kendi yararlarını düşünmektedirler.

2- Değişikliğin yarattığı anlaşmazlıklar:

İnsanlar değişikliğin kapsamını anlamadıkları ve onun kazanacaklarından çok daha fazlaya malolacağını düşündükleri zaman da direnç göstermektedirler. Böyle durumların değişikliği başlatan kişi ile işgörenler arasında güven eksik olduğunda sık sık oluştuğu görülmektedir (ARGIRIS, 1970, s. 70). Örneğin, küçük bir şirketin müdürü, yöneticilere işgörenler için esnek çalışma programının uygulanacağını bildirdiği zaman herhangi bir direnişle karşılaşmamıştır. Müdür, bu fikrini bir yönetim seminerinde açıklamış ve çalışma koşullarını daha cazip hale getirebilmek için özellikle büro personeli (beyaz yakalı) ve işgörenlere (mavi yakalı) uygulamaya karar vermiştir. Bundan kısa zaman sonra, fabrika işgörenleri arasında sayısız söylentiler yayılmaya başlamıştır. Onların hiçbirisi esnek çalışma saatlerinin ne olduğunu gerçekten bilmiyorlar ve çoğu da üretim müdür yardımcısına güvenmiyorlardı. Söylentilerden biri, önerilen esnek saatlerin gözetimciler istediği zaman akşamları ve hafta sonları dahil olmak üzere- çalışmak zorunda olma anlamına geldiği şeklinde idi. Bu yüzden yerel sendika hemen bir toplantı düzenlemiş ve esnek çalışma saatlerini açıklamıştır.

Çok az örgütte işgörenler ile yöneticiler arasında yüksek düzeyde güven olduğu söylenebilir. Güvensizlik sonucu anlaşmazlıklar artar. Yöneticiler, anlaşmazlıkları su yüzüne çıkarmadıkça ve onları hızla ortadan kaldırmadıkça, işgörenlerin direnişi ile karşılaşmaya devam edeceklerdir.

3- Değişikliğin örgüte yararı olmayacağı inancı:

Çalışanların örgütsel değişikliğe direnç göstermelerinin diğer bir ortak nedeni, onların durumu yöneticilerden veya değişikliği başlatanlardan farklı bir şekilde değerlendirmeleri ve sadece kendileri için değil keza şirket için de değişikliğin yararından ziyade maliyetinin çok fazla olacağını düşünmeleridir.

4- Değişikliğe karşı gösterilen toleransın azlığı:

İnsanlar değişikliğe direnirler, çünkü onlara gerekli olacak yeni beceri ve davranışları geliştiremeyeceklerinden korkarlar. Bazı insanlar diğerlerinden çok daha fazla zorluk çekmelerine karşın, bütün insanlar becerilerini geliştirmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (BENNIS, BENNE ve CHIN, 1969, s. 489). Ayrıca örgütsel değişiklik de insanların çok fazla ve çok çabuk değişmelerini gerektirebilir.

Peter F. Drucker örgütsel büyüme için esas engelin, yöneticilerin davranışlarını, örgütlerin gerektirdiği kadar çabuk bir şekilde değiştirememeleri olduğunu ileri sürmüştür. Hatta yöneticiler, çalıştıkları alandaki değişiklik ihtiyacını anlasalar da, bazen duygusal yönden geçiş yapmaya güçleri yetmez (KOTTER ve SCHLESINGER, 1979, s. 109).

Bireyler değişikliğin iyi bir şey olduğunu anladıkları zaman bile sınırlı hoşgörü yüzünden değişikliğe direneceklerdir. Örneğin, bir kimse örgütsel değişikliğin sonucunda daha önemli bir görev alırsa muhtemelen çok mutlu olacaktır. Yeni ve çok farklı bir görev; yeni ve farklı davranışları, yeni ve farklı ilişkileri gerektirecektir. Eğer değişiklikler önemli ise ve bireyin değişiklik için hoşgörüsü azsa, bilinçli olarak anlamamasına rağmen değişikliklere direnmeye başlayacaktır.

İnsanlar bazen değişikliği kabul etmenin önceki karar ve inanışlarının yanlış olduğunu kabul etmek anlamına geleceğini sanırlar ve bu yüzden değişikliğe direnirler. Onlar

arkadaş grubunun baskısı veya gözetimcilerin davranışları yüzünden de direnebilirler. Gerçekten, insanların değişikliğe direnmelerinin sonsuz sayıda nedenleri vardır (ZALTMAN ve DUNCAN, 1977, ch. 3).

6- DEĞİŞİKLİKLERE KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERME

Herhangi bir değişikliğin olduğu yerde direnişin olması da kaçınılmazdır. Onun için yöneticiler tarafından direnişler hakkında incelemeler yapılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Buna rağmen direnişleri tamamen engellemek mümkün değildir.

Değişikliğe karşı gösterilen direncin üstesinden gelmek için başvurulan en yaygın yollar şu başlıklar altında ele alınabilir (KOTTER ve SCHLESINGER, 1979, s. 109):

- Eğitim ve haberleşme:

Değişikliğe karşı gösterilen direnci yok etmenin en yaygın yollarından biri, bireylerin değişiklik konusunda önceden eğitilmeleridir. Fikirleri yayma, insanların değişikliğin mantığını ve ihtiyacını anlamalarına yardım eder.

Direnç, yetersiz veya yanlış bilgi ve analizlere dayandığı zaman eğitim ve haberleşme programları ideal olabilir (bilhassa değişikliği başlatanlar değişikliğin uygulanmasında direnenlerin yardımına ihtiyaç duyarlarsa). Fakat bazı yöneticiler böyle bir program için değişikliği başlatanlar ile direnenler arasında iyi ilişkilerin olması gerektiğine önem vermezler. Ayrıca, bu değişiklik çok kişiyi ilgilendiriyorsa programın daha fazla zamana ve çabaya da gereksinim olacaktır.

- Katılım ve bağlılık:

Eğer değişikliği başlatanlar, değişikliğin planlanması ve uygulanması esnasında değişikliğe direnenlerle beraber olurlarsa direnişi önleyebilirler.

Bazı yöneticilere göre değişik çabaları esnasında katılım daima olmalıdır, diğerlerine göre ise bu yanlıştır. Her iki durum da yöneticiler açısından sorun yaratabilir, çünkü her ikisi de gerçeğe uygun değildir.

Değişikliğe ön ayak olanlar, bir değişikliğin planlanması ve uygulanması için ihtiyaçları olan bütün bilgilere sahip olmadıklarını anlayınca veya başkalarının yardımlarına ihtiyaçları olunca, onları da bu değişikliklere karıştırmaları çok iyi bir fikirdir. Önemli bir araştırma göstermiştir ki, katılma sadece itaati değil bağlılığı da sağlar (MARROW, BOWERS ve SEASHORE, 1967). Katılma prosesi dikkatli bir şekilde yönetilmediği takdirde sadece kötü bir sonuca yol açmaz, aynı zamanda çok fazla zaman kaybına da neden olur.

- Kolaylaştırma ve destekleme:

Direnme hareketinin iç yüzünde korku ve endişe yer alıyorsa kolaylaştırma ve destekleme en yararlı şeydir. Bu yaklaşımın temel dezavantajı zaman tüketimi, pahalılığı ve başarısızlığı olabilir (ZALTMAN ve DUNCAN, 1977, ch. 4). Eğer zaman, para ve sabır elde yoksa, o zaman destekleyici yöntemleri kullanma çok pratik değildir.

- Görüşme ve anlaşma:

Direncin üstesinden gelmenin diğer bir yolu muhtemel veya aktif direnişçilere özendirci şeyleri sunmaktır. Örneğin, yönetim bir sendikaya iş düzeni değişikliğine karşılık olarak daha yüksek ücret oranı verebilir, erken emeklilik karşılığında ise kişilerin emeklilik menfaatlerini arttırabilir.

Görüşmelerin bilhassa bir değişiklik sonucunda, örneğin, birisi işini kaybedeceği zaman yapılması daha uygundur. Üzerinde görüşmeler yapılan anlaşmalar önemli direniş hareketlerinden sakınmak için kolay bir yol olabilir.

