

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE SPOR ÖRGÜTLERİ

Semiyha DOLAŞIR¹

Geliş Tarihi: 22. 12. 2004

Kabul Tarihi: 24. 02. 2005

ÖZET

Günümüzde her şey hızla değişmektedir. Farkında olduğumuz ya da olmadığımız, görebildiğimiz ya da göremediğimiz, bildiğimiz ya da bilmediğimiz tüm varlıklar değişmektedir. Çevremizdeki koşullar ve ortama tam alışmak üzere yeni bir şok ve sürprizle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle değişim, insanların günlük yaşantısının bir parçası, doğal bir süreci haline gelmiştir. Günümüzde değişim belli sistematiği olan bir süreç olarak görülmektedir. Değişim, akşamdan sabaha eskiyi kaldırıp yerine yeni bir şeyler getirmek değildir. Tam tersine değişim, bir liderle birlikte, planlı ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı sağlayacak süreçlerin uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi ; Spor Örgütleri

CHANGE MANAGEMENT AND SPORTS ORGANIZATION

ASBTRACT

Everything has been changing rapidly nowadays. All the beings, we notice or not, see or not, know or not are going to change. We are facing a new change and shock while we are trying to become familiar with the changes. Because of that, the change has been a part of the daily life of people, natural process. Nowadays, change is seen as a process which has a certain systematic. Change is not a something that we take out to night and replace it with something also the next day. On the contrary, change is happened as a result of applying processes which have planning and beforehand determined objectives with a leader .

Key Words: Change Management; Sports Organization

GİRİŞ

Değişim kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (1), “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak ifade edilmektedir. Köseoğlu'na göre (2), ise değişim; insanlar için heyecan, meydan okuma ya da kişiyi bulunan durumdan daha iyiye götürebilecek bir gelişim olarak tanımlanmaktadır. Değişim, var olan bir durumdan, gelecekte farklı olan bir duruma geçiştir (Whitaker (3). Balcı'ya göre (4), değişim bir örgütte, bir grupta ya da bir bireyde olan bir şeydir. Sabuncuoğlu ve Tüz, değişim planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak açıklamaktadır (5).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi değişim, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlanabilir.

Değişim, bazen çok çabuk gerçekleşir ve nasıl bir tepki vereceğimizi kestiremeyiz. Bazen de değişim çok yavaş gerçekleşir ve bu duruma farkında olmadan uyum sağlarız. Bunu Fortune dergisi yazarlarından John Huey'in hayali bir öyküsü ile somutlaştırabiliriz (6): “Elinizde canlı bir kurbağa olduğunu varsayın. Bu kurbağayı, kaynayan bir suya attığınızda hemen sıçrar ve kendini kurtarır. Ama kurbağayı soğuk bir suyun içine koyar ve ısıyı yavaş yavaş yükseltirseniz, kabin içinde oturup kalır ve haşlanır.” Ani bir tehlikeye tüm gücüyle karşı koyan kurbağa, paradigmadaki yavaş fakat önemli değişimi fark edemediği ve gerekli önlemleri alamadığı için yok olmaktan kurtulamamaktadır.

Keçecioglu (7), değişimi iki kısma ayırmaktadır. Planlanmamış değişimi ve planlanmış değişim. Planlanmamış değişimi, ani ve rastgele gelişirken değişim temsilcinin de dikkatinin dışında gelişir. Bu tür değişimler, örgüt içerisindeki iki bölüm arasında iş akımının düzgün hale getirilmesinden emin olmak için yeni bir prosedür ve kuralların tesis edilmesinin sonucu olarak yaşanacak çatışmada olduğu gibi yararlı veya içinden çıkılmaz sonuçların yaşanacağı yararsız yönlere

¹ Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

gidebilir. Planlanmış değişim bir değişim ajanı yardımıyla özel çabaların sonucu olarak yaratılır. Planlanmış değişim, performansla örgüt içersindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Bu tepki, arzulan ve mevcut ilişki durumu arasındaki farkı yansıtır. Sadler (8), gerçek değişimin temelde üç alanda yapıldığını belirtmektedir. Bu alanlar: 1- Yapısal değişimler, 2- Yeni sistem ve yöntemler, 3- Kültürel değişimler.

Değişim genelde bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere yapılmaktadır. Bu amaçları Sadler (8), 1- Rekabetçi ücret tabanlarına ulaşmak, 2- Beklenmedik olaylar için daha fazla esneklik (kapasite) oluşturmak, 3- Önemli gereklilikleri takip ederek, kültürü yeniden oluşturmak, 4- Gelişimlere devam etmek ve öğrenen örgütleri oluşturmak olmak üzere dört başlık altında toplamıştır.

