

Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları

Doç. Dr. Azim Öztürk

Doğan Ünlücan

Çukurova Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ÖZET

Değişim, bir yandan yeni sorunların çıkmasına neden olurken, bir yandan da sorunlara çözüm getirmektedir. Kriz dönemlerinde başarıya ulaşılabilmesi için son dönemlerde farklı yaklaşımların gündeme getirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımları “Teori E” ve “Teori O” başlıkları altında toplamak mümkündür. Bu çalışmada, söz konusu yaklaşımların uygulamaları ve başlıca alanlarda karşılaştırılmaları üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

Although changes causes problems, on the other side it finds solutions to the problems. To be successful in crises times some new approaches can be find out by authors. These new approaches can be counted as a “Theory E” and “Theory O” titles. In this study, we focus on these approaches and its implementation as compared with other fields.

1.Giriş

Globalleşen dünyada, işletmelerin ihtiyaçları ve hatta işletmelerin kendileri değişmektedir. Bunun sonucunda, işletmeler kendi içlerinde çeşitli krizler yaşamaktadırlar. İş yoğunluğunda da, iş yavaşladığında da kriz gerçekleşebilir. Çevrede yaşanan kriz ise, işletmelerin kontrolü dışında oluşan bir olgudur. Kriz dönemlerinde, çatışmalar yoğun olmakta, çatışmalar değişimin başarıya ulaşmasının önünde bir engel olmaktadır. Bununla birlikte karar verme, problem çözme ve risk alma gibi konular ön plana çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde başarıya ulaşılabilmesi için son dönemlerde farklı yaklaşımların gündeme getirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımları Teori E ve Teori O başlıkları altında toplamak mümkündür.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; kriz, örgütsel değişim ve değişim yönetimi ile ilgili tanımlar ve açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde; Teori E – işçi sayısını azaltma, yatay bir organizasyon yaratma ve yöntem değişiklikleri – ve Teori O – işletmenin değişim kapasitesi ve insani boyutlar – uygulamaları ve başlıca alanlarda karşılaştırılmaları üzerinde durulmuştur.

2.Kriz, örgütsel değişim ve değişim yönetimi

“Kriz” işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yöntem ve süreçlerini ve ününü veya şöhretini etkileyebilecek tehditler olarak tanımlanmaktadır (Smither, Houston ve McIntire, 1996, s. 448). Kriz kavramı farklı olayları ve konuları kapsamakta ve teknik ve yöneticilik öğelerinin karışımını içermektedir. Örneğin, bilgisayarlarda meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık veya nakil sırasında meydana gelebilecek kazalar, işletme faaliyetlerini etkileyecek olası krizler arasında gösterilmektedir (Thompson, 1997, s. 654; Rachman, Mescon, Bovee ve Thill, 1993, s. 169). Diğer yandan, rakipler, ürünler, ekonomi, ve pazarda meydana gelebilecek herhangi bir kriz, işletmeyi etkileyebilecek diğer faktörler arasında yer almaktadır (Thompson, 1997, s. 654; Smither, Houston ve McIntire, 1996, s. 39-40; Stewart, 1996, s. 16; Clarke, 1994, s. 73; Manchester Open Learning, 1993, s. 12; Newstrom ve Davis, 1993, s. 270). Eğer, krize işletme içerisindeki öğeler tarafından neden olunmuşsa, bunlara çözüm bulmak daha kolay olmaktadır. Fakat, kriz işletmenin kontrolü dışında, dış çevrede meydana geliyorsa, bu durumda çözüm üretmek daha da zorlaşmaktadır. Bu arada, krizin oluşturduğu olumsuz sonuçlar, değişimin daha hızlı gerçekleşmesine fırsat yaratmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanların bu durumdan rahatsızlık duyacakları durumların oluşabileceği fikrinin oluşmasıdır (Flander ve Moravec, 1994, s. 86).

Krizin ortaya çıkmasının nedeni, işletmelerin krize yolaçabilecek etkenler ve gelişimleri üzerinde durmamalarıdır. Çevrenin sürekli ve objektif olarak analiz edilmesi, meydana gelebilecek krizlerin önlenmesinde yardımcı olmaktadır (Gilgeous, 1997, s. 4; Thompson, 1997, s. 655). Düşünülenin aksine, krizlerden en çok etkilenen işletmeler, başarılı ve büyük işletmelerdir. Bunun nedeni de, başarılı olmaları nedeniyle işletmelerin sürekli olarak değişen ve belirsiz olan çevreye karşı ilgisiz kalmaları ve çevreyi analiz etmemeleridir (Null, 1999, s. 44).

