

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME

Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

Tarihi, insanlığın çağlar boyu geçirdiği **değişiklikleri** inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlamanın kanımızca fazla bir sakıncalı yönü yoktur. Gerçekten yerküre nasıl fiziksel bir değişme süreci içinde bulunmuşsa, üzerinde yaşayan insanlar da aynı şekilde sürekli bir değişme göstermişlerdir. Böylece «değişme» bir bakıma doğanın uyulması gereken temel kurallarından olmuştur.

İnsanlığın içinde bulunduğu değişme sürecinden hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu «tehlikeli» olarak nitelendirenler de vardır ⁽¹⁾. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha çabuk değiştiği öne sürülürken, bu değişimde görülen bazı ortak özellikler şöyle belirtilmektedir ⁽²⁾ :

- 1 — Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişme sık sık veya «kararlı» olmaktadır.
- 2 — Değişiklikler ne geçicidir ne de yöreyle (mekânla) sınırlıdır. Başka deyişle, değişiklikler arkalarından durgunluk ve toparlanma devrelerinin geldiği «geçici» krizler şeklinde değil, zincirlemeli olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- 3 — Yukarıdaki husus nedeniyle, çağımızda değişme «heryer-

(1) WILBERT E. MOORE, Social Change, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963, s. 1.

(2) A.g.k. s. 2.

de» beklenecek ve sonuçları «heryer» için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükcektir.

- 4 — Çağdaş değişme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki faydalı yeniliklerin sonuçlarından olsun, daha önceki zamanların oranından çok yüksektir.
- 5 — Materyel teknolojisi ve sosyal stratejiler hızla gelişmektedir.
- 6 — Değişme olgusunun (fenomeninin) etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların fonksiyonel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

Yukarda ortak bazı özelliklerine değindiğimiz çağdaş değişiklik akımları izleyebildiğimiz kadarıyla başlıca iki yönde gelişmektedir. Bu iki yönün birincisi teknolojik, ikincisi sosyolojik niteliklidir. Günümüzde teknolojik değişiklikler artık sürekli atılım özelliği taşımakta, bu atılım çağlar arasında görmeye alıştığımız yüzlerce yıllık zaman aralıklarını onar yıllık sürelerle indirmiş bulunmaktadır.

Her geçen gün durmaksızın ileri hedeflere doğru hızla gelişen teknoloji yanında, sosyolojik yöndeki değişme ve gelişmeler oldukça çapraşık durumlar göstermektedir. Çapraşıklığı yaratan başlıca neden, sosyolojik yöndeki değişikliklerin birey, örgüt ve toplum olmak üzere üç bölümde farklı biçimlerde oluşması ile bunların çok çeşitli etkileşim modelleri içine girmiş bulunmasıdır.

Değişme sürecinin sosyolojik yönündeki gelişmelerin çapraşıklığı analizi güçleştirmekte ve araştırmalardan elde edilen sonuçlarda birtakım genellemelere gidilmesini son derece zorlaştırmaktadır. Çalışmamıza konu olan örgütlerdeki değişme, değişikliğin sosyolojik yönünün sadece bir bölümünü, ana çizgileriyle kapsamaktadır.

Örgüt, birey ve toplum arasında bağlayıcı bir nokta olmakta, başka deyişle, bu iki ucu düğümleyen bir öğe (unsur) niteliği taşımaktadır. Örneğin, toplum ve örgüt, insan yaşantısının başlangıcından bugüne değin sebep-sonuç ilişkileri ile birbirlerine bağlı kalıp, bu yaşantının süre gelen sorunlarının kaynağını oluşturmuşlardır. Örgütsüz bir toplum düşünmemiz olanak dışıdır. Böyle bir durum ancak «kalabalık» diyebileceğimiz olguyu betimler (tasvir eder). Topluma bu niteliğini kazandıran temel öğe

örgüttür. Öte yandan örgüt, toplumların yaşayış sürekliliğinin ve gelişmelerinin de tek aracı; aynı zamanda amacıdır da. Toplumun gelişmesi, örgütlenme yönünden ileri aşamalara erişmesi anlamını taşır. Toplum, örgütlenemediği derecede gelişir, geliştikçe de örgütlenir.

Örgütle toplum arasındaki bu bağlantı yanında, bireyin gerek örgütün, gerek toplumun varlık şartı olması, her ikisine ilişkin konuların incelenmesinde yokumsanamayacak temel bir öğe niteliği göstermektedir. Gerçekten, örgüt ve toplum bireylerden meydana gelir. Bireysiz ne örgüt, ne de toplum olur. Bu bakımdan, değişimin sosyolojik yönü üzerinde durulurken, incelemelerde bireyin yerinin çok iyi saptanması, etki ve tepkilerinin dikkatlice araştırılması gerekir.

Örgütlerde değişmeye yol açan nedenler birçok kaynaklardan gelebilir. Bu baynakların başında birey, toplum ve teknoloji gelmektedir ki, birey ve toplum aslında, önce de değindiğimiz gibi, örgütle birlikte değişme sürecinin sosyolojik yönünü oluşturmaktadırlar. Söz konusu üç kaynağın ortasında kalan örgüt, bunların baskıları ve yarattıkları değişme sorunlarıyla, bir savaş alanı halini almaktadır.

Bir görüşte, çağımızda örgütleri değişmeye zorlayan sorunlar, 20. Yüzyılın koşulları ile ilgili olarak şöyle özetlenmektedir (3) :

SORUNLAR

B ü t ü n l e ş m e
Bireyin gereksinimleri (ihtiyaçları) ile yönetim amaçlarının nasıl bütünleştirileceği sorunu.

S o s y a l E t k i
Erk (kudret) ve erk (iktidar) kaynakları ile yetkinin dağıtım sorunu.

ÇAĞIN KOŞULLARI

İnsancıl (beşerî) bilimlerin ortaya çıkması ve bireyin çapraşıklığının anlaşılması. Arzulardaki yükselme. İnsancı (hümanist)-Demokratik toplum özelliği.

Yönetimin mülkiyetten ayrılması. Sendikacılığın ve genel öğrenimin yayılıp, güçlenmesi. Yetkeci (otoriter) yönetimin olumsuz, istenmeyen etkilerinin görülmesi.

(3) WARREN G. BENNIS, «Changing Organizations «—derleyen : WILLIAM G. SCOTT, Organization Concepts and Analysis, Dickenson Publishing Company, Belmont, California, 1969, s. 149.

İ ş b i r l i ğ i
Yönetme ve çatışma ya da sür-
tüşmeleri çözüme kavuşturma
sorunu.

U y a r l a n m a (intibak)
Örgüt çevresince ortaya konan
değişikliklere uygun karşılık
verme (intibak etme) sorunu

«Y e n i d e n G ü ç l e n m e»
Büyüme ve zayıflama sorunu

Uzmanlaşma ve meslekleşme
ile kişilerarası bağınlık (inter-
dependence) ihtiyacının artma-
sı. Bir kişinin yönetimine ve
bilgisine kalan önderliğin artık
çok çapraşık bir hal alması.

Örgütün (işletmenin) «karışık-
lığı» fazla, kestirimi (tahmini)
güç çevresi. Teknolojik deġiş-
mede görülmemiş hız.

İşletmenin süreçlerde devam-
lı dikkat etmesini ve zorunlu
gözden geçirmeyi (revizyonu)
gerektiren, teknolojiye, görev-
lerde, işgücünde, standartlarda,
toplumun değerlerinde, örgüt
ile toplumu namaçlarında hız-
lı deġişmeler.

Günümüzde örgütleri deġişmeye zorlayan yukarıdaki sorunlar,
görüldüğü gibi, kaynağını çağın koşulları altında yeni gelişme ev-
relerine hızla giren birey, toplum ve teknolojiden almaktadır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEDE BAZI BOYUTLAR

Örgütsel deġişme süreci enine boyuna gerek kuramcılar (teo-
risyenler), gerek uygulamacılar tarafından tartışılmıştır. Ancak ile-
ri sürtilen görüşlerin çoğunluğunda fazla kesin olmayan birtakım
genellemelere gidilmiştir. Sonuçta birçok kimse örgütsel deġişikli-
ğin iyi tanımlanmamış, anlaşılması güç, henüz açıklığa kavuşturul-
lamamış bir süreç olduğu kanısına varmıştır (*).

Gerçekte, deġişme sürecinin bazı özellikleri olduğunu görü-
rüz. Birincisi söz konusu süreç, insanı yanıtacak derecede çapra-
şıktır. Çünkü deġişmede, aralarında çok sayıda karşılıklı bağıntı-
ların kurulduğu fazla bir deġişken yoktur. Bu nitelik deġişme sü-

(4) HARRY R. KNUDSON-ROBERT T. WOODWORTH, «Some Dimensions
of Organizational Change», —derleyen : H.R. KNUDSON-D.P. GUSTAF-
SON, Management of Human Resources: Concepts for Developing
Nations, Addison-Wesley Publishing Co., 1967, Palo Alto, Calif., s. 241.

me etkeni (faktörü) bulunmasa bile, örgütsel ilişkiler pek seyrek sabit kalır. Gerçi örgüt şemalarında görülemezse de, örgütsel ilişkilerde çeşitli zamanlarda meydana çıkan bir «pazarlık» veya «alış-veriş» ögesi göze çarpmaktadır. Başka deyişle, tüm ilişkiler genellikle bir değiştirilme ve yeniden kurulma süreci içinde bulunmaktadır. Bir değişiklik getirildiği zaman, bundan etkilenen bütün ilişkiler kesin ve apaçık bir pazarlık ortamına girmektedir. İlgili birey ya da gruplar, henüz istenen değişiklik gerçekleştirilmeden önce, karşılıklı olarak benimsedikleri iş ilişkilerini yeniden müzakere edip, düzenlemek zorunda kalmaktadırlar. Eğer yönetici söz konusu ilişkileri değiştirmek isterse, bu müzakere veya pazarlık sürecinin belli bir zamanı alacağını bilmelidir.

Davranışlarda değişiklik yapmak belki en zordur ve genellikle uzun süren büyük çabaları gerektirir. Bu tür değişikliklerde sürenin uzunluğu, yöneticinin eylemleri değiştirmede başvurduğu tekniklerden daha farklı olanlarını kullanacağını da göstermektedir. Bir imalat genyöntemindeki değişiklik kısa ve özel bir eğitim programı ya da bir üst'ün bazı açık yönergeleri (talimatları) ile sağlanabilir. Fakat bir davranışta değişiklik yapmak, yöneticinin uzun sürecek çok çeşitli ve büyük çaba göstermesini gerektirebilir. Eğer emrinde ast durumunda olan öteki yöneticilerin, farklı tutum veya davranışlarda bulunmasını istiyorsa, o vakit bu değişmeyi gerçekleştirmek için kendileriyle çok daha kişisel olarak uğraşması zorunluluğu çıkabilecektir (7).

Değişmede başka bir boyut da, değişiklik ile ilgili bulunan kimselerin durumudur. Söz gelişi öne sürülen değişiklik sadece astları mı, yoksa aynı örgüt düzeyindeki görevliler ile üst'leri de mi etkileyecektir? Birçok değişiklikler, gerçi esas olarak örgütte bir gruba yönelebilirse de, aslında birden fazla grubu etkilemektedir. Yöneticinin genel anlamda, değişiklikten sadece kimin etkileneceğini bilmesi yeterli değildir. Kesinlikle kimin ilgili bulunacağı ile etkilenecek bu kimse veya grubun niteliği, başlıca özellikleri hakkında çok daha ayrıntılı bilgisi olması gerekecektir. Yönetici zamanla, «ast», «mesai arkadaşı», «üst» gibi terimlerin, örgüt şemalarında gözükmeyen bazı çapraşık ilişkilerle sıkı sıkıya bağlı bulunduğunu da anlayacaktır. Değişikliğin etkileyeceği kimse veya grubun belirlenmesinde, yöneticinin sadece biçimsel (resmi) ilişkiler üzerinde durması yetmeyecek, sistemin niteliğini (mahiyeti-

(7) A.g.k. s. 246.

ni) kavraması gerekecektir. Şöyleki, örgütte söz konusu yöneticidir, astı durumunda olan bir kimse, başka etkenler dikkate alındığında belki onun yakın bir arkadaşı veya üst'ü olma durumu gösterecektir.

Değişiklikten etkilenecekler konusunda üzerinde durulacak bir husus da, örgüt üyelerinin ilgili buldukları grupların durumudur. Tek başına bireyler, yöneticinin pek seyrek uğraşı konusu olurlar. Onu asıl uğraştıranlar, aynı zamanda örgütte bir grupun üyesi olarak karşısına çıkan bireylerdir. Gruplar, örgütçe resmen kurulmuş bulunacağı gibi, biçimsel örgüt yapısı ile doğrudan bağlantısı olmayan, üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için meydana gelmiş gayriresmi topluluklar şeklinde de olabilir. Hangi türde olursa olsun, gruplar değişiklik konusunda üyeleri ve onların davranışları üzerinde büyük etkide bulunurlar. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, birey grup üyesi olarak bambaşka davranışlarda bulunmaktadır (8). Grup üyesi birey, onun birçok değerlerini, duygularını, tutum veya davranışlarını benimsemekte, sırasında grupun amaçlarına erişmesine yardımcı olabilmek için, kendi kişisel ereklerini (gayelerini) ikinci plana düşürmektedir. Eğer örgüte getirilmek istenen değişiklik grupları ilgilendirecekse, o vakit yöneticinin bunların yapılarını, amaçlarını, destekledikleri şeyleri, değerler sistemini, önderleri ve üyelerini çok dikkatli inceleyip, öğrenmesi gerekecektir. Bir örgütün sosyal yapısında, en güçlü etki kaynaklarından birisi de grup üyeliğidir. Örgütte birey için, davranışın belirleyen tek öge (unsur) grubu olabilir.

Uzaklık, gerek fiziksel gerek örgütsel, olarak, değişimde başka bir boyuttur. Eğer değişiklikten etkilenecek kişiler fiziksel bakımdan ayrı iseler, birtakım sorunların çıkacağı açıktır. Örneğin haberleşme sorunu bunların başında gelir. Çünkü uzaklığın artmasıyla doğru orantılı olarak, yanlış veya yetersiz haberleşme ihtimali de yükselir. Yüz yüze görüşme olanağı ortadan kalkınca, haberleşme sorunları gittikçe zorlaşır.

Örgütte çalışanlar fiziksel yönden birbirlerine yakın olsalar bile, bu hiçbir zaman örgütsel uzaklığın bulunmayacağı anlamını taşımaz. «Sosyal mesafe» (9) deyiimi ile de anlatılan örgütsel uzaklığın açıklığa kavuşmasında aşağıdaki sorular yararlı olabilir (10) :

(8) A.g.k.

(9) R. TAGIURI—A. BARANSEL, Organizasyonların Beşerî Yönü, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1966, s. 5.

(10) KNUDSON—WOODWORTH, s. 245.

- Örgütte inceleme konusu olan kişiler, yöneticinin hemen en yakın sosyal grubu içinde midirler?
- Bunlar devamlı karşılıklı ilişki içinde bulunduğu kendi örgütsel grubu mudur; yoksa kendi bölüm veya servisinde olmalarına rağmen aralarında mesafe mi vardır?

Aynı örgütte, fakat farklı bölümlerde çalışanların aralarındaki örgütsel uzaklık muhtemelen daha fazla olabilecektir. Bu yüzden örgüte değişiklik getirmek isteyen yöneticinin çabaları, başka bölümlerdeki astlar yönünden büyük zorluklarla karşılaşabilir. Diğer deyişle, örgütsel uzaklık arttıkça, örgütün değişikliği benimsemesi veya ona uyarlanması (inbakı) da gittikçe zorlaşır.

Değişme sürecinde önemli bir boyut da, değişikliğin yapılabileceği örgütün niteliği (mahiyeti) ile ilgili bulunmaktadır. Bu hususta, örgütün yaşı içinde olmak üzere birçok nokta üzerinde durulabilir. Henüz genç bir örgütte değişikliğe girişen yöneticinin karşı karşıya kalacağı ortam, yaşlı bir kurumdakinden çok farklıdır. Yeni kurulmuş bir işletmede gelenekler meydana gelmemiş, örgüt birtakım yerleşmiş değer yargıları, politika ve ilkelerin kılavuzluğundan henüz uzaktır. Eski işletmelerde bazı örgüt geleneklerinin ve alışılmış işleyiş düzeninin değişiklik yapacak yöneticinin zaman zaman karşısına çıkması yanında; yeni işletmelerdeki yöneticiler de eski örgütlerin yerleşmiş düzeninin yararlı gelenek ve değerlerinin kılavuzluğundan yoksun bulunmaktadır. Başka deyişle, genç işletme ve kurumlarda «örgüt kültürünün» oluşmaması, yöneticilerin birçok sorunlarda desteksiz kalmasına yol açmaktadır.

Yaşı dışında, örgütün değişme tecrübesine ilişkin şu sorular çok daha önem taşımaktadır ⁽¹⁾: Örgütün, geçirdiği birçok değişiklikleri kapsayan uzun bir geçmişi var mı? Varsa, bunlarda başarı sağlanmış mıdır? Söz konusu değişikliklerin niteliği nedir? Kuşkusuz, önceleri çok sayıda başarılı değişme süreçleri geçirmiş bir örgütte değişiklik yapmak, böyle bir tecrübesi olmamış ya da değişikliklerde başarısızlığa uğramış örgütlerden daha kolay ve başarı şansı yüksektir.

Örgütün niteliği konusunda analize değen noktalardan birisi de, işletmenin büyüme evresi (safhası) ile eylemlerinin mahiyetidir.

(11) A.g.k.

Söz gelişi, örgüt yerleşip, büyümüş müdür; yoksa birtakım büyüme sıkıntıları içinde mi bulunmaktadır? Örgüt gözle görülebilen bazı malları yapan bir imalat işletmesi mi; yoksa çabalarının sonucu birtakım planlar, projeler ya da bir kısım eylemlerin yürütülmesi olan bir hizmet kurumu mudur?

Yöneticinin dikkat etmesi gereken bir husus da örgütün genel-yeterlik düzeyidir. Buradaki yeterlik, işletmedeki işgörenlerin ustalık (maharet) ve gördükleri öğrenim, eğitim bakımından durumları ile işletmenin eylemlerinin gerek nitelik, gerek nicelik (miktar) yönünden ihtiyacı karşılama düzeyidir (seviyesidir).

Örgütün niteliğine ilişkin olarak incelenecek dördüncü etken, onun amacıdır. Şöyleki; işletmenin örgütteki görevlilerin tümünce benimsenen bir amacı var mıdır? Yoksa türüne has «tipik» amaçlı bir kurum mudur? Eğer örgütün amacı çalışanların çoğunluğunca güçlü olarak benimsenmişse, o vakit herhangi bir değişiklik, amaca dokunmadığı takdirde kabul edilebilecektir. Buna karşılık, örgüte değişiklik getirmek adeta bir savaş kazanmak kadar mücadeleyi gerektiriyorsa, o vakit yöneticinin daha geniş hareket serbestisine, özellikle değişmeyi benimsetmesi bakımından ihtiyacı olacak, bunun için de sırasında örgüt amaçlarından ödün (taviz) verecektir.

Değişme sürecinin önemli boyutlarından birisi de, değişikliğin umulan kapsamıdır. Değişmeden örgütte küçük bir grup mu; yoksa herkes mi etkilenecektir? Çoğu kez, özellikle mevcut örgütsel ilişkilerin yeni bir ortama uyabilecek nitelik göstermesi durumunda, büyük bir değişiklik, küçüğünden az zorlukla başarılıdır. Örneğin, bir endüstri işletmesinde çalışanların şimdiki orunları (mevkileri) ve ilişkileri değişmeyecekse, fabrikada tamamen yeni bir üretim sürecine geçilmesi, mevcut işleyiş düzeninde küçük bir değiştirme yapmaktan daha az zor olabilir. Küçük bir değişiklik çok kere sıkı kişisel bağların kopmasıyla sonuçlandığından, güçlü bir dirençle karşılaşabilir. Kuşkusuz yönetici her zaman bu zıt durumlarla karşı karşıya kalmaz. Onun için önemli olan, değişikliğe gösterilecek tepkileri uzlaştıracak biçimde davranış ve çabalarını ayarlamaktır. Tepki büyüdükçe, uzlaştırma çabası için geçecek süre de buna koşut (paralel) olarak uzar.

Değişmede yöneticinin başvuracağı önderlik tipi de başka bir boyutu meydana getirir. Değişmenin bu boyutu çok geniştir ve gü-

nümüze kadar sayısız araştırmaya, teorilere konu olmuştur. Burada yönetici için en önemli sorun, kendi önderlik tipini bilmesi ve örgüte değişiklik getirirken bu tür bir önderlikle örgüt koşullarının bağdaşıp, bağdaşmayacağını araştırarak, tutumunu buna göre ayarlayabilmesidir.

Değişiklik konusunda dikkate alınacak son bir nokta, yöneticinin kişisel amaçlarıdır. Bu nokta üzerinde dururken, yönetici durumu son derece samimi olarak değerlemelidir. Getirmeyi düşündüğü değişiklikten kendi çıkarı ne olacaktır — ilerleme, orununu güçlendirme, maddi kazanç vb. Kuşkusuz değişiklikten beklediği kişisel çıkarlarının davranışlarına, bu yolda yapacağı eylemlere etkisi bulunacaktır. Bunun için örgütte değişiklik yapmayı düşünürken, her şeyden önce değişmeye bağlı çıkarlarını iyice inceleyip, örgütün amaçlarıyla ne dereceye kadar bağdaştıklarını gözden geçirmesi gerekir. Aslında örgüte yararı dokunmayıp, sadece yöneticinin kendi çıkarlarına hizmet edecek değişikliklerin işletmeye getirilmeye çalışılması, bir bakıma değişme sürecinin yozlaştırılması anlamını taşıyacaktır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞMENİN BAŞLICA YAKLAŞIMLARI

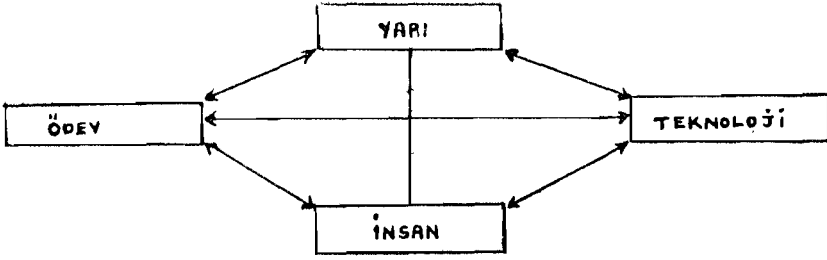
Örgütsel değişimde temel yaklaşımları öne sürenler, öncelikle endüstri kuruluşlarının şu dört değişkenden meydana gelmiş çapraşık bir sistem olduğu düşüncesinden hareket etmektedirler, şöyleki ⁽¹²⁾ : Ödev veya görev değişkenleri, yapısal değişkenler, teknolojik değişkenler, insanla ilgili değişkenler. Birbiriyle sürekli bir etkileşim ortamı içinde bulunan bu değişkenlerden esinlenerek, örgütlerde değişme sürecine ilişkin yaklaşımlar başlıca üç temel grupta toplanmıştır ⁽¹³⁾ : **Yapısal** yaklaşımlar, **Teknolojik** yaklaşımlar, **İnsanla ilgili** yaklaşımlar.

Söz konusu yaklaşımlar hakkındaki açıklamalara geçmeden önce, yukarıda değindiğimiz dört değişkenin etkileşim durumunu gösteren bir şemaya burada yer vermeyi uygun bulmaktayız ⁽¹⁴⁾.

(12) HAROLD J. LEAVITT «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches», derleyen : JAMES G. MARCH, Handbook of Organizations, Rand McNally Com., Chicago, 1965, s. 1144.

(13) Ayrıntılı bilgi için bkz. : A.g.k, s. 1146-1154.

(14) A.g.k, s. 1145.



Şemada yer alan değişkenlerden **ödev** (veya görev) bir endüstri işletmesinde genel anlamıyla mal ve hizmet üretimini göstermektedir. Başka deyişle, üretimin ana ve yardımcı bütün eylem, işlem ve çabalarını kapsamına almaktadır. **Teknoloji**, sistem içinde ortaya çıkan sorunlara doğrudan çözüm yolu bulan tekniklerin tümünü kapsamaktadır. Teknik yenilikler, elektronik beyinlerle ilgili programlamalar, makinelerle ilgili bütün işlemler buraya girebilmektedir. **Yapı** (strüktür) haberleşme, yetki, iş akışı, vb. sistemleri içine almaktadır. **İnsanlar**, sistemi etkileyen ve ondan etkilenen bir değişken olarak sistemin yürütücüsü rolünü oynamaktadırlar.

Bu dört değişken, şemadaki oklardan da görüldüğü gibi, birbirine son derece bağlıdır. Herhangi birindeki değişiklik, diğerlerinde de etkisini göstermekte ve hemen karşılığını görmektedir. Örneğin, örgüt yapısında merkezleşmemeye gidilmesi, önce bazı örgütsel ödevlerin yerine getirilmesini değiştirecektir. Öte yandan işletmenin uyguladığı teknoloji de buna karşılık verecek, söz gelişi, muhasebe genyöntemlerinde, makinelerin büyüklüklerinde değiştirme yapma zorunluluğu çıkacaktır. İnsan yönünden, başka deyişle işletmenin işgörenleri bakımından ise bunların niteliği, sayıları, güdeleme (motivasyon) ve tutumlarında değişimler olacaktır.

Örgütlerde değişme sürecine ilişkin öne sürülen üç temel yaklaşımın dayanağı olan dört değişkenin durumunu kısaca belirttikten sonra, aşağıda söz konusu yaklaşımlarla ilgili başlıca düşünceleri belirtmeye çalışacağız.

Yapısal Yaklaşımlar

Örgütleri, yapılarını değiştirerek yeni biçimlere sokma çabaları birkaç bölümde toplanabilir. Bunların başında, «klasik» organizasyon kuramcısının (teorisyeninin) esaslarını saptadığı yapı-

sal değişme mekanizması gelmektedir. Tümdengelimci (dedüktif), ussal (rasyonel) ve büyük çapta askerî düşünce tarzına dayanan bu ilk organizasyon teorisinde, örgüt yapısını kıvamlaştırarak, örgütsel başarının iyileştirilmesi amacıyla, herkesçe bilinen meşhur organizasyon «ilkeleri» evrimleştirilmiştir. Klasik yaklaşımların temelinde daima düzen, disiplin, sistem ve yetkenin (otoritenin) kabulü gibi değerler yer almıştır. Tek amaç kuşkusuz kıvamlı iş veya ödev başarısıdır ancak bunun sınırları yetki zinciri, diğer deyimle basamaklar sırasınca (hierarchy) ortaya konmaktadır ve ikisi arasında bir çatışma öngörülmemektedir.

Yapısal değişmede ikinci yaygın yaklaşımı, belki yukarıdaki birinci yaklaşıma bağlı, onun bir bölümü olarak görülebilirse de aslında ayrı irdelemenin (mütalâa etmenin) yararı olacaktır. Çünkü bu yaklaşımda daha ayrıntılı düşünülmüş, kapsam dar tutularak, derinlemesine analizlere girilmiştir. Söz konusu yaklaşımda **merkezleşmeme** mekanizmasından hareket edilmektedir. Kâr merkezlerini dağıtarak örgütleri değiştirme fikri, muhtemelen muhasebecilerin ortaya attığı bir buluş olarak görülmektedir ⁽¹⁵⁾. Klasik organizasyoncular için merkezleşmeme düzenleme (koordinasyon) giderlerini düşürmekte, ikincil örgüt birimlerinin denetlenmelerini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan merkezleşmeme görevlerin yerine getirilme başarısını da etkilemekte, bunu yaparken çalışanlar üzerinde müdahaleci bir rol oynamaktadır. Yöresel (mahalli) kâr merkezlerinin meydana getirilmesiyle, buralardaki yöneticilerin güdelenmesi (motivasyonu) ve her zaman amaca yönelik kalmaları sağlanmaktadır. Bunun yanında yine merkezleşmeme konusunda küçük karar, erk (iktidar), bilgi merkezlerinin oluşturulması da mümkün bulunmaktadır. Böylece örgüt merkezleşmeme yoluyla esneklik kazanmakta, teknoloji ve diğer değişkenlerin örgütsel birimlerin içinde yer aldıkları ortamın koşullarında yol açtıkları değişikliklere söz konusu birimlerin uyarlanması (intibakı) kolaylaşmaktadır.

Yapısal alanda son zamanlara kadar başka yaklaşımlar da geliştirilmişse de henüz bunlar geniş bir uygulama şansına sahip olamamışlardır ⁽¹⁶⁾.

(15) A.g.k, s. 1147.

(16) Örneğin A. GOULDNER «uzmanlık» (engineering) yaklaşımını önermiş, E.D. CHAPPLE ve L.R. SAYLES bunu geliştirmişlerdir. İfadelerine göre söz konusu yaklaşım insanlar aracılığı ile ödevleri (veya gö-

T e k n o l o j i k Y a k l a ş ı m l a r

Teknolojinin örgütsel değişmedeki önemli etkisini birçok gözlemci yazar ele almıştır (17). Olaylar zinciri karşısında örgütler, sadece büyük fikir akımlarının etkisi altında kalarak değil, aynı zamanda, çoğu kez bu akımları harekete getiren teknolojinin müdahalesine de karşılık vermek zorunda kalıp, yeni biçimlere girmişlerdir. Bilgi teorisi, elektronik beyinlerin ve programlama tekniklerinin gelişip, başlıbaşına bir meslek dalı haline almasına kadar, örgütlerin değişmesinde önemli rol oynayamamıştır. Örgütsel değişimde teknolojik yaklaşım olarak ilk sıçramayı, iş ölçme teknikleriyle, kuruculuğunu TAYLOR'un yaptığı Bilimsel Yönetim yapmıştır. Öte yandan işgören yönetimi (personel idaresi) de işleyiş gelişimini tamamlamak için, test yapma, davranış araştırması, iş değerlemesi gibi tekniklerin çıkışını beklemek zorunda kalmıştır. Ancak bunlardan sonra, teknoloji örgütü değiştirmede başka bir giriş kapısı olarak etkisini göstermeye başlamıştır.

Tarihsel açıdan Bilimsel Yönetim ya da Taylorizm, 1930 hatta 1940'lara kadar etkisini sürdürmüş, bundan sonra yerini başka tekniklere bırakmıştır. İkinci Dünya Savaşı sıralarında yöneylem araştırması (hareket araştırması) tekniklerinin geliştirilmesi ve elektronik beyinlerin yapılması, teknolojik yaklaşımlarda yeni bir dönemin başlamasına yol açmıştır.

Genel olarak teknolojik yaklaşımlarda görülen eğilim, sorunların çözümünde en doğruya, en ussala (rasyonele), en etkiliye gitme şeklinde görülmektedir. Doğrusal programlama, bilgi-işlem teknikleri, benzetme (simulasyon) modelleri, bulgusal (heuristic) sorun çözme yöntemleri, PERT şemaları, elektrik mühendisliğinden alınan sistem bilimi teknikleri, vb. işletme ve kurumların gerek işle-

revleri) amaç edinmiştir. Çabaları, ödevlerin yerine getirilme başarısını iyileştirerek, insanın davranışlarını değiştirme yönünde toplanmıştır. Ancak bunu yaparken öncelikle örgüt yapısına müdahale etmişler, iş akışının yapısal özelliğini değiştirmeyi öngörmüşlerdir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: A. GOULDNER, «Exploration in Organizational Social Science», *Social Problems*, Vol. 3, 1956, s. 173-181. E. D. CHAPPLE — L.R. SAYLES— *The Measure of Management*, Macmillan, New York, 1961.

- (17) Örneğin bkz.: R.L. MEIER, «Communication and Social Change», *Behavioral Science*, vol. I, 1956, s. 43-58; L. MUMFORD, *Technics and Civilization*, Harcourt-Brace, NewYork, 1934; C.R. WALKER, *Modern Technology and Civilization*, McGraw-Hill, NewYork, 1962.

yişlerinde, gerek yapılarında birtakım değişikliklerin yapılmasında başrolü oynamışlardır. Böylece çağ boyu teknolojik yaklaşımlar işletmelerin kendi aralarında, onlarla dış dünya arasında bağlantılar kurarak, örgütleri yeni yeni değişme süreçlerinin içine itmiştir.

İ n s a n l a r l a İ l g i l i Y a k l a ş ı m l a r

İnsanlarla ilgili yaklaşımlarda örgütleri değiştirmek için öncelikle örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirmeye önem verilmiştir. Bu konuda dayanak noktası olarak kabul edilen düşünce, insan davranışının değişmesiyle yeni araçların ortaya çıkacağı, ödevlerin görülme biçimleri ve başarıma dereceleri ile bireyin gelişmesinde önemli değişikliklerin meydana geleceğidir.

Örgütsel değişmeyle ilgili son onbeş yılın yayınları gözden geçirildiğinde ortaya çıkan bir gerçek de, bunların çoğunluğunun örgütteki insanlara değgin yaklaşımlara doğrudan doğruya ağırlık vermeleridir⁽¹⁸⁾. Yayınlardaki bu tek yönlü yaklaşım tutumu, insanlarla ilgili örgütsel değişme yaklaşımlarını, daha önce değindiğimiz diğer iki yaklaşımdan ayıran en belirgin özelliklerden olmuştur. Teknolojik ve yapısal yaklaşımlar örgüt içi işlemlerden çok, sorun çözme mekanizmaları üzerinde durmuşlardır. Başka deyişle bu iki yaklaşımın alanına giren konu ve sorunların sınırlarının belli, çözümlerinin kesinliğine karşılık, insanla ilgili yaklaşımlar her zaman bu üstünlüğün dışında kalmış, çünkü insan tabiatı gereği sürekli ve belli işleyiş mekanizmalarıyla çözümleri sağlanamıyan sorunların başlıca kaynağını oluşturmuştur⁽¹⁹⁾.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEDE YÖNETİCİNİN ROLÜNE İLİŞKİN GELENEKSEL VE DAVRANIŞÇI GÖRÜŞLER

Yöneticiler kuşkusuz, örgüt dediğimiz yapının temel ögesidirler. Yöneticisiz örgüt, örgütsüz yönetici düşünmemiz olanak dışı-

-
- (18) Örnek olarak bkz.: E. JACQUES, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London, 1951; R. LIPPITT - J. WATSON - B. WESTLEY, *The Dynamics of Planned Change*, Harvourt-Brace, NewYork, 1958; P. LAWRENCE, *The Changing of Organizational Behavior Patterns*, Harvard University, Division of Research, 1958; R.H. GUEST, *Organizational Change*, Irwin, Homewood, III., 1962; E. GINZBERG — E. REILLY, *Effecting Change in Large Organizations*, Columbia University of Change, Holt, NewYork, 1961; C. SOFER, *The Organization from Within*, Tavistock, London, 1961.
- (19) İnsanla ilgili yaklaşımlar konusunda ayrıntılı bilgi veren kaynak için bkz.: LEAVITT, s. 1151-1166.

dır. Bu bakımdan örgütlerde değişme konusu incelenirken, burada yöneticinin rolü üzerinde ayrıca durmak, kanımızca örgüt-yönetici ayrılmazlığının önemli bir şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda yöneticinin örgütsel değişmedeki rolünü, başlıca iki görüş açısından ana çizgileriyle incelemeye çalışacağız.

G e l e n e k s e l G ö r ü Ő

Geleneksel yönetim teorisi, yöneticinin ussal (rasyonel) karar alma işlevlerine (fonksiyonlarına) ağırlık vermiştir. Bir örgüt, türlü birim ve orunları (mevkileri) için özel işlevler ortaya koyarken, planlar ile kararların saptanması, söz konusu orunlarda kendilerine özgü rolleriyle tanınan, yönetici dediğimiz kimselerin görevi olmaktadır. Değişiklikler gerek örgüt içinde, gerek onun dışındaki çevrede sürekli olarak meydana geldiğinden, geleneksel düşünce tarzında devamlılığı ve gerekli ayarlamaların yapılmasını sağlayacak kontrol ile uyarlamaya (adaptasyon) önem verilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticinin işi, eldeki olanaklarla, ortak amaçlara erişilmesini gerçekleştirmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Burada olanaklar işletmenin iç koşullarına bağlı kalırken, ortak amaçlar da dışarıya bağlanmaktadır ⁽²⁰⁾.

Geleneksel teori bir yandan yöneticiye, işletme içi ve işletme dışı dengeyi sağlamakla başlıca rolü verirken, diğer yandan da yönetimin, iç ortamın dış baskılara uyarlanmasında (intibakında) veya bütünüyle örgütün değişik bir çevreye sokulmasında bir değişme ögesine ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Geleneksel yönetim teorisinin sözcüleri, uyarlama (intibak ettirme) ve değişme sürecini, örgütün yaşayış sürekliliği yönünden yaşamsal (hayatî) önemi olan temel bir ussal (rasyonel) süreç olarak görmektedirler. Bir görüşte bu nokta şöyle belirtilmektedir ⁽²¹⁾ : «Yeni veya değişik güçlere uyarlanmanın çabukluğu ve ustalığı (mahareti), teşebbüsün sürekliliği ya da başarısıyla son derece ilgilidir. ... Yaşamsal ve başarılı uyarlama ile örgütün köklü büyümesi gözlem, araştırma, planlama, kontrol ve karar alma organlarını gereksindirir». Bu karar alma işlevleri (fonksiyonları), bütün işi bir yandan dış dünyada

(20) DAVID R. HAMPTON-C. E. SUMMER-R. A. WEBBER, Organizational Behavior and The Practice of Management, Scott, Foresman and Com., Atlanta, 1968, s. 645.

(21) MARY C. NILES ,The Esence of Management, Harper and Row, New York, 1958, s. 21-22.

olanları değerleyip, diğer yandan örgütünün içinde geçenleri izleyerek, içeride ve işletmenin amaçları hakkında yapılması gerekenlere karar vermek olan yöneticinin üzerine düşmektedir. Herhangi bir örgütsel eylem, iç veya dış çevrede bir uyarlanma (intibak) ihtiyacı belirene kadar devam edebilir. Uyarlamaya ilişkin bir karar belli yer ve zamanda alınacaktır. Bu açıdan ele alındığında, plan yapma ve kararlar alma yöneticinin en özgül (karakteristik) işlevi (fonksiyonu) olmaktadır.

Öte yandan, geleneksel anlayışa göre değişmeyi yaşamsal zorunluluk haline getiren birtakım güçlerin varlığı da açıktır. Mir görüşte bu durum şöyle açıklanmıştır (22): «Büyük bir işletmenin üst basamak yöneticileri bazı hususların yerine getirilmesi konusunda sürekli baskı altında tutulurlar. Genel kanı, rekabet piyasasında asla aynı yerde kalınmayacağı, ya daha ileriye ya geriye gidileceği merkezindedir. İş hayatında güvenle çalışmak başarıya bağlı olduğundan, güvenin sağlanmasında tek yol devamlı ilerlemektir».

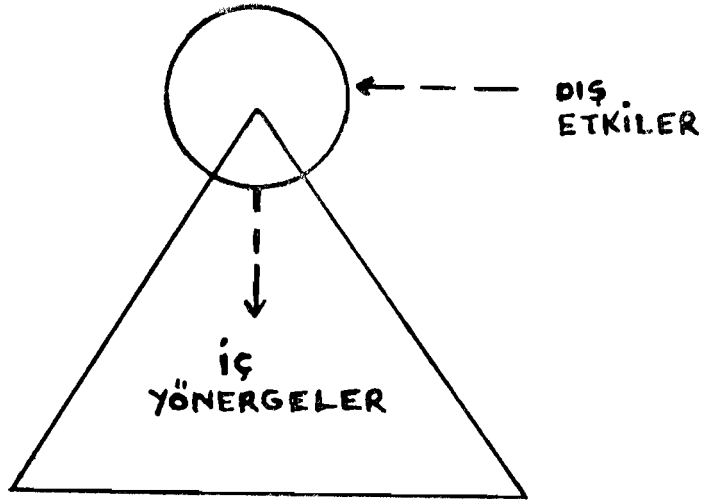
Geleneksel yaklaşımın başka bir varsayımı da, örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkilere değgin bütün bilgilerin, üst basamak yöneticilerinden geçtiğidir. Onların bir görevi de bu bilgilerle işletmeyi bir bakıma beslemektir. Kuşkusuz yönetici astlarına edimli (fiilî) birtakım görevlerini göçerebilir. Ancak, üst basamak yöneticisi, yukarıdaki görüşün sahibine göre, dışarıdan gelen baskıları algılayan, üzerinde toplayan, kontrol eden ve bunları gereği kadar hafifletip, sarsıntısız, etkinlikle yürütebilecekleri şekilde astlarına geçiren kimse olarak tanımlanmaktadır (23). Tek yönlü etkiye ve karşılıklı bireysel sorumluluğa dayanan bu basamaksal (hiyerarşik) örgüt anlayışında, üst düzeydeki kişi, dış çevreye cevap veren tek kimsedir. Kendisinin altında yer alanların her biri aynı görevi ona karşı yapacaktır. «Genel yönetmen (chief executive), işletmenin tüm fonksiyonunu geçmişte, şimdiki durumda ve gelecekteki şeklini, işletmenin dışındaki etkenlerle (faktörlerle) bağıntılı olarak görmeye çalışacak, bunu yaparken de, dikkati gerektirecek yeni alanların varlığını keşfedebilecektir» (24). Aşağıdaki şekil, örgütsel değişmeye ilişkin geleneksel görüşü anahatlarıyla ortaya koymaktadır (25).

(22) EDMUND LEARNED—D.N. ULRICH—D.R. BOOZ, Executive Action, Graduate School of Business, Harvard University, 1951, s. 46.

(23) A.g.k, s. 94.

(24) A.g.k, s. 203.

(25) HAMPTON—SUMMER—WEBBER, s. 646.



Davranışçı Görüş

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi, geleneksel ya da klasik yönetim teorisinde örgütün tepe adamı, bilgi akışının merkezi olmakta, işletme dışı güçlerle ilişki kurup, örgüt içi süreçleri ayarlamaktadır. Halbuki gerçekte bilgilerin çoğunluğu, yüksek yönetim basamağına uğramadan aşağıya geçmekte ve dolayısıyla uzmanlaşmış ast orundaki işgörenler dış etki ya da güçlere doğrudan doğruya karşılık vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu gerçekliğin (realitenin) örgütsel denetim yönünden bazı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi eylemlerin dış çevre üzerindeki etkilerine (veya tersi duruma) göre en son (nihai) değerlemesi ussal (rasyonel) bir yönetim kontrolü anlayışı sağlamaktadır. Tarihsel açıdan, bütçeler ve kontrol sistemleri genellikle, planlı biçimde, örgüt basamaklarından yukarıdan aşağıya doğru giden bilgi akışı görüşüne dayanmıştır. Tanınmış davranışçı yazarlardan birinin de belirttiği gibi, bütçeler ve kontrol sistemleri örgüt dışı etkilerin üst yönetim düzeyine bir bakıma çarptığını, sonra bunların daha alt basamaklarda ele alındığını kabul etmektedir. Öyleki, plan gerekleri yerine getirilip, kontroller aksamadan sürdürüldüğü takdirde ancak, örgüt istenildiği şekilde fonksiyon görecektir. Gerçekte, dış güçler sırasında örgütün üst düzeyine uğramayabilmektedir. Böyle bir durumdan ast grupları zarar görmekte ve gizli olarak kontrol sisteminin dışına çıkabilmektedirler.

Dış baskıların edimce (fülen) birden fazla kanalla örgüte girmesi nedeniyle, değişme örgütün birçok noktalarında meydana gelmektedir. Yönetici için, bu çapraşık süreç üzerinde kontrolü sürdürmek kolay bir iş değildir. Böyle bir düşünüş karşısında kuşkusuz, bütün ayrıcalık (imtiyaz) ve kontrolü örgütün başyöneticisinde gören geleneksel yönetim anlayışı oldukça basit kalmaktadır. Halbuki çağın koşullarına uyan daha gerçekçi bir yönetim anlayışında, sadece tepedeki yöneticinin değil, örgüt içinde değişme kararlarına konu olan teknoloji, gruplar, etkileşim akımları, pazarlıklar, işlevler (fonksiyonlar), vb. sorun alanlarıyla uğraşan bütün yöneticileri ndurumlarının incelenmesi gereğinden hareket edilmektedir. **Fonksiyonel analiz** diye anılan bu inceleme türünde, tüm örgütsel etkenler, karşılıklı bağımlı öğeler şeklinde ve sistematik bir bütün olarak ele alınmaktadır. Üzerinde durulan ana nokta, örgütün iç ve dış amaçlarıyla birlikte bütünlüğüdür. Bunun içinde, böyle bir organizmanın «içi» ve «dışı» arasındaki ilişkiye, başka deyişle iç süreç ile dış çevre bağıntısına büyük önem verilmektedir.

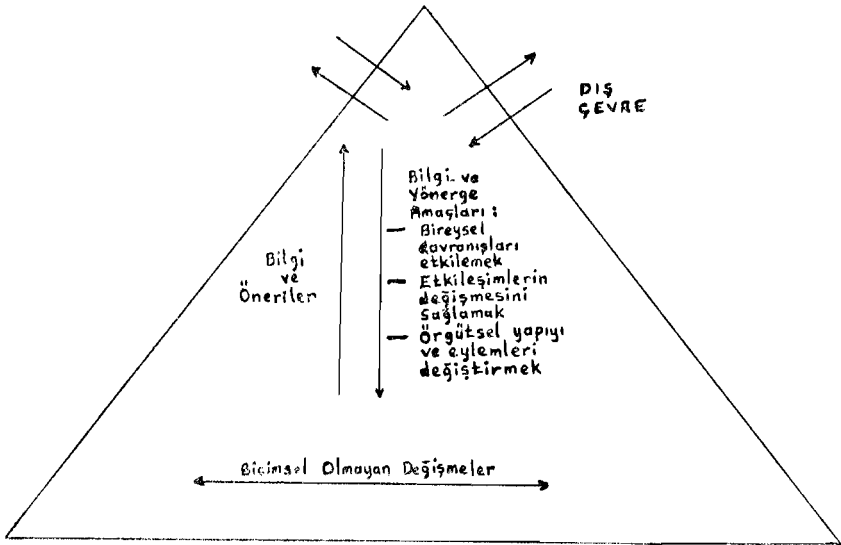
Fonksiyonel analiz anlayışında, örgüte yaşayan bir organizma gözüyle bakılmakta, bunu birbirine bağlı olarak sürekli şekilde devreden günlük işleyiş ve gelişme fonksiyonları özgülleştirmektedir (karakterize etmektedir). Söz konusu özelliklerin temelinde, örgüt eyleminin genel yöneltimi yer almaktadır. Başka deyişle, yaşayan bir örgütün tüm eylemi belli amaçlara bağlı bulunmaktadır (26).

Analizlerde, bölümlerin (veya kısımların) içinde yer aldıkları süreç ile tümünün dış çevreye uyarlanması (intibakı) ve buradan karşılıklı ilişki durumlarının sürdürülmesinin ele alınması zorunluluğu çıkmaktadır. Gerek bölümlerin içinde, gerek bütünü meydana getiren kısımlar (veya öğeler) — başka deyişle örgüt içindeki bireyler veya gruplar — arasında dengenin sağlanması için bir hoşgörü payının (toleransın) bulunması gerekmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, bölümler (temel öğeler) ve bölümlerarası denge için gerekli hoşgörü payı ile örgütün tümünde bu-

(26) Bu görüş açısından örgüt; 1— Çok sayıda bölümleri (veya kısımları), 2— Bunların karşılıklı bağlarla işleyişlerini sürdürmesini, 3— Belli amaçların başarılmasını, 4— Bunu yaparken dış çevreye uyarlanmayı (intibakı), 5— Bölümlerin (kısımların) karşılıklı bağ durumlarının sürdürülmesini kapsayan bir varlık şeklinde tanımlanmaktadır. Bkz.: C. ARGYRIS, Understanding Organization Behavior, Dorsey-Irwin, Homewood, Ill., 1960, s. 29-30.

nu sağlayan davranış mekanizmalarının bulunmasına yönelmiştir. Böylece fonksiyonel analizin uğraşacağı başlıca üç soru ortaya çıkmaktadır, şöyleki (27): 1— Örgüt varlığını nasıl sürdürmektedir? 2— Türlü bölümlerden (temel öğelerden) gelen ve genel işleyiş düzenini etkileyen katkıları örgüt nasıl sağlamaktadır? 3— Örgüt çevresel değişikliklere karşılık vermek için içerden kendisini nasıl değiştirmektedir?

Buradan, aşağı yukarı, işletme ve kurumlardaki yöneticilerin karşı karşıya kaldığı şu genel zorunluluklar belirmektedir: Yönetici örgütün iç işleyişinin sürdürülmesi ile dış amaçların başarılması arasında uzlaştırıcı bir nokta bulmak zorunda kalmaktadır. Kendisi örgütün çekiciliğini arttıracak, ödül ve güdeleme (motivasyon) sistemlerinin kurulması, örgüt içi etkileşimler ve pazarlık eylemleriyle çok yakından ilgili bulunacaktır. Belki bunlardan daha önemlisi, yöneticinin örgüt ile türlü tüketici, müşteri, rakip grupları, kamu kuruluşları, sendika sorumlulukları, vb. işletmenin dış dünyasını oluşturan öğeler arasındaki çapraşık etkileşim ve pazarlık ortamında gideceği yolu belirleme durumunda kalışıdır. İşte aşağıdaki şekil, yöneticinin örgütsel değişimdeki rolüne ilişkin bu davranışsal görüşü ana noktalarıyla ortaya koymaktadır (28).



(27) HAMPTON—SUMMER—WEBBER, s. 648.

(28) A.g.k, s. 649.

S O N U Ç

Örgütsel değişmeye ilişkin bu açıklamalarımız sonucu ortaya çıkan gerçeklerin başında, örgütlerin günümüzde gerek kendi içlerinde, gerek çevrelerinde bir «değişme» savaşı içine girmiş olmalarıdır. Bir yanda değişme zorunluluğu, diğer yanda alışılmış düzeni bırakmama şeklinde beliren gelenekçi direnişler, işletme ve kurumları zaman zaman birtakım çıkmazlara ya da bunalımlara sokmaktadırlar.

Çağımızda, örgütlerin değişme karşısında esneklik gösterip, gösterememelerinde rol oynayan etkenlerin başında, içinde buldukları toplumun modern ve gelenekçi olarak bölümlendireceği-miz sosyolojik özelliği gelmektedir. Modern toplumların örgütleri kuşkusuz, değişmeye karşı gelenekçi toplumlardan çok daha esnek tutum göstermekte, değişmeyi yaşamalarının, dolayısıyla gelişmelerinin temel şartı saymaktadırlar. Öte yandan gelenekçi toplumlardaki örgütlerin değişmeye gitmeleri, toplumun bu özelliğini taşıyan örgüt üyelerinin direnişleri nedeniyle zorlaşmaktadır. Gerçi değişikliğe karşı direnme, insanın doğal bir zayıflığı ise de, ileri toplumlarda eğitim ve kültür düzeyinin gelişmiş bulunması, söz konusu zayıflığın üstesinden gelinmesini kolaylaştırmaktadır. Aslında eğitim gerek örgüt içinde, gerek örgüt dışında bireylerin değişmeye uyarlanmalarında (intibaklarında) en önemli araç olmaktadır. Dışarıdan örgüte iyi eğitim görmüş kimselerin alınması, içeride işgörenlerin başta hizmet içi eğitim olmak üzere, çeşitli şekillerde eğitimden geçirilmesi, kurumda yapılacak değişikliklere bireylerin hızla uyarlanmalarını olurlu kılmaktadır.

Örgütsel değişme konusunda beliren çelişik bir durum, yöneticinin bir yandan işleyiş düzeninde kararlı bir gidişi, diğer yandan da bu düzene birtakım değişiklikleri getirmeyi gerçekleştirmek zorunda oluşudur. Değişme ve kararlılık arasındaki denge-nin sağlanması örgütsel değişmenin temel sorunları arasında yer almaktadır. Örgütte sık sık değişikliğe gitmek işgörenleri huzursuz edip, kendilerinde kuruma karşı güvensizlik duygusunun yerleşmesine yol açar. Öte yandan uzun süre kararlılığın korunup, değişmeden kaçınılması, örgütün gerilemesi ve zayıflaması, hatta yokolması sonucunu doğurabilir. Bunun için yöneticinin değişmenin zamanını, örgütte yapıma biçimlerini, işgörenlerin buna hazırlanması konularını önceden titizlikle incelemesi gerekmektedir.

Aksi halde, birtakım anlık değişiklik çıkışları, işgörenlerde aynı şekilde sert tepkilere yol açıp, daha başlangıçta girişilen harekette başarısızlığa sebep olabilecektir.

Son olarak şu söylenebilir ki, «değişme» kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Bir makineye bile, eskiyen parçanın yenisi takıldığında, işleyişinde bir süre aksamalar görülmektedir. Değişme insanları ilgilendirdiğinde kuşkusuz durum çok daha ciddi bir özellik gösterir. Çünkü nerede ve nasıl olursa olsun, insanın içine girdiği düzenler ya da modellerde, göze çarpan ilk özellik bunların çapraşıklıdır. Böyle çapraşık bir ortamın başta değişme olmak üzere, çeşitli sorunlarını çözme kavuşturmak, herşeyden önce ayrıntılı bir düşünce tarzını, asıl eyleme geçmeden bazı hazırlık çalışmalarının yapılmasını, ve çok evreli bir gelişme planının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.