

SİSTEMİ YENİLEME İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Doç. Dr. İbrahim Ethem BAŞARAN

Hızlı bir değişim içinde olan toplumlarda, topluma mal ve hizmet üreten örgütlerin de bu hızlı değişime uyum göstermeleri bir zorunluluktur. Örgütlerin topluma uymak için yaptıkları köklü ve amaçlı çabalara «yenileşme» denilmektedir. Yenileşme diğer, değişme, gelişme, iyileşme ve yerine göre devrim (inkılâp) deyimlerini de içeren geniş bir kavramdır.

Örgütler yenileşme girişimlerini amaçlı ve planlı yapmak zorundadırlar. Amaçlı ve planlı yenileşme ise bilimsel bulgulara dayanır. Yenileşmede ilk adım, yenileşmenin bilimsel bir modelini hazırlamaktır. Böyle bir model oluşturulmadan yapılan yenileşme çabaları rastgelelikten kurtulamaz. Örgütlerin yenileşme gereksinmelerini karşılamak amacı ile geliştirilen bir yenileşme modeli aşağıda önerilmiştir.

YAKLAŞIM

Yenileşmenin modeli için seçilen yaklaşım, sistem yaklaşımıdır. Bir sistemin alt sistemleri birbirine dayalı, bağımlı ve etkileşimli olarak çalışırlar. Bunlardan birinde yapılacak bir değişme diğerlerini de etkiler. Alt sistemlerin birbiriyle etkileşiminin yüksek düzeyde olması nedeniyle bir alt sistemde yapılan yenileşme girişimi başarısızlıkla, sapmayla ya da yozlaşmayla sonuçlanabilir. Yine bir alt sistemde yapılan bir yenileşme diğer alt sistemlerde istenmeyen değişmeler yaratabilir. Bu nedenlerle yenileşme için sistem yaklaşımı seçilmiştir.

Sistem yaklaşımı ile birlikte diğer örgütsel yaklaşımlar da yeri geldikçe kullanılabilir. Bunlardan, kümesel iyileştirme, donütleri kullanma ve benzerleri de yararlı olabilir. Ayrıca sistem yaklaşımının erişemediği bireysel sağaltmalar için bireysel yaklaşımlardan bilgili kılma, danışmanlık, küme yoluyla etkileme, duyarlı kılma gibileri kullanılabilir.

Örgütlerde yapılacak her yenileşme girişiminin hizmet içi eğitimle desteklenmesi gereklidir. Örgütte yapılacak yenileşmenin anlamı işgörenlerin davranışında yapılacak yenileşmedir.

SAYILTIAR

1. Örgütte yenileşme, yinelenme yoluyla örgütü oluşturan ve kendi içinde bir bütünlük gösteren birimlerin yenileştirilmesiyle gerçekleştirilir.

2. Kendi kendine bir bütünlük gösteren her birim bir sistemdir.

3. Çevresinden etkilenmedikçe bir sistemin kendi kendini yenileştirmesi olanaksızdır.

4. Bir sistemin çevresi, sisteme girdi veren ve sistemden çıktığı alan diğer sistemlerdir.

5. Bir sistemi yenileşmeye zorlayan güç, girdinin değişmesi ve çıktının engellenmesidir.

6. Bir sistemin alt sistemlerinden birinde yapılacak yenileşme sistemin bütününe etkiler ve alt sistemlerin yeniden birbirine uyumunu gerektirir.

7. Bir alt sistemde yapılacak yenileşme, diğer alt sistemlerin birbirine uyumu planlanmadan gerçekleştirilemez.

8. Bir sistemde yenileşmeye konu olan örgütün amaç (üretim), süreç (işleme, işlev), ilişki ve yönetimidir.

9. Yenileşmeye elverişli kaynaklar (siyasal destek, bilgi, teknoloji ve benzerleri) sağlanmadıkça ve ortam yaratılmadıkça yenileşme girişiminde bulunulmamalıdır.

10. Sistemin yenileşme gereksinimini karşılayabilecek ve çıkacak sorunları çözebilecek bir yönetim olmadıkça yenileşme gerçekleştirilemez.

BOYUTLAR

Sistemin bütünlüğü çevresiyle tamamlanır. Sistemde oluşan değişme çevresini, çevresinde olan değişme de sistem etkiler.