Örgütleri değişime zorlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Örgütlerin yaşayabilmek için teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kurumsal boyutlardaki gelişmelere uyum sağlayabilmeleri gereklidir. Bu uyum örgütsel değişmeyi de beraberinde getirmektedir. Örgütsel değişime neden olan güçleri Hussey (9) şu şekilde belirtmektedir: 1- Teknolojik değişimin hızlanması, 2- Rekabetin giderek artması ve küreselleşmesi 3- Müşteri taleplerinin artması ve çeşitlenmesi, 4- Ülkelerin nüfus ve toplumsal yapılarının değişmesi, 5- Kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi. Balcı (4) ise, değişimi zorlayan faktörleri beş başlık altında toplamaktadır: 1- Bilgi patlaması, 2- Hızlı ürün eskimesi, 3- İşgücünün yapısının değişmesi, 4- Kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması, 5- İşin giderek uluslar arası nitelik kazanmasıdır.

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi, Kavrakoğlu'na göre ekonomi ve iş dünyasındaki çok hareketli ortamın örgütlere hem tehdit hem de fırsatlar yaratmasıdır. Bu durum nedeniyle bazı örgütler krize girerken bazıları da satışlarını ve karlarını arttırma imkanı bulmuşlardır (10).

Armstrong, değişim yönetimi, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlamaktadır (10). Balcı'ya göre (4) ise, yönetilmiş değişim, hem bireyin hem de örgütün ilgi duyduğu şeylerin olması için örgüt, grup ya da bireyin aktif katılımını kapsar. Köseoğlu'na göre (2) de değişim yönetimi, değişimi bir tehdit gibi algılayan düşüncelerini, değişimin heyecanlı bir meydan okuma anlamına geldiğine inandırabilmek ve dönüştürebilmektir. Erdoğan'ın (5) tanımına göre ise değişim yönetimi, değişimi doğuran etkenlerin incelenmesi, tanının konması, uygulama ve değerlendirilmenin yapılması gibi süreçleri içeren bir sistemdir. Halsal'a göre, uyumlu bir değişim modeli, vizyonun yön vermesini ve kendine sorumlu bir değişim anlayışını, takım odaklı ve esnek bir değişmeyi ve liderliği gerektirir (11).

Yukarıdaki tanımlardan değişim yönetiminin, hem birey hem de örgütün yaşamasını sağlayacak değişimin gerçekleştirilebilmesi için planlama, eşgüdümleme ve yönlendirmeyi gerekli kılan bir etkinlikler bütünü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Değişimin uygun biçimde yönetilmesinden neyin anlaşılacağı, değişimin türüne, değişim ihtiyacının hissedilme biçimine, değişim çabalarının yönetimine ve kapsamına göre değişecektir. Ancak her durumda değişimin başarıya ulaşmasından kimin sorumlu olacağını cevabı çok nettir: tepe yönetim ya da yönetici (12).

Bir örgütün ve çalışanlarının değişimin yol açtığı stresle baş edebilmelerindeki en önemli etken, örgüt liderinin stresi fark etmesi, anlaması ve aktif bir şekilde onu yönetmesidir. Bunu yapabilmek için, birbirleri ile bağlantılı 10 basamak uygulanmalıdır (13).

1. Farkında Olma : Örgütün karşılaştığı değişim stresi ile baş edebilmede belkide en önemli basamak, onun var olduğunun farkında olmaktır.
2. İletişim : Değişimden geçen bir örgütte, bir yönetici ya da lider için temel eylem "iletişim, iletişim, iletişim" dir.
3. Liderliğin Var Olması : Değişim süresince "etrafta dolaşarak yönetim" yaklaşımı, örgüte en iyi şekilde hizmet eder.
4. Cesaretlendirme : Liderin, değişiminin örgütü güçlendireceği yönünde mesajlar vermesi.
5. Sağlamlık : Değişime rağmen bazı temel şeylerin sağlam kalması.
6. Dahil Olma : Çalışanların ve liderin olayların içinde olmaları.
7. Resmi Destek Sistemi : Uyum sağlamada zorlanarlara beceri geliştirme yoluyla destek olunması.
8. Eğitim ve Seminer : Bazı durumlarda iletişim yetersiz kalabilir bu durumlarda eğitim ve seminer programlarının uygulanması kaçınılmazdır.
9. Zamanlama : Zamanlama önemli bir şey değil, tek olan şeydir.
10. İletişim, sağlamlık ve destek: Kaçınılmaz olan genel yorgunluk ve bıkkınlığı bertaraf etmede örgütteki iletişim, destek son derece önemlidir.

