

KURUMSAL ETKİNLİKTE ANAHTAR BİR KAVRAM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Süleyman Ruhi AYDEMİR
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Kontrolörü

GİRİŞ

Evrenin bir bütün olarak sürekli bir oluş ve değişim içinde olduğu bir çok düşünür ve filozof tarafından çok eski çağlardan beri dile getirilmiştir. Nitekim Heraklitos (M.Ö. 540-480) " aynı nehirde iki kere yıkanamazsın" sözüyle bunu vecizeleştirmiştir(1). Söz konusu bu değişim üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar toplumsal değişme, teknolojik değişme ve ekonomik değişmedir(2). Örgütler de içinde buldukları çevrenin bir ürünü olduklarından her örgüt hayatta kalabilmek için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Örgütler açık sistemlerdir. Çevresel değişimlerden kendilerini koruyamazlar. Dolayısıyla değişim yönündeki içsel ve dışsal baskılara bir tepki vermek zorundadırlar(3).

Değişmeler çoğu kez, etkiledikleri toplumlar tarafından belli bir gecikme ile anlaşılabilir. Kaldı ki Alvin Toffler ve benzeri yazarlar geçmişte olduğundan çok farklı ve hızlı bir değişim yaşandığını teşhis ve iddia etmektedirler. Bunun da yeni bir bilgi ve düşünce yapısı yaratmakta olduğunu, toplumun sürekli yenilik ve sürprizlerle karşılaşacağını, kişilerin sorununun değişiklik ve yeniliğin temposu ile bahsedebilmek olacağını, geçicilik, yenilik ve hızlı değişimin beraberinde " gelecek şoku"nu getireceğini savunmaktadır. Buna engel olmanın ise ancak bu yapıya uygun bir eğitim sistemi ve bireyin toplumsal ve politik katılımını arttırmakla mümkün olacağı iddia edilmektedir. Katılımın artması feedback mekanizmalarını güçlendirecek ve hızlı değişikliği denetlemeye yardımcı olacaktır. Çünkü hızlı değişim, bazı kişi ve grupları marjinalleştirip mutsuz azınlıklar yaratabilmektedir. Katılımın yaygınlaştırılması buna engel olmanın en kısa yoludur(4).

Örgütlerinde bu gelişmeler karşısında proaktif bir hareket tarzı belirleyip muhtemel değişimleri öngörmeleri, bunu kontrol etmeleri ve hatta örgütün kendisinin bu yönde iç ve çevresini etkileyip değişimi yönlendirmeleri onları başarısı açısından önemle durulması gereken bir husustur.

Yaşanan gelişmeler ve değişimler yönetim felsefesini, üretim felsefesini ve sistemleri etkilemiş ve 90' ılı yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim ve değişim mühendisliği kavramları hep gündemde olmuştur.

Bu durumun etkisi ile örgütlerde yöneticinin rolü de değişmiştir. Artık yönetici sadece işi değil muhtemel değişimleri önceden görüp örgütü buna hazır hale getirecek plan ve yönetimleri de tasarlamak durumundadır. Bunun yanında değişikliklerin örgüt içinde benimsenmesi ve uygulanması açısından eğitimi de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, yönetici artık sadece emir değil aynı zamanda eğitici yöneticidir. Buna ilaveten yönetici, eğitici yönetici olmasının yanısıra uygulayıcı, gösterici yönetici rolünü de üstlenmiştir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. DEĞİŞME NEDİR?

Örgütsel değişme kavramından önce değişim kavramının üzerinde durmak gerekir.

Değişme; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır(5).

Başka bir ifade ile değişme, temellilik ve süreklilik kavramının karşıtıdır. Zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen süreklilik ve temellilik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır(6). Yine, değişme, planlı veya plansız herhangi bir sistemin, bir süreç neticesinde belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir(7).