Bir sistemin yenileştirmeye konu olacak iç boyutları ise sistemin amaç, süreç, ilişki ve yönetimidir. Böylece sistemin yenileştirilmesinde ele alınacak boyutlar çevre, amaç, süreç, ilişki ve yönetimidir.

1. Çevre

Bir sistem girdi alarak ve çıktı sunarak etkileştiği diğer sistemlerin iki yönlü etkisi altında kalır.

a. Sistemin kendinde oluşan değişme çevresini de değişmeye zorlayacağından çevre sistemleri sistemdeki değişmeyi durdurmaya, olmazsa kendilerine zararsız kılmaya çalışırlar.

b. Çevre sistemleri kendilerinde oluşan değişmeyi sisteme de yansıtarak onu değişmeye zorlar.

Bu iki yönlü etki, sistemin iç dengesini bozarak onu dengelenim çabasına düşürür. Bir sistem için dengelenim çabaları rahatsız edicidir. Sistem bu rahatsızlıktan kurtulmak için ya değişmeyi durdurmak ya da değişmeyi kabul etmek zorunda kalır. Böylece sistem dengelenimden durulumu geçerek rahatlar. Fakat bu durulum yeni etkilerle bozularak sistemi yeniden dengelemeye geçirir. Her dengelenim durulum dönüşü, istese de istemese de, sistemi değişikliğe uğratar.

Çevre sistemlerinin sisteme etkisi değişik düzeylerde-dir. Sistemden en çok yarar sağlayan, başka bir deyişle sisteme en çok girdi veren ve sistemden en çok çıktı alan sistemler sisteme daha yüksek düzeyde etkide bulunurlar. Sistemin yenileşmeye itilmesinde bu sistemlerin etkisi de büyüktür.

2. Amaç

Bir sistem amacını gerçekleştirebildiği sürece yaşar. Amaç, elde edilecek ürünü ve yerine getirecek işlevi anlatır.

Bir sistemin amacı değiştiğinde sistemin de değişmesi gerekir. Eski amaç için kurulan sistem yeni amaç için yeniden biçimlenmedikçe yeni ürünü üretemez.

Bir sistem zorda kalmadıkça amacını değiştirmez. Üstelik yaşamayı sürdürebilmek için eski amacı destekleyecek yan amaç.

lar bulmaya çalışır. Bir sistemi amaç değiştirmeye çevresi zorlar. Bir sistem ürettiği ürüne pazar bulamadığında ya da ürettiği ürünün gereksinenden az olmasına karşın niteliğinin düşüklüğü nedeni ile çevre sistemlerin yakınması arttığında sistem kendini yenileştirmeye yönelir. Sistemin yaşaması nedenli tehlikeye düşüyor ise bu yönelme o denli güçlenerek uygulamaya dönüşür.

Amaç değiştirmeye zorlanma kimi kez sistemin alt sistemlerinden gelir. Bu zorlama çevre zorlaması kadar güçlü değildir. Ancak amaç değiştirme işgörenlerin ya da sistemin güçlü kümelerinin ortak yararlarına dönük ise bu iç zorlama da uygulama olanağı bulabilir.

Dış ya da iç güçlerce sistemin amacının değişmesi ya da ek amaçların edinilmesi sistemin yenileşmesine neden olur.

3. Süreç

Süreç deyiminden kasıt, sistemin ham maddeyi işleyerek ürüne dönüştürme işlemini başından sonuna kadar kapsayan oluşumdur. Amaç deyiminin bir ürünü ya da gerçekleştirilen bir işlevi anlatmasına karşılık, süreç deyimini bir durumdan bir duruma geçişi, bir olguyu ya da bir oluşumu anlatır. Süreçte sistemin girdilerinin tümünün kullanılması sözkonusudur. Bu girdiler işlenen, işleyen ve kullanılan girdiler olarak üç türe ayrılabilir. İşlenen girdi ürüne dönüştürülecek ham maddedir. İşleyen girdi sistemdeki insangücü, makine ve araçlardır. Kullanılan girdi ise fiziksel, kimyasal, bilimsel ve teknolojik güçlerdir.