- Birlikte karar verme:

Belirli koşullar altında birlikte karar verme, bir grubun desteğini kazanmak için oldukça ucuz ve kolay bir yol olabilir. Bunun yanında dezavantajları da vardır. Eğer çalışanlar aldandıklarını, eşit davranış görmediklerini veya kendilerine yalan söylenildiğini hissedersen çok ters davranışlar gösterebilirler.

- Açık ve gizli zorlama:

Yöneticiler, çalışanları açık veya kapalı bir şekilde tehdit ederek, başka yere nakledek veya işinden çıkararak değişikliği kabul etmeye zorlarlar. Aslında bu zorlama riskli bir iştir, çünkü insanlar değişikliği kabul etmeye zorlandıklarında alıngan davranmaktadırlar. Fakat hızın gerekli olduğu ve değişikliklerin benimsenmeyeceğin durumlarda, zorlama, yöneticinin tek seçeneği olabilir.

Başarılı örgütsel değişiklik çabaları bu birkaç yaklaşımın ustalıkla bir şekilde uygulanmasıyla karakterize edilir.

Yöneticilerin yaptığı en yaygın yanlış, durum ne olursa olsun, yaklaşımların sadece birini veya sınırlı bir kısmını kullanmalarıdır. Yöneticilerin çoğu bu problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin; sınırlı tip yönetici çoğu kez çalışanları zorlar, insana yönelik yönetici çalışanları destekleme ve olularla ilgilendirmeye çalışır, çevresindekilere eleştirici gözle bakan yönetici daima yönetir, entellektüel üst düzey yönetici eğitim ve haberleşmeye güvenir, avukat gibi akıl veren yönetici ise genellikle anlaşmalar düzenlemek için çaba harcar (KOTTER, 1977, s. 135).

SONUÇ

Rakiplerin sürekli pazara yeni ürün sürdükleri, müşteri taleplerinin ve işletmelerde çalışanların isteklerinin sürekli değiştiği bir ortamda değişim kaçınılmaz olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Değişimi yönetebilmek ise, günümüz yöneticisinin başarısını belirlemektedir.

Değişim, örgütlerin çoğunda gerekli olmasına rağmen, insanlar çalışma ortamlarındaki değişime direnme eğilimindedirler. Fakat tüm değişimler direnişle karşılaşmaz. Bazıları çalışanlar tarafından istenir. İşgörenler değişime olan gereksinmeyi gerçekten anlarsa yönetimin yanında bile yer alabilirler.

Yöneticiler, çalışanların değişiklik kararına katılmalarını sağlamak için, değişikliğin işgörenlerin hangi gereksinmelerini karşılayacağını yeterince açıklamalı ve değişikliğin gerekmediğine birlikte karar vermelidirler.

Yöneticiler, makalede sözü edilen, değişikliklere karşı direnişleri giderme yollarından sadece birini veya sınırlı bir kısmını değil, hepsini dengeli bir şekilde uygulamalıdır. Burada yöneticilerin kişisel becerileri önemli olmaktadır. Değişim önderinin başarısı; insan unsuruna verdiği öneme, çalışanların desteğini kazanmasına, güvenilir bir ortam yaratmasına, ekip çalışmasını desteklemesine, objektif ve yaratıcı olmasına bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AR Fikret, **Kamu Kuruluşları ve İşletmelerde Uygulamalı Büro Yönetimi Teknikleri**, S Yayınları, Ankara 1980.
- ARGIRIS Chris, **Intervention Theory and Method** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970).
- BENNIS Warren G., BENNE Kenneth F. ve CHIN Robert, **The Planning of Change**, (New York: Holt, Rinehart, Winston, 1969).
- EREN Erol, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul 1979.
- KONGAR Emre, **"Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği"**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1981.
- KOTTER John, P., "Power, Dependence and Effective Management", **Harvard Business Review**, July-August 1977.
- KOTTER John, P. ve SCHLESINGER Leonard A., "Choosing Strategies for Change", **Harvard Business Review**, March-April 1979.
- MARROW Alfred J., BOWERS David F. ve SEASHORE Stanley E., **Management by Participation** (New York: Harper and Row, 1967).
- SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayın No: 185, Ankara 1979.
- ÜLGEN Harri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 241, İstanbul 1990.
- ZALTMAN Gerald ve DUNCAN Robert, **Strategies for Planned Change** (New York: John Wiley, 1977).