Örgütsel değişme ise, örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlaması, adapte olmasıdır(8). Örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğe örgütsel değişim adı verilir. Bu anlamda değişme; yaratıcılık, yenilik yapımı, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır(9).

Bir başka tanımlamaya göre ise değişme; bir şeyi başka bir şeyin yerine koyma, bir şeyden başka bir şey için vazgeçme, aynı tür içinde başka bir yeni şeyi, başka şey ya da şeyler için yerine koyma ya da alma, yenilik getirmedir.

Ayrıca, değişmeyi bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle geçmek üzere sürekli şekil değiştirmesidir biçiminde tanımlayan yazarlar vardır(10).

Bunun yanında değişme kavramına oldukça farklı anlamlarda verilebilmektedir. Bunlar arasında; hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş, gelişme, büyüme, kalkınma geleneklerinin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi, daha yüksek bir verimlilik ve etkenlik derecesinin gerçekleştirilmesi sayılabilir(11).

Giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi değişimin boyutları çağımızı niteleyecek seviyelere ulaşmış ve baş döndürücü bir ivme kazanmıştır. Yani, artık değişmeye ayak uydurma sorunundan ziyade, değişmeyi nasıl öngörüp buna göre hazırlık yaparak değişmeyi nasıl yönetebiliriz sorunu gündemi işgal etmekte ve bu bizi değişim mühendisliği kavramına iletmektedir.

B. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM NEDİR? NİÇİN GEREKLİDİR?

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir(12). Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Peker ise örgütsel değişmeyi, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır (13).

Örgütsel içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik öğeler sürekli olarak faaliyettedirler. Bilimsel araştırmaların sonucu olarak getirilen her yenilik toplumda ve örgütlerde diğer bir çok yeniliğin kaynağı olmakta ve değişikliklerin yapılmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bugünün büyük ve karmaşık örgütlerinin içinde buldukları çevre hızlı bir şekilde değişmekte ve gittikçe daha canlı bir hal almaktadır. Çevrenin bu hareketliliği

örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Kısaca örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişiminin konusu, çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, yürütülmesi ve uyumla ilgilidir(14).

Örgütte; ussal ekonomik insan, sosyal insan veya özbenliğini gerçekleştiren insan nitelendirmelerinden hangisi ile nitelendirilirse nitelendirilsin örgütsel değişim büyük ölçüde insana bağlıdır. Özellikle planlı değişim yöntemi ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmek istenmesi durumunda örgüt içindeki insanın önemi daha da artmaktadır.

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, Bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Örgütler, toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde hayatîyetlerini devam ettireceklerine göre ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal olan kuruluş amaçlarını çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek ya da değiştirmek durumundadırlar.

Ayrıca örgütler; çevreye bir kurum olarak kendi saygınlıklarını kabul ettirdiklerinde, bir yenilik kaynağı ve değişim aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları, çevredeki değişim ile kendi değişimlerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmelerine bağlıdır(15).

Toplumsal yapının alt sistemi olması nedeniyle örgüt, toplumsal yapıdan kendini tamamen soyutlayarak bir değişim ve gelişim sürecini başarıyla sürdüremez. Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişim ve gelişim durdurulması imkansız olduğuna göre bu değişim alanlarının etkisinde olan örgütün değişmesinin durdurulması da mümkün değildir. Başka bir ifade ile örgüt içsel ve dışsal zorlamalar altındadır. Bu zorlamalar örgütleri değişmeye yani sürekli iyileştirmeye ve yenileşmeye zorlamaktadır.

C. DEĞİŞME ALANLARI

Örgütlerin değişmesi veya değişim girdilerine hedef olması sözkonusu olabilecek alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- örgütün değişim ve gelişim boyutları,
- örgütün alt sistemleri,
- örgütün unsurları, alt sistemleri ve örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler,
- bunların herhangi bir kombinezonu.