Değişime Karşı Dirençler ve Azaltıcı Yaklaşımlar

Değişimin zorluğu etrafımız sarmış durumdadır ve birçok anonim şirketin birleşmeleri ekonomik nedenlerden değil, kültürel nedenlerden olmuştur. Değişimdeki en büyük engel geçmişteki başarılarıdır ve her şey yolunda giderken, neden değişim yapmak gerektiğini sormak ta gayet makul ve mantıklıdır (14). Değişime karşı örgütlerde bir çok

DOLAŞIR, S., “Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri”

engellerle karşılaşmaktadır. Çünkü, değişim kolay bir süreç değildir. Yeni birtakım kolaylıkların yanında çeşitli güçlükler ve yeni sorumluluklar da getirmektedir.

Değişime karşı direnme nedenlerini Hussey (9), işsiz kalma riski, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, lidere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık olarak belirtmektedir.

Değişime karşı direncin nedenlerini Roger Plant ise şöyle sıralamıştır (3) :

- Bilinmezliğe karşı duyulan korku,
- Bilgilendirilmeme,
- Bilgi eksikliği,
- Tarihi faktörler,
- Temel beceri ve yeteneklerin tehdit edilmesi,
- Sosyal statünün tehdit edilmesi,
- Güç kaynağına yönelik tehdit,
- Yararların algılanamaması,
- Örgütsel kültürde güven duygusunun düşük olması,
- İlişkilerin zayıf olması,
- Cahil gibi görünme korkusu,
- Denemeye karşı isteksizlik,
- Geleneğe bağlılık,
- Grup normlarını fazlasıyla dikkate almak.

Plant, değişime karşı direncin sistematik ve davranışsal olarak iki şekilde meydana geldiğini ifade etmektedir (3). Sistematik direnç, bilgi, beceri ve yönetsel kapasite eksikliği olduğu zaman meydana gelen bir eğilimdir. Davranışsal direnç, daha çok duygusal merkezlidir. Örgütteki birey ve grupların tepkilerinden, algılamalarından, kanaatlerinden ortaya çıkar.

Değişime karşı direnç kaynaklarının yanında, değişime karşı direnci azaltacak yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımları Keçecioglu (7) şöyle ifade etmektedir :

- Bilinmeyende korkmak : Örgüt üyelerine bilgi sunulması ve cesaretlendirilmesiyle karşılık verme.
- Güven ihtiyacı : Yöntem ve niyetlerin netleştirilmesiyle karşılık verilir.
- Değişime ihtiyacı hissedilmesi : Sorun ve fırsatların örgüt üyelerine net bir şekilde gösterilmesiyle karşılık verilir.
- Kazanılmış haklar tehdit altındadır : Değişim planlamasında temel insanların yardımını alarak karşılık verilir.
- Zayıf zamanlama : En iyi zamanı gözlemek ve değişimin gerekirse ertelemesiyle karşılık verilir.
- Kaynakların eksikliği : Destekleyici kaynakların sağlanması ve performans beklentilerinin azaltılmasıyla karşılık verilir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak değişime karşı direnci azaltıcı etkenleri Huse, şu noktalarda toplamıştır (4).

1. Değişme sürecinde birey ya da bireylerin ihtiyaç, tutum, inançları ve örgütsel güçleri hesaba katılmalıdır.
2. Değişim yöneticisinin prestijinin yüksek olması.
3. Davranış değiştirmede güçlü baskı oluşturmak için grubun kendisi ve davranışı hakkında spesifik bir danışmanlık sağlanması.
4. Değişme ihtiyacının ortak olarak algılanmasının sağlanması.
5. Değişmeye karşı olan ve değişmeye etkide bulunacak kişilerin aynı gruba ait olmasının sağlanması.