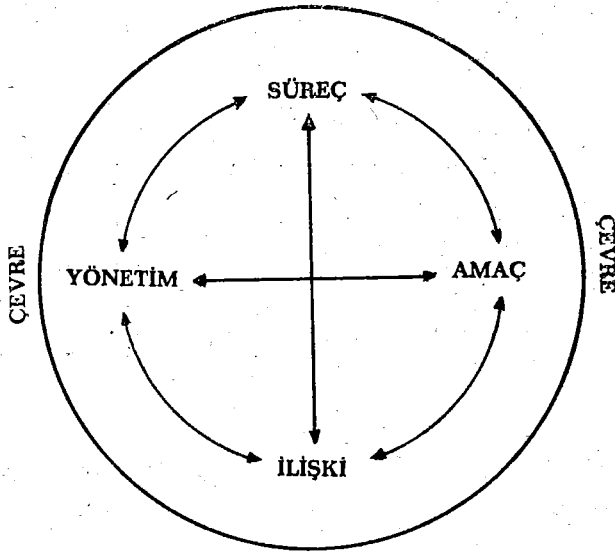
Girdinin değişmesi süreci, sürecin değişmesi de sistemi değiştirir. Böylece, amaç gibi süreç de sistemin çevresiyle doğrudan etkilenir. Amaca bakarak süreç, çevrenin etkisine daha çok açıktır. Diğer yandan süreç, sistemin amacına doğrudan bağlıdır ve amacın bir aracı olarak işlediğinden amaçtaki en ufak bir değişme, süreci de değiştirir.

4. İlişki

Sistemin yapısı sistemin işgörenlerinin birbiriyle ilişkilerinden oluşur. İşgörenlerin birbiriyle ilişkileri bir bütündür.

Ancak, bu ilişkileri daha iyi çözümleyebilmek için görev ve rol ilişkileri olarak ikiye ayırmak olasıdır. Görev ilişkileri sistemin işlevsel çevresi ile, rol ilişkileri ise sistemin toplumsal çevresi ile işgörenin etkileşimini anlatır. İşgörenin bu iki çevre ile etkileşiminin sonunda örgütsel davranışı ortaya çıkar.

Bir sistemin amaç, süreç ve yönetim boyutlarının olabilmesi ilişki boyutunun olmasına bağlıdır. Diğer yandan sistemin çevresiyle etkileşimi yine ilişki boyutuna dayanır.



ÇİZGE : 1. Sistemin yenileşmeye konu olan boyutları

5. Yönetim

Bir sistemde işgörenlerin ilişkilerini eşgüdümleyen, bunları bir takım olarak amaca güdüleyen ve sistemin etkililiğini yükselten yönetimidir. Bir sistemde yönetim hem yenileşmeyi sisteme sunan, yürüten, gerçekleştirendir hem de kendisi yenileşmenin konusudur. Yönetim, sistemin amaç, süreç, ilişki boyutlarında ve çevrede değişme olduğunda kendisi de değişmek zorunda kalır. Buna karşı yenileşme çoğu kez yönetimce başlatılır. Yönetim yenileşmeyi engellediğinde ya da yönetimde çağdışılık gözleendiğinde sistemin yenileşmesi olanaksızlaşır.

Sistemin yukarıda açıklanan ve yenileşmeye konu olan boyutları çizge 1'de somutlaştırılmıştır.

MODEL

Sistemin yenileşmesini gerçekleştirebilmek için önerilen model: 1) yenileşmenin gerekçesinin; 2) getirilecek değer ve düzgülerin; 3) sistemden atılacak değer ve düzgülerin irdelenmesi; 4) yenileşme için stratejinin seçilmesi; 5) uygulamanın gerçekleştirilmesi; ve 6) uygulamanın değerlendirilmesi aşamalarını içermektedir.

1. Yenileşmenin gerekçesi

Bu aşamada yenileşmeye iten güçler, duyulan gereksinme ve yenileşmeye karşı takınılan genel tutum irdelenmelidir.

Sistemi yenileşmeye iten güçlerin iç ve dış olmak üzere iki kaynağı vardır. İçkaynak çoğu kez yönetimdir. Kimi kez de yenileşme isteği sistemin diğer alt sistemlerinden gelir. Ama sistemi iç kaynaktan daha çok dış kaynak yenileşmeye iter. Dış kaynak sisteme girdi sağlayan ve sistemden çıktı alan çevre sistemlerinden gelen sorunlardır.