Örgütün değişim ve gelişim boyutlarını açacak olursak;

a- Örgütün İnsani Boyutu :

- 1- bireyin tutum ve davranışları
- 2- grupların tutum ve davranışları
- 3- yönetim felsefesi
- 4- örgüt üyelerinin değer yargıları
- 5- örgütün kültürüdür.

b- Örgütün Yapısal Boyutu :

- 1-çeşitli biçimsel ve doğal kurallar (iş bölümü, yetki, sorumluluk makamları v.b)
- 2- örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler (iş akımı, rol, haberleşme, karar alma, statü vb)

c- Örgütün Teknolojik Boyutu :

- 1- örgütte halen kullanılmakta olan ve işlerin nasıl yapılacağını gösteren bütün yöntemler, iş görme yöntemleri, iş akışları)
- 2- örgütte halen kullanılmakta olan bütün makine, malzeme, araç form vb)

d- Örgütün Amaçlarına İlişkin Unsurlar :

- 1- örgütün biçimsel (Resmi) amaçları,
- 2- örgüt üyeleri tarafından biçimsel olmayan (doğal) şekilde geliştirilmiş bulunan amaçlar.

Bu amaçları içiçe geçmiş, aralarında sıkı ilişkiler bulunan ve karşılıklı dayanışma halindeki birimler olarak düşünmek gerekir. Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurları ile çevreleri arasında da devamlı dinamik ilişkiler bulunmaktadır.

3- Örgütlerin içinde buldukları çevre sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır. Böyle bir çevre içinde yüksek bir verimlilik ve etkenliğe sahip olabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmelidirler. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve sürekli gelişebilmeleri için;

- çevredeki değişiklikleri yakından izlemeleri,
 - yenilikçi ve yaratıcı olmaları,
 - çevrelerinden girdiler ithal etmeleri ve bu girdileri işlemeleri ve işledikleri girdileri çevrelerine çıktılar halinde ihraç etmeleri,
 - çevrelerindeki tepkileri öğrenebilmek, gereksinim duyulan bilgileri toplayabilmek ve girdilerin ithalini, üretim sürecini ve çıktıları gereğince yeniden düzenleyebilmek için feedback sistemine sahip olmaları,
 - olumlu sonuçlara ulaşabilmek için değişim süreci üzerinde etkin bir denetim sistemi kurmaları gerekir.
- 4- Örgütler belirli amaçlara ulaşabilmek üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlardır. Örgütün amaçları kağıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabilecekleri gibi uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçları da olabilir(16).

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ÖRGÜTÜN İNSAN UNSURUNA DAYANDIRAN YAKLAŞIM

Örgütsel değişim büyük ölçüde "insan" a bağlıdır. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini belirtmektedirler(17). Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini aynı potaya sokmaktadır.

Bir örgütün kuruluşunda ve gelişiminde temel öge olarak kabul edilen insanın temel özelliklerinin, yeni gelişmeler neticesinde değişmesinin örgüte direkt olarak yansıtıldığını kabul eden bu anlayış üzerine ilk çalışma 1960' lı yıllarda Coch ve French tarafından yapılmıştır. Çalışmada daha önceleri üretimde, işyerinde, işçilere danışılmadan yapılan sık sık değişmelere işçiler çok sert tepki verirken ve onlar

tarafından engellenmeye çalışılırken sonradan, yapılacak olan küçük değişikliklerde bile işçilerin görüşlerinin alınması ve karşılıklı müzakere yolunun seçilmesi ve bir çeşit katımlı yönetimin uygulanması bu dirençleri kırmıştır(18). Coch ve French bu deneyi 3 grup üzerinde yapıyor:

- Kararlara hiç katılmayan grup: araştırma sonucunda hiçbir ilerleme yok
- Temsil edilen grup: Bu grupta ümit verici artış gözlenmiş
- Tümünden katılan grup: etkinlik deneyden önceki duruma oranla çok hızlı(19) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda insanların alınmasına katıldıkları kararlara daha çabuk uyum sağladıkları görülmüştür.