Horne ve Brown (15) değişime karşı direnci azaltacak yaklaşımları 10 maddede açıklamaktadırlar. Bu maddeler şunlardır :

1. Dirençlere karşı koymanın yollarını aramak,
2. Personeli değişimin bir parçası olduğu konusunda bilgilendirmek,
3. Değişme sebeplerini tartışmak,
4. Değişim oranı hakkındaki karşıt endişeleri değerlendirmek,
5. İnsanlara nezaketli ve saygılı davranmak,
6. İnsanlar değişime hazırlamak,
7. Personel kendini güvensiz hissettiğinde ona destek olmak,

8. Personelin değişimle başa çıkabileceklerine inanmalarına yardımcı olmak,
9. Değişimin daha çok çalışmayı gerekli kılmadığı vurgulanmak,

Değişim mi değişime karşı olan dirençlerin mi daha büyük bir problem oldukları sorulmalıdır. Örgüt içinde her ikisi de beraber çatışma nedeni olmakla beraber akıllıca yönetilebilirse değişimde korku ve rahatsızlığa gerek olmadığı görülebilir. Değişime karşı direncin bir problem olduğu yolunda üst düzey yönetim kurulu odalarında bir inanış vardır. Bunlar çalışanların daima programa uyumlu ve değişime asla direnç göstermemeleri gerektiğine inanırlar. Ancak değişime insanlar dahil edilmemişlerse, bunu hissederler ve değişim onlara empoze edilmiş olur. Bu durumda insanların değişime ayak direme dereceleri şaşırtıcıdır. Bu dirençler insanların yeni bir şey öğrenme korkusundan kaynaklı olarak mantıklı (makul) olabileceği gibi (bunu yenmenin yollarından birisi, onların önceki başarısızlıklarının cezalandırılmadıkları bir ortam yaratmaktır) ne kadar kanıt, ikna ve çaba ortaya koyulursa koyulsun, basitçe değişmek istememe yolundaki çabaları gibi mantıksız (makul olmayan) da olabilir (14).

Bunun dışında, değişime direnç normaldir ve doğaldır ve bu direnci reddetme eğilimi ile sonuna kadar mücadele etmek gerekir. Direnç gösterenleri işten atmak veya görmezden gelmek tehlikeli ve yanlış bir davranış olacaktır. Değişim yeni olanı eskinin yerine koyduğumuzda olan, en azından tanımlanması basit bir süreçtir. Değişim dünden ayrılarak, dünü geride bırakıp yeni yarınlara başlangıç yapmaktır. Ancak, özellikle değişim yeni bir şey öğrenmeyi ve başarısızlık riskini içeriyorsa ve bizler aşına olduğumuzu geride bırakmakta gönülsüz olduğumuz için, değişimin uygulanması son derece zordur (14).

Spor Örgütlerinde Değişim Yönetimi

Kişisel ve örgütsel değişim gereksinimi yeni bin yılda gündemin ilk sıralarını almaya devam edecektir. Bu sürecin kaçınılmazlığı her geçen gün daha da artmaktadır. Ülke olarak değişimin öncülüğünü üstlenemeyen eğitim kurumları ile gelecekte ayakta kalma olasılığı da azalmaktadır. Sürekli ve hızlı bir değişim yaşandığı günümüzde var olan tüm birey ve örgütleriyle Türkiye'nin de değişime ayak uydurması gereklidir (16).

Spor örgütlerinde değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Toplumda sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik vb. alanlarda meydana gelen değişimler spor örgütlerini de etkilemektedirler. Değişen ve gelişen dünya düzeni ve bu düzen içinde varlığını sürdürmek zorunda olan spor örgütleri her türlü yenilik ve gelişimlere açık olmalı ve bunlara ayak uydurmalıdır.

Dennis (17) eğitim kurumlarında değişim yönetimi için 13 kural önermektedir. Bu kuralları spor örgütlerine uyarladığımızda bir değişim yönetimi için önemli kurallar aşağıda verilmiştir.

1. Lider eğitimi sağlanmalı,
2. Sistem yaklaşımı kullanılmalı,
3. Takım yaklaşımı kullanılmalı,
4. Güç paylaşılmalı,
5. Esnek planlama yapılmalı,
6. İnsanların yeni becerileri deneme ihtiyacı ve değişim arasındaki gerilimin ustalıkla kurulması sağlanmalı,
7. Personel geliştirme programları iyi dizayn edilmeli, gelişim programlarını ve durumu sorgulamayı içeren yollarla, profesyonel gelişim gerçekleştirilmeli,
8. Örgüt içinde arkadaşça ortamlar ve araştırma tabanlı yeni buluşlar personelce benimsenmeli,
9. İnsanlarda gerçekleşen değişimin farkına varılması sağlanmalı,
10. Başarısız uygulamalara hazırlıklı olunmalı, yeni beceriler ilk uygulandığı zaman performansta başarısızlıklar olabilir. Bu durum yeni uygulama plancısının ve uygulayıcısının cesaretinin kırılmasına neden olabilir ve eskiye dönüşü cazip kılabilir. Bu nedenle katılımcılar, bu konuda bilgilendirilmeli,
11. İnsanlara yeni uygulamaların zihinsel anlayışlarını geliştirmeleri için yardımcı olunmalı. Katılımcıların sonraki uygulamayı tartışmak için değişime ihtiyaçları vardır, o uygulamayı davranış boyutuna getirmeden önce, gözlemleyip denemeleri sağlanmalı,
12. Değişim örnekleri aranmalı ve örnek öncüler teşvik edilmeli, değişim örnekleri problem çözümleri için yeni yaklaşımlar oluşturmalı,
13. Geniş bir görüş açısına sahip olunmalı, reformlar için ekonomik ve politik yardımlar olmasına rağmen zaman alır. Bu nedenle, örgütler vizyon sahibi olmalı.

Özellikle ülkemizin Avrupa Topluluğuna girmesi tartışmalarının yoğunluk kazandığı bir sırada, Spor Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim programlarının ERASMUS çerçevesinde yeniden düzenlenmesi, Türk Spor Teşkilatının yeniden yapılandırılmasının hükümet programında yer alması, federasyonların özerkleşme çabaları ve sponsorluk yasası, Türk sporunda önemli değişimler zincirlerinin uygulanmalarını başlatmıştır.

SONUÇ

Sonuç olarak değişim tüm birey ve örgütlerin yaşantılarının bir parçasıdır. Burada önemli olan değişimin nasıl yönetilmesi gerektiği konusudur. Değişimi gerektiren etkenlerin iyi saptanamaması, değişim girişimlerinin planlı gerçekleştirilmemesi, sürekli olmaması, değişimin etkilediği kişilerin katılımının olmaması gibi etkenleri başarısız olan değişim girişimlerinin nedenleri olarak görmek mümkündür. Önemli bir konu da değişimi yönetecek bir liderin bulunmasıdır. Değişim yönetiminde liderlik, değişimin nedeni konusunda etkili bir iletişim kurabilme, değişim organizasyonuna katılan herkesin potansiyelini arttırabilme, iyi bir kişisel örnek oluşturabilme ve örgütlenerek, ortalama bir hızda yol alabilme becerilerine bağlıdır. İyi bir lider, yönlendirebilme, örnekleyebilme, kriz anında veya belirsizlik durumunda karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1998.
2. Köseoğlu, A. „Değişim Yönetimi ve Liderlik. 2002 .http://www.Yenibir.com/artiledisplay_yenibirbakis/
3. Whitaker, P., Managing Change in School. Open University Press Buckingham. Philadelphia, 1998.
4. Balcı, A., Örgütsel Gelişme. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 2000.
5. Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi. Eğitim Yönetimi. Yıl 3. Sayı 2, 1997.
6. Türkoğlu, F., Sıcak Sudaki Kurbağa. Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü. Arıtan Yayınevi. İstanbul, 2000.
7. Keçecioğlu, A., Değişim. Liderlik ve Liderler. Kalder Yayınları No. 24. İstanbul, 1999.
8. Sadler, P., Managing Organizational Change. Management Consultancy a Handbook for Best Practice. Kogan Page Limited 120. Pentonville Road. London, 1999.
9. Hussey, D., Daha İyi Nasıl... Değişim Yönetimi. (Çev. Ali Çimen). Timaş Yayınları 499. İstanbul, 1998
10. Helvacı, M. A., Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Bağlamında Sahip Oldukları Yeterliklerin Değerlendirilmesi. Ank. Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı. Doktora Tez Önerisi, 2001.
11. Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 2001.
12. Kılınç, T., Değişimi Kim Yönetmeli? Executive Excellence. Nisan, 2001.
13. Sewell, James D. Managing the Stres of Organizational Change. FBI Law Enforcement Bulletin. Mar. Vol. 71, Issue 3. p. 14, 7 p., 2002.
14. Jager de P.. Resistance to Change : A New View of an Old Problem. Futurist, May/June. Vol. 35 Issue 3, p 24, 4 p, 1 bw., 2001.
15. Horne, H., Brown, S. Managing Change. 500 Tips for School Improvement. Kogan Page Limited 120. Pentonville Road. London, 1997.
16. Ceyhan, E. Sumak, M.S. Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Pegem Yayıncılık. Sayı 20. Ankara. 1999.
17. Dennis, S. 13 Tips For Managing Change in Schools. Education Digest. Feb. 93. Vol. 58. Issue 6, 1993.