İç güçlerin sistemi yenileşmeye itme çabaları sistemin alt sistemleri ile ilgili olduğundan, çoğu kez sistemce özümlelenebilir, örtbas edilebilir ya da uzlaşmayla savuşturulabilir. Ama dış güçlerin sistemi yenileşmeye itme çabaları sistemin yaşamasıyla doğrudan ilişkili olduğundan kolay kolay sistemce gözardı edilemez.

Dış ve iç güçlerin sistemde yaratmaya çalıştıkları yenileşme, sistemce ne derecede gereksinilmektedir? Sistemin değişmeye karşı direnmesi doğal olduğundan, yaşaması tehlikeye düşmeden yenileşmeye eğilimli olması beklenemez. Sistemin yenileşmeye gerek duymasında ilk etmen sistemin üst makamlarında bulunan yönetmenlerin yenileşmeyi gereksinmeleridir. Bunlar istemedikçe alt makamlardan gelen yenileşme istemleri filizlenme olanağı bulamaz. Diğer yandan yapılacak yenileşmeyle ilgili işgörenler yenileşmeye gereksinme duymadıkça yenileşmenin kolay kolay gerçekleşmesi de olanaksızdır.

Yenileşmeye karşı işgörenlerin tutumu olumsuzlaştığında yenileşmenin gerçekleşmesi tehlikeye düşer. Yenileşmeye karşı olanlarla yenileşmeye yandaş olanlar üst makamlarda iseler sistemde oldukça yeğin bir çatışma görülür; eğer alt makamlarda bulunuyor iseler çatışma dolaylı ve gizli sürer. Yenileşme ne oranda işgörenlerin yararlarını zedeliyor ve ne oranda değer ve düzgüler değiştiriyor ise örgütte oluşan çatışma da o oranda yüksek olur.

Bu aşamada uygulanacak yöntem, sistemi yenileşmeye iten güçlerin sistemde yaratacağı sorunları tanımak için araştırma; işgörenlerde yenileşmeye olumlu tutum ve gereksinme yaratmak için sorun çözme, hizmet içi eğitim ve sağaltım yöntemleridir. Özellikle sorunların algılanmasında ve duyulmasında işgörene yardım etmek gerekmektedir.

2. Getirilecek değer ve düzgüler

Bu modelde değer deyiminden kasıt sistem için önem taşıyan ya da yararlı nitelikte bulunan nesne, olgu, bilgi, teknoloji ve benzerleridir. Düzgüden kasıt ise sistemde oluşan örgütsel davranışı yargılamada kullanılan ölçün, kural, ilke ve benzerleridir. Yenileşme eski değer ve düzgülerin yerine yenileri konulup işlerliği sağlandığında gerçekleşir.

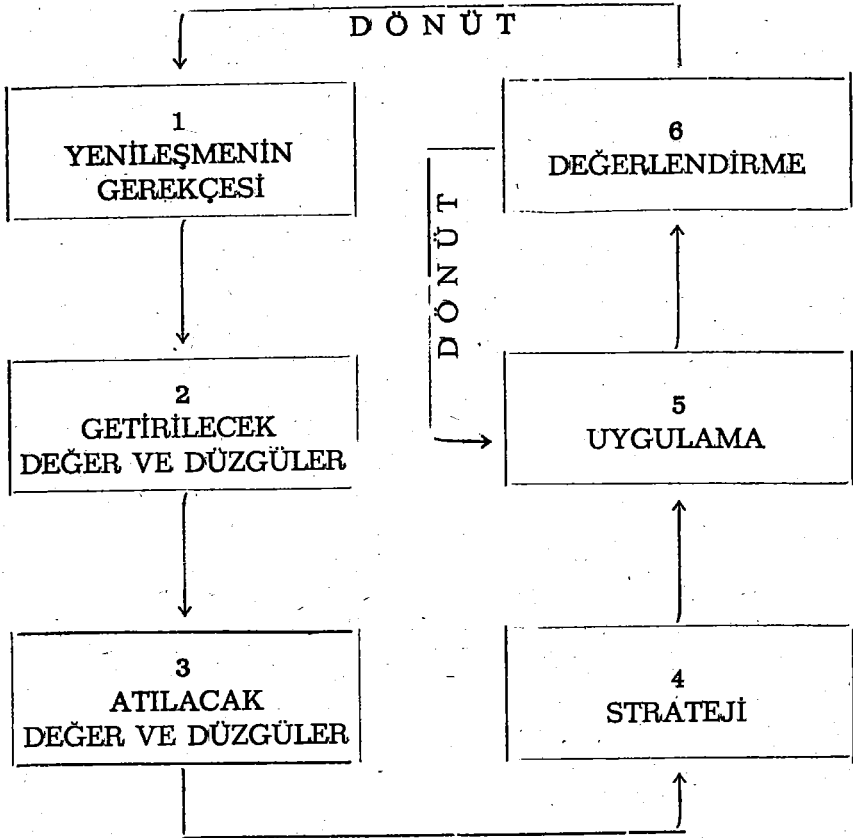
Sistemin amaç, süreç, ilişki ve yönetim boyutlarını yenileştirecek değer ve düzgüler derinliğine irdelenmelidir. Bu irdelenmenin yenileşmeyle ilgili olan tüm işgörenlerce yapılması gerekir. Böylece sisteme girecek değer ve düzgülerin tanınmasıyla işgörenlerin yenileşmeye gereksinme duymaları ve olumlu tutum kazanmaları da gerçekleştirilebilir.

Diğer yandan getirilecek olan değer ve düzgülerin irdelenmesi, bunların sistemde çözeceği ya da getireceği sorunların tanınmasını da sağlar. Bunların sistemde yaratacağı sorunlar götüreceği sorunlardan daha çok ve daha yaşamsal ise ya yeni değer ve düzgüler aramak ya bunları değiştirerek almak ya da bunlardan vazgeçmek gerekecektir.

Bu aşamada, araştırma ve sistem çözümleme yöntemleri kullanılabilir.

3. Atılacak değer ve düzgüler

Sistemde yerine yenileri konacak olan değer ve düzgülerin nesnel olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Kimi kez duygusal yaklaşımlarla atılmaya çalışılan değer ve düzgüler, aslında kötü uygulama yüzünden sorun yaratmış olabilir. Böylece, getirilecek değer ve düzgülerle atılacakların karşılaştırılmasının yapılması zorunludur.



ÇİZGE : 2. Sistemin yenileşmesinde kullanılabilecek bir model önerisi.

Getirilecek değer ve düzgülerle varolanların çakışması ve çatışması yenileşme yönünden önemlidir. Getirilenler varolanlarla çakışıyor ise yenileşme oldukça kolaylaşır. Bu durumda

yeni değer ve düzgüler eskilerini ya tamamlayarak ya da güçlendirerek onlarla kenetleniyor demektir. Yeni değer ve düzgüler eskileriyle çatıştığında, çatışmanın yeglinliği oranında yenileşme engellenecektir.

Bu aşama aynı anda bir karar verme aşamasıdır. Yeni değer ve düzgülerle eskilerinin karşılaştırılmasından sonra nelerin yapılacağına ilişkin bir dizi kararın verilmesi gerekecektir. Kararlaştırmanın güçlüklerini yenmek için elde edilebilecek tüm verilerin toplanması gerekir.

Bu aşamada sistem çözümü, sorun çözme, hizmet içi eğitim ve sağaltım yöntemleri kullanılabilir.

4. Strateji

Strateji deyimi, yenileşmenin gerçekleşmesi için, sistemin tüm kaynaklarının ve işgörenlerinin bir güç olarak kullanılabilmesini sağlayacak tüm işlem, teknik ve eylemlerden yararlanma anlamında kullanılmaktadır.

Yenileşme için gereken bilgilerin, kaynakların sağlanmasına ve bunların kullanılmasına yardım edebilecek tüm yollar araştırılmalı ve ortaya konmalıdır. Yenileşmeye yardım edebilecek iç ve dış durumlar, kişiler ve kaynaklar önceden saptanmalı ve bunlardan yardım sağlama yolları belirlenmelidir. Yenileşmeyi engelleyecek iç ve dış durumlar, kişiler ve kaynaklar ortaya konmalı ve bunların engellemelerinin nasıl kaldırılacağına yolları bulunmalıdır.

Yenileşmenin sisteme getireceği bireysel, kümesel ve üst-üst çatışmalarının neler olabileceği, bunların nasıl bir örgütsel ve bireysel gerilim yaratacağı kestirilmeli, bunun çözüm yolları yenileşmeye başlamadan önce kararlaştırılmalıdır. Yenileşme başladıktan sonra hangi sorunların çıkabileceğine işgörenlerin dikkati çekilmeli, işgörenlerin sorun çözme yeterlilikleri geliştirilmeli ve onlara nasıl yardım edileceğinin belirlenmesi gereklidir.

Yenileşmenin uygulanmasında kullanılacak araç ve gereçler işgörelere tanıtılmalı; gerekirse bunların örnekleri üzerinde önceden çalışılmalı; yenileşmede kullanılacak işlem ve

eylem yapıları hazırlanmalı; ve yenileşmenin uygulanması için kılavuzlar bastırılmalıdır.

Yukarıda sözü edilenlerin yapılabilmesi için sistemin süreci, amacı, ilişki ve yönetim boyutları sistem çözümüyle yöntemi ile incelenmelidir. Özellikle sistem dönütlerinden yararlanmak gereklidir.

5. Uygulama

Sistemde yapılacak yenileşme, seçilen stratejiye uygun olarak uygulama projesine dönüştürülmeli ve bir uygulama izlencesi yapılmalıdır.

Uygulama projesinde yenileşmenin amacı, süreci, alanı (uygulama genişliği), görev alacak işgörenler ve görevleri, bütçesi ve benzerleri yer almalıdır. Buna eklenecek yenileşme izlencesinde ise yenileşme için yapılacaklar zamanlandırılmalı, denetim ve değerlendirme yöntemi gösterilmelidir.

Yenileşmenin yönetimi için ayrı bir örgüte çoğu kez gerek görülmez. Yenileşmenin projelendirilme aşamasına kadar geçici bir çalışma kümesinin görevlendirilmesi gerekebilir. Bu çalışma kümesinin bile işgörenlerden oluşturulması, bunların özellikle yenileşmede sorumluluk ve görev alacaklardan seçilmesi yararlı olur. Bundan başka bir örgüt kurulduğunda, örgüt içinde örgütün birçok sorunlar çıkaracağı düşünülebilir. Sistemin yönetiminin işi aynı anda yenileşmenin yönetimi de olmalıdır.

6. Değerlendirme

Yenileşmenin ne oranda amaçlarına ulaşabildiğinin bilinebilmesi için yenileşme uygulamasının değerlendirilmesi bir zorunluluktur. Bunun için iki yol izlenmelidir.

Birincisi, uygulamacılarca sürekli yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirmenin amacı, yenileşmenin sisteme sınıması sırasında ortaya çıkan sorunları tanımak ve hemen çözmektir. Bu tür değerlendirmenin sağladığı dönütler, yenileşmeye ilişkin önemli kararlara götürmekten çok uygulamayı

yenileşmenin doğrultusunda tutmaya ve engelleri kaldırmaya yöneliktir.

İkincisi, yenileşme projesine göre oluşturulan değerlendirme çalışma kümesinin ve projenin yürütülmesinden sorumluların belli aralıklarla yapacağı değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile elde edilecek dönütün iki yönü vardır. Dönütün birinci yönü uygulamaya ikinci yönü ise yenileşmenin gerekçesini yeniden gözden geçirip yenileşmeyi tümüyle değerlendirmeye doğrudur. Bu yön, yenileşme için önemli kararlar vermeye katkıda bulunabilecek verileri içerebilir.

Bu aşamada proje değerlendirmesine katkıda bulunabilecek tüm teknik ve yöntemler kullanılabilir.

Yukarıda açıklanan sistemi yenileme modeli Çizge 2'de somutlaştırılmıştır.

K A Y N A K L A R

- BENNIS, Warren G. *Organizational Development*. Mass.: Addison-Westley, 1969.
- DUBRIN, J. Andruw. *Fundamental of Organizational Behavior*. New York : Pergamon Press Inc., 1978.
- CARVER, Fred D. — Thomas J. SERGIOVANNI. *Organizations and Human Behavior*. New York: McGraw - Hill, 1969.
- DAVIS, Keith. *Human Behavior at Work*. New York : McGraw - Hill, 1972.
- KATZ, Daniel - L. Robert KAHN, *The Social Psychology of Organizations*. New York : Willey, 1966.