Örgütsel değişimi insan unsuruna dayandıran görüş, insanın kendi yapacağı işini iyi yapacağı konusunda serbest takdir ve görüş belirtme ve bu yolda hareket etme özgürlüğü vermektedir.

B- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ÖRGÜTÜN YAPISAL UNSURUNA DAYANDIRAN YAKLAŞIM

Bu görüşler, örgütün yapısal unsurlarındaki aksaklıkların örgütün bütününe yansıdığını, dolayısıyla örgütte yapılacak değişimin gerçekleştirilebilmesi için ilk planda yapısal sorunların çözülmesi gerektiğini savunur. Yapısal unsurlara örnek olarak; haberleşme, örgüt içindeki rollerin birbiri arasındaki ilişkileri sayabiliriz(20).

C- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ TEKNOLOJİYE DAYANDIRAN YAKLAŞIM

Eskimiş teknolojilerin yerine yeni teknolojilerin daha etkin ve verimli bir yönetim için yerleştirici, örgütsel değişimin ilk basamağını oluşturacağını belirten bu görüş sahiplerine göre bilgi çağı, teknoloji çağı veya bilgisayar çağı adı verilen 20 nci yüzyılda ve onun devamı 21 inci yüzyılda yeniden yapılanmanın 3 temel amacı olan hızlı, etkili ve ekonomik örgütlerin inşası için teknolojideki gelişmelerin takibinin yapılması ve bunun örgütlere ikamesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, ilmi bilgilerin örgütlere uygulanmasını ifade eden modern yönetim teknikleri büyük önem taşımaktadır.

III. ÖRGÜTÜN İÇ VE DIŞ ÇEVREYE UYUMU

A- ÖRGÜTSEL AMAÇLAR

Teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen örgütsel değişim iç ve dış çevreye uyum olarak iki farklı bir kategoride inceleyebilir. Bu bağlamda örgütün iç çevresi dendiği zaman onun bütün formal ve informal ilişkilerini ifade eder. Dış çevre ise "örgütün içinde oluşturduğu daha üst düzeyde bir sistemin ya da toplumun unsurlarını ve biçimsel doğal etkileşim kalıplarını" ifade etmektedir(21).

Amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün iç ve dış çevreye uyumu olarak ele alınan örgütsel değişimin gerçekleştirmek istediği ve adına "örgütsel amaçlar" dediğimiz kavram ise örgütün hem toplumsal ihtiyaçlarının hem de kişisel ihtiyaçların bir uzantısı olarak görülüp örgütün bir sistem olarak varlığını sürdürebilmesi ve koruyabilmesi için öngörülen şeylerdir.

B- ÖRGÜTÜN İÇ ÇEVREYE UYUMU

İç çevre ya da örgütün iç çevresi denildiği zaman bir örgüt ile örgütün yönetiminde bulunan yöneticileri ile onların astları akla gelir.

Örgütsel değişim sürecinin büyük ölçüde insana bağlı olduğu göz önüne alınarak insanı 4 çeşit grupta toplayabiliriz.

1. Akıllı Ekonomik İnsan:

Akıllı ekonomik insan; Mc. Gregor "x" ve "y" teorileri varsayımlarıyla tanımlanmıştır. Bu varsayımlarda; insanın doğal olarak iş yapısını sevmediğini, eğer insana bir iş yaptırmak gerekiyorsa onun yeterli çabayı göstermesi için zorlanması, denetlenmesi ve korkutulması gerektiği belirtilerek normal olarak her insanın yönetilmekten yana olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca insanın uygun koşullar altında sorumluluğunun artacağını ve yeteneklerini de geliştireceğini iddia etmektedir(22).

2. Sosyal İnsan:

"x" ve "y" insanların aksine, insanın ekonomik ihtiyaçları ile güdümlenebileceği sınırını aşarak sosyal ihtiyaçların da bu noktada önemli olduğunu ve insanın sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı oranda örgütün beklentileri doğrultusunda hareket edeceğini ifade eden bir varsayımdır.

3. Benliğini Gerçekleştiren İnsan:

Bu varsayımın temel özelliği, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutmasıdır. Bu sıralama yaşama, korunma, barınma gibi insanın temel ihtiyaçlarından insanın yeteneklerini maksimize etmek gibi benliğini gerçekleştirme ihtiyaçlarına kadar alt kademedan üst kademeye kadar piramit gibidir. İnsan ihtiyaçları karşılandıkça kendi benliğini geliştirebilir ve dolayısıyla örgüt gelişimine de yardımcı olur.

4- Karmaşık İnsan:

İnsanın ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutulmaz. Çünkü bu yapılsa bile değişen ortam koşullarına göre sıralama değişebilir. Bu özelliğinden dolayı yöneten ile yönetilen arasındaki uyumun örgütsel değişikliklere uyum kapasitesinin iyi olması açısından esnek olmasında yarar vardır.

C. ÖRGÜTÜN DIŞ ÇEVREYE UYUMU

Örgütün dış çevresindeki fiziki, kültürel ve teknolojik çevreler örgütün oluşumunda ve varlığını sürdürebilmesinde başrolü oynarlar. İş yerlerindeki yeni fiziki düzenlemeler, toplumun normları, değişen değer yargıları ve yeni teknolojik buluşlar özellikle 20 nci yüzyıla damgasını vuran "değişimin" örgütün uyum sağlamasında rolü olduğu açıktır. Örgütün dış çevreye uyumunda dış çevrenin isteklerinin ve baskılarının örgüt amaçlarıyla örtüştürülmesi, müşterek hale sokulması örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olduğu kadar zorunludur. Bu noktada kurumsallaşma "örgüt kararlarının örgüt dışında kabul görme derecesi" olarak nitelendirilir(23).

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ENDÜSTRİYEL HÜMANİZMA HAREKETİ

Örgütsel değişimin tarihsel bir süreç içinde ayrı bir yeri olan Endüstriyel Hümanizma Hareketinin temel çıkış noktası, değişimde insan unsurunun ön plana çıkartarak örgütün demokratikleşmesini ve daha insancıl amaçların örgüte uygulanmaya çalışılmasını sağlamaktır(24). Hareketin temel dayanak olarak aldığı değerler ise ferdin kendisini tamamlama imkanı sağlamak, organizasyonların çevresindeki değişmelere neden olan intibaklarında ortaya çıkan zorluklara karşı açık sistemler kurmaktır(25).

Bu harekette 4 modern teorisyenin ismi göze çarpmaktadır. Bunlar; kişinin ihtiyaçlarını hiyerarşik sıralamaya tabi tutan Maslow, kişinin büyüdükçe organizasyonlarda pasif ve onlara bağımlı olmasını anormal bulan Chris Aygris, insanları "x" ve "y" teorileri ile ayrı ayrı tanımlayarak onların iş ve kendileri arasındaki durumlarını tahlil eden Mc Gregor ve nihayet organizasyon ortamını 4'lü ayırma tabi tutan Libert'tir(26).

5. BİR DEĞİŞİM TEKNİĞİ: PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Planlı değişim; bir örgütte değişme yaratabilmek için davranış bilimlerine ait teknikleri uygulayan bir değişim ajanı tarafından belirli bir sistem içinde oluşturulan süreç demektir.

Bir değişim sürecinde ihtiyaç olan elemanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- a- İhtiyaç: gerçek performans ile geçerli performans arasındaki problemlerin sayılmasıyla ortaya çıkan ve yönetilenler tarafından geçerli olan performansla ilgili memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasıyla değişimin ihtiyaç olduğu görülür.
- b- Fikir: fikir ya da idea yeni bir şeyler yapma yoludur. Bu fikir organizasyon tarafından yeni bir model, görüş ya da üretimi yerine getirmektedir. Bu, yeni bir makine veya yeni bir teknolojidir.
- c- Benimseme: fikir teklif edildiği zaman onun yöneticilerce benimsenmesi gerekir.
- d- Yürütme: Önerilecek yeni fikrin, teknolojinin ya da davranışın yürütülmesi gerekir.
- e- Kaynaklar: zaman ve kaynakların kullanımı insan enerjisi ve aktüalitesi değişen temel araçlardır.

Planlı değişimin 3 amacı vardır:

1. Organizasyon geliştirme örgütleri arasındaki güveni sağlamak, problemleri beraberce çözmek, haberleşmeyi dikey ve yatay olarak gerçekleştirmek, kişisel doyumunu arttırmak
2. Ferdin duygusalıklarının kaybolması neticesinde ortaya çıkan organizasyonların etkinliğinin kaybolmasının önüne geçmek amacıyla duyarlılık eğitiminin verilmesi. Bu eğitim sonucu ferdi farklılıkların önemli olmadığı ve örgüt bütünlüğünün önemli olduğu fikri üyelere yayılır.
3. Haberleşme ve planlama süreçlerinin geliştirilmesinde yönetim skalasının uygulanmasıdır.

Planlı örgütsel değişimde değişim ajanlarının örgüt içinden seçilmesi ve onların bilim adamı olması isteği vardır. Amaç, örgütteki fertlerin ve onların oluşturdukları grupların yeteneklerini geliştirmektir.

Blake ve Mavton'un geliştirdikleri bir modele göre değişim 6 aşamalıdır(27).

1. aşama : duyarlılık eğitimi
2. aşama : grup eğitimine verilen önem
3. aşama : ihtisas gruplarla yatay birimler arasındaki sorunlar ele alınır ve çözüme kavuşturulur
4. aşama : yönetim tarafından bir takım amaçlar sağlanır.
5. aşama : saptanan amaçların gerçekleştirilmesi tekniği sorunu ile ilgilenilir.

6. aşama : gerçekleştirilen değişikliklerin dengeli ve düzenli hale getirilmesi.

6. PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİL MESİNDE BAŞVURULABİLECEK STRATEJİLER(28)

1. Örgütsel değişimin planlanması ve gerçekleştirilmesinde uygulanacak yöntemlerin temelini sistem kuramı teşkil eder.
2. Değişim planlanmasından ve gerçekleştirilmesinden örgütün üst kademesi sorumludur.
3. Her örgütte değişimle ilgili bir birim olmalıdır.
4. Değişimle ihtiyacın belirlenmesi, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden faydalanılmalıdır.
5. Planlı örgütsel değişim üyelerin işbirliğine dayanır.
6. Sıra ile sorunlar belirlenerek amaç ve stratejiler ertelenmemeli ve işgücü bunlara yönelik olarak eğitilmelidir.
7. Değişime karşı olacak tepkilerin normal olduğunun bilincinde olunmalı.
8. İnsanı eğitmek için çeşitli eğitim kurumlarından faydalanılmalıdır.
9. Dış çevredeki etkiler de hesaba katılmalı.
10. Değişimle ortaya çıkacak sorunlar ortaya konulmalı.
11. Değişim çabaları amaca doğru bir haberleşmeye dayandırılmalı ve değişimde ödül külfet dengesi kurulmalı.
12. Yapılan değişimlerin uygulanması devamlı surette gözlenecek düzeye kavuşturulmalıdır.

SONUÇ YERİNE

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz bu yıllarda, "değişim" bir çok kişinin, işletmenin, firmaların, holdinglerin ve hatta siyasi partilerin sloganı haline gelmiştir.

Evrendeki değişim ve yeni oluşumlar kaçınılmazdır. Çünkü örgütler gerek çevresinden gerekse kendi yapısından kaynaklanan bir çok değişim baskısı altındadır. Bu değişim baskısı evrimsel olabilir, devrimsel olabilir, olumlu olabilir veya olumsuz olabilir. Yani kısaca değişim kaçınılmaz bir olgudur.

Bu noktada yöneticilere düşen görev ve sorumluluk değişen iç ve dış çevre şartlarına göre örgütü değişime hazırlamak, muhtemel değişiklikleri öngörmek suretiyle geleceği tasarlamak ve yönetim süreci içinde örgütçe uygulamaya konulan değişimin stratejisini eğitim yoluyla benimsemektir.

Değişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bunun ortaya konması ve benimsenmesi ayrıca yürütülmesi örgütün tamamına ait olduğundan yöneticiler örgütü bir "team" anlayışıyla ve "coach" edasıyla yönetmelidirler. Örgüt, ancak bu şekilde başarısını devam ettirebilir ve her türlü rekabet ortamına ve zaman çarkına karşı mücadele vererek hayatta kalabilir.

(1) Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst. Üniv. Yayını, İst.1981, s.1

(2) Çelebioğlu, a.g.e,s.9-62 ve 66

(3) W.M. Evan, Richard Draft, Organization Theory Research and Desing.

- (4) Cem Kozlu, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, İş bankası yayınları, 1995, s.1
- (5) Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE, 1995, s.24.
- (6) Çelebioğlu, a.g.e., s 2.
- (7) Peker, a.g.e.,s 24.
- (8) Evan, Draft, a.g.e., s 267.
- (9) Peker, a.g.e, s 24.
- (10) Amiran Kurkkan, İ.Ü.İktisat Fak.yy,1978, s.6-8'den nakleden Peker, a.g.e,
- (11) Ülkü Dicle, Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim", Verimlilik Dergisi, 1973 Nisan-Haziran, s.667
- (12) Mehmet Sağlam, "Örgütsel Değişme", TODAİE yy,1979, s.61
- (13) Peker, a.g.e., s.3
- (14) Peker, a.g.e.s.3-4
- (15) Sağlam, a.g.e.,s.61
- (16) Peker, a.g.e., s.5 vd
- (17) Dicle-Dicle, a.g.m., s.672
- (18) Dicle-Dicle,a.g.m.,s.673
- (19) Huczunshi, Andrzes, David Buchanon, Organizational Behaviour, Press USA,1991, s.538
- (20) Dicle-Dicle, a.g.m. s.679
- (21) Sağlam, a.g.e., s.78
- (22) Nuri Tortop, Eyüp İspir Burhan Aykaç, "Yönetim Bilimi", Ankara, s.308 vd.
- (23) Philip Selznick, Readership in Administration, New York 1957, s.5-21 den nakleden Sağlam a.g.e. s. 112
- (24) Toker Dereli, "Organizyonlarda Davranış", İstanbul, 1985, s.256
- (25) Dereli, a.g.e. s. 256
- (26) Dereli, a.g.e. s. 256-263
- (27) Dicle-Dicle, a.g.m s 697
- (28) Dicle-Dicle a.g.m. s.697

KAYNAKÇA

1. Çelebioğlu Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst. Üniv. Yayını, İst.1981.
2. Evan W.M., Richard Draft, Organization Theory Research and Desing
3. Dereli Toker, Organizyonlarda Davranış, İstanbul, 1985.
4. Dicle Ülkü, Atilla Dicle, Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi, 1973 Nisan-Haziran, s.667
5. Huczunshi Andrzes, David Buchanon, Organizational Behaviour, Press USA.
6. Kozlu Cem, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları Ve Asya Modelleri, İş Bankası Yayınları, 1995
7. Peker Ömer, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE 1995.
8. Sağlam Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE yy,1979.
9. Tortop Nuri, Eyüp İspir Burhan Aykaç, Yönetim Bilimi, Ankara.