Günümüzde işletmelerin daha karmaşık hale gelmesi ve mevcut yapının yetersiz kalması işletmeyi değişime gitmeye zorlamaktadır. Örgütsel değişim, işletmenin çevrede gelişen değişimlere anında cevap verebilmesi ve adapte olabilmesi için gerekli yapının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002, s. 338; Dessler, 1998, s. 492; Certo, 1997, s. 298; Burnes, 1996, s. 173). Örgütsel değişim, stratejik, kültürel, yapısal, görevlerin yeniden tanımlanması (task redesign), teknolojik ve bireylerin tavır ve yeteneklerindeki değişim gibi alanlarda gerçekleşmektedir. Örgütsel değişim; sınırlı tek bir ünite veya stratejik, tüm işletme genelinde olabilir. Günümüz çağdaş işletmeleri, çevrenin sürekli ve hızlı değişmesinden dolayı, faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla, örgütsel değişim konusu işletmelerin önünde çok önemli bir sorun olarak durmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002, s. 338; Butcher ve Atkinson, 2000, s. 50-51; Dessler; 1998, s. 492-493; Sunoo, 1998,

s. 28; Certo, 1997, s. 301; Gilgeous, 1997, s. 11; Thompson, 1997, s. 655; Clarke, 1994, s. 18; Manchester Open Learning, 1993, 17-23).

Değişim yönetimi, yöneticilerin, ideal amaçları ne olursa olsun, değişim girişiminin işletmeye tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002, s. 342; Drafke ve Kossen, 2002, s. 355). Değişim yönetimi uygulayan yöneticilerin, değişimin bir dizi süreçten geçtiğinin farkında olması gerekmektedir (Gilgeous, 1997, s. 5). Değişimin başarılı olabilmesi, ancak değişimin planlı, periyodik, organik ve uzun zamana yayılarak uygulanmasıyla gerçekleşebileceği belirtilmektedir (Abrahamson, 2000, s. 75; Clarke, 1994, s. 92; Huy, 2001, s. 601; Smither, Houston ve McIntire, 1996, s. 43; Stewart, 1996, s. 21-22). Değişim yönetimini yönetecek olan bireyler deneyimli, iş hayatında tecrübesi olan, teoriyi ve pratiği çok iyi birleştiren kişiler olmalıdır.

Genelde değişim, işletmenin krizde olduğu dönemlerde gerçekleşmektedir. Değişimin tam olarak ne zaman yapılacağı gibi bir ortak görüş oluşmamıştır. Fakat değişim için en iyi zamanın, ciddi problemlerin oluşmasından önceki zaman olarak gösterilmektedir. Bu da işletmelerin proaktif bir yaklaşım göstermesi ile gerçekleşebilir. Bunu yapmayan işletmeler ise, reaktif yaklaşımla, zararı asgariye indirebilmek için, krizin, işletmenin hangi yönlerini etkilediğini belirlemeli ve kaynakları bu yönlerde kullanarak değişimi uygulamaları gerekmektedir (Drafke ve Kossen, 2002, s. 358; Huy, 2001, s. 601-604; Gilgeous, 1997, s. 5; Thompson, 1997, s. 656; Caudron, 1996, s. 39).

3. Teori E ve Teori O

Teori E (Economic), değişimin ekonomik değerleri, Teori O (Organizational) işletmenin değişim kapasitesi, ile ilgilidir. Bu iki modelin işletmenin hedeflere ulaşabilmesi için kullanılabilecek modeller olduğu belirtilmektedir.

Teori E, değişime sert bir yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır, işletmenin başarısının değerlendirilmesinde hissedarların değerlerinin korunması olarak açıklanmaktadır. Bu teorinin genel karakterleri ekonomik teşvik, işçi sayısının azaltılması (downsizing), yönetim katlarının azaltılması (delaying) ve yöntemlerinin değişmesi (process re-engineering) gibi öğeler olarak belirtilmektedir (Beer ve Nohria, 2000, s. 134). Bazı uzmanlar, bu gibi uygulamaları stratejik değişim veya devrim tarzı değişim olarak da adlandırmaktadır (Greenberg, 2002, s. 370-371; Dessler, 1998, s. 494; Gilgeous, 1997, s. 11; Hershey ve Blanchard, 1988, s. 341).

Yönetim kademelerinin azaltılması ve işletmenin küçük, otonom ve merkezîyetçi olmayan ünitelere ayrılması, daha hızlı karar verebilmek ve daha etkili olarak çalışabilmek için uygulanan diğer bilinen bir uygulamadır. Bu gibi üniteler, ürün, müşteri veya coğrafi alan odaklı olmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002, s. 343-344; Fitz-enz, 2000, s. 82-83;

Moses, 2000, s. 134-135; Dessler, 1998, s. 257-258). Yöntem değişiklikleri, görevlerin daha hızlı ve etkili yapılabilmesi için yöntemlerin tekrar gözden geçirilmesi ve yeniden dizaynı olarak tanımlanan diğer bir uygulamadır (Drafke ve Kossen, 2002, s. 121; Huy, 2001, s. 606-607; Fitz-enz, 2000, s. 82; Dessler, 1998, s. 624; Certo, 1997, s. 303; Smither, Houston ve McIntire, 1996, s. 41).

Teori O, yumuşak değişim olarak da adlandırılmaktadır, Teori E tarzı uygulamaların işletmeye zarar verebileceğini, bu yüzden değişimin işletme kültürünü ve bireyi geliştirme – çalışanların davranışlarını, tavırlarını, kapasitelerini ve sorumluluklarını geliştirme – gibi öğeleri içermesi gerektiğini belirtilmektedir (Beer ve Nohria, 2000, s. 134). Bazı uzmanlar, bu gibi uygulamaları gelişimi hedefleyen değişim veya katılımcı değişim olarak da adlandırmaktadır (Greenberg, 2002, p. 370; Gilgeous, 1997, s. 11; Hershey ve Blanchard, 1988, s. 340).

Gerçekte, bu teorilerden herhangi birinin tek başına, çok az işletme tarafından uygulandığı, genelde ikisinin beraber kullanıldığı ve uygulamaların karlılığa ve üretkenliğe büyük etkileri olduğu belirtilmektedir. GE yöneticisi Jack Welch, her ne kadar Teori E tarzı uygulamalara gitmiş görünse bile, işçi sayısının ve tedarikçilerin azaltılması, işletme içerisinde takım çalışması ve etkili iletişim gibi öğeleri de teşvik ederek, Teori O tarzı uygulamalara da gitmiştir (Beer ve Nohria, 2000, s. 138; Dessler, 1998, s. 383-384).

4.E ve O Teorilerin Başlıca Alanlarda Uygulamalarının Karşılaştırılması

4.1.Hedefler

Teori E yaklaşımına göre, hissedarların işletme için en önemli varlıklar olduğu belirtilmekte, hedefe ulaşılabilmesi için en kısa yolun seçilmesi gerektiği üzerinde durulmakta, bu nedenle sert uygulamalara gidildiği belirtilmektedir. Teori O yaklaşımında ise, hedeflere ulaşılabilmesi için, değişimin, yönetimin çalışanlarla beraber ve uzun dönemde yayılarak yapılması gerektiği belirtilmektedir. İşletmenin kapasitesinin, takım çalışmaları ve iletişim gibi, alanlarda etkinliğin artırılması ile üretkenliğin artırılacağı ve uzun dönemde hedeflere ulaşılacağı belirtilmektedir (Beer ve Mohria, 2000, s. 135-136).

4.2.Liderlik

Teori E yaklaşımını benimseyen liderlerin, değişim sürecinde üstten alta doğru iletişim yolunu seçtiklerini, kararların radikal olduğunu, astların katkısının çok az olduğunu açıklamaktadır. Teori O yaklaşımına göre ise, katılımcılık değişim sürecinin en önemli unsuru olarak gösterilmektedir. Bu teoriye göre, işletmenin performansını artırabilmesi için, hemen hemen bütün kararlara astların katılımı teşvik edilmelidir (Beer ve Nohria, 2002, s. 136).

Kriz dönemlerinde, liderlerin eskisi gibi çalışma imkanları olmamaktadır. Şartların değişmesi nedeniyle, daha önce yapılanların yapılmasıyla farklı sonuçların alınması

beklenmemeli, liderlerin olaylara farklı yaklaşımlar getirmeleri gerekmektedir. Farklı yaklaşımlar, liderlerin ve çalışanların yeni bir takım beceriler kazanması ile hayata geçirilmektedir. İşletmeler stratejik işe alma programları uygulamalı, performans yönetimi, yetenek havuzlarının hazır bulundurulması, işçi azaltma yerine ödemelerin geçici durdurulması gibi alternatiflerin yaratılması gerekmekte ve çalışanların işletmede tutulmasını hedeflemesi gerekmektedir (Caudron, 2001, s. 35; Zimmerman, 2001, s. 52; Flander ve Moravec, 1994, s. 86). Yine, Caudron (2001, s. 35), Değişim sürecinde işletmedeki çalışanların işletmede tutulması gerektiğini belirtmekte, çalışanları “A tipi” ve “B tipi” olarak ayırmaktadır. A tipi çalışanların uzun sürede işletmeye gerekli olacağı, B tipi çalışanların ise, uzun dönemde işletmenin ihtiyaç duymayacağı çalışanlar olarak belirtmekte, fakat uzun dönemde gerekli olacak yeni yöntemlerin ve teknolojilerin geliştirilmesinde kullanılmasının gerekli olduğunu belirtmektedir.

Daha hızlı kararlar almak, risk almak, takım oyunculuğu gibi liderlik unsurları, kriz ortamında daha farklı şekiller alması gerekmektedir. Kriz sonucu işten çıkarılmanın olduğu ortamlarda işyerinde kalanlar kendilerini suçlu hissedebilirler. İşyerlerinde toplu çıkarmanın olduğu ortamlarda geriye kalanlar arasında stres, ruhsal bunalım, hırçınlık, geçimsizlik, boşanma ve alkolizm gibi konular gündeme gelmektedir. Bir başka deyişle, bireyler aşırı baskı altında yaşıyorlarsa, “bana da sıra gelecek mi?, ya bana da olsaydı, ya ben de işimi kaybetseydim, burada birşeyler ters gidiyor” düşünceleri kafalarda dolaşmaya başlayabilir (Drafke ve Kossen, 2002, s. 168; Moses, 2000, s. 136; Sunoo, 1998, s. 27; Certo, 1997, s. 313; Thompson, 1997, s. 368; Caudron, 1996, s. 40-41; Hayward, 1996, s. 42; Clarke, 1994, s. 77-79). Bu gibi durumlarda, çalışanların birbirlerine, amirlerine, işletmeye güvenmeleri beklenebilir, fakat, kriz dönemlerinde bireylerin devamlı endişe içinde olması, işin kaybedilebileceği veya ne gibi görevlere atanılabileceği, bunu zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, bu tür ortamlarda yöneticilere daha fazla iş düşmektedir (Harvey ve Allard, 2002, s. 11-12; Caudron, 2001, s. 35; Fitz-enz, 2000, s. 83-85; Moses, 2000, s. 137-138; Laabs, 1998, s. 34-36; Sunoo, 1998, s. 28; Thompson, 1997, s. 656; Caudron, 1996, s. 40-41; Uris ve Shapin, 1953, s. 275).

Değişim sürecinde, insanların katılımcı olması, bir vizyon-misyon ortaya konulması gerekmektedir. Yeni bir vizyon-misyon yaratılması, ancak üst yönetimin, değişim sürecine tam olarak desteği ve katılımı ile gerçekleşebilir (Butcher ve Atkinson, 2000, s. 49; Harvey ve Allard, 2002, s. 54; Fitz-enz, 2000, s. 87; Gilgeous, 1997, s. 13). Ortaya konulan vizyon-misyon değişimin başarıya ulaşması umudunu artırmaktadır. Vizyon-misyon, yaratılmasının amacı bir hedef belirleme ve hedefe ulaşmak için insanların katılımını sağlamaktır. Bu sayede herkes hedefe varmak için çaba harcamaktadır. Bu bir-iki kişiyle gerçekleştirilebilecek bir olay olarak görülmemelidir. Hedefleri belirlenirken, çalışanların katılımının sağlanması onların daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin, çalışanların katılımcılığını sağlama ve onlara değer vermesi, çalışanların işe

karşı taahhütlerinin artacağı ve güvenilir bir çalışan grubu yaratılacağı anlamına gelmektedir. Değişim uygulanırken, herkesin birlikte olması, “biz bir aileyiz” gibi bir düşünce yaratılması gerekmekte, işletmede bir birliklilik, bir bütünlük oluşturulması gerekmektedir (Drafke ve Kossen, 2002, s. 357; Yukl, 2002, s. 283-288; Fitz-enz, 2000, s. 85; Gilgeous, 1997, s. 240-241; Pascale, Millemann ve Gioje, 1997, s. 131-133; Caudron, 1996, s. 45-48; French ve Bell, 1995, s. 290-291; Uris ve Shapin, 1953, s. 280-281).

Bu arada, değişim sürecinde, iletişim becerilerinin çok daha farklı ve sağlıklı olması gerekmektedir. İşletmelerde iletişim sonuç alınmasında veya çözüm üretmede etkili faktördür. Değişim sürecinde kararlar en kısa zamanda alınmalı, alınan kararlar açıkça çalışanlarla paylaşılmalı ve iletişim mümkün olduğunca birinci ağızdan yapılmalıdır. Değişim sürecinde, işletmenin yeni hedeflerini çalışanlara aktarması, başarıya ulaşılabilmesi için önemli ve hayati konulardan biri olarak gösterilmektedir. İletişimin tek taraflı olarak, üstten alta doğru, uygulanmamalı, alttan üste doğru iletişim de teşvik edilmelidir (Drafke ve Kossen, 2002, s. 356; Harvey ve Allard, 2002, s. 12-13; Akin ve Palmer, 2000, s. 68; Butcher ve Atkinson, 2000, s. 49; Fitz-enz, 2000, s. 86; Moses, 2000, s. 134-137; Laabs, 1999, s. 36; Sunoo, 1998, s. 28; Pascale, Millemann ve Gioje, 1997, s. 137; Thompson, 1997, s. 657; Caudron, 1996, s. 45-47; Smither, Houston ve McIntire, 1996, s. 44-45; French ve Bell, 1995, s. 290-291; Manchester Open Learning, 1993, s. 26-27; Hershey ve Blanchard, 1988, s. 346-347).

4.3.Odak (Focus)

Teori E tarzı değişimde, liderlerin işletmenin yapı ve sistemlerine odaklandıkları, bunları değiştirmenin en kolay yolunun ise üstten alta doğru emirlerin verilmesiyle olabileceği belirtilmektedir. Teori O yaklaşımının odaklandığı noktalar ise, işletme kültürü, davranışlar ve çalışanların tavırları olduğu belirtilmektedir. Teori O yaklaşımında, daha önce belirtildiği gibi, değişim uygulanırken insan faktörüne önem verilmesinden dolayı işçi sayısında azaltılmaya gidilmediği görülmektedir. Teoriye göre, yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket etmesi, yapılan işleri ve davranışları değerlendirmesi ve sonucunda üretkenliği ve karlılığı artırması hedeflenmektedir (Beer ve Mohria, 2000, s. 136).

Özellikle ekonomik koşullar işletmenin küçülmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar ilk hedef haline gelmektedir (Zimmerman, 2001, s. 52). İşten çıkarmaların ana nedenleri, yeniden yapılanma, bürokrasinin azaltılması, yüksek işgücü maliyeti ve dış kaynaklardan sağlama (outsourcing) gibi faktörlerdir (Drafke ve Kossen, 2002, s. 121; Laabs, 1999, s. 31-32; Pascale, Millemann ve Gioja, 1997, s. 128-129). Laabs (1999, s. 35-36), işçi sayısının azaltılmasını bir reflexe benzetmekte, bunun düşünülmeden yapıldığını, stratejik bir sonuç olmadığını belirtmekte, işçi sayısında azaltılmaya gitmenin, problemlerin çözümü için verilebilecek en kötü kararlar arasında olduğunu belirtmektedir. Bunu yapan işletmelerin, kısa dönemde karlılık bekleyen işletmeler olduğu, fakat bu işletmelerin uzun zamanda bundan zarar gördükleri belirtilmektedir.

İşten çıkarmaların, geride kalanların moral ve motivasyonuna zarar verebileceği unutulmamalıdır (Laabs, 1999, s. 34). Fakat insan faktörüne yatırım yapan işletmelerin, bunun karşılığını uzun dönemde aldıkları, yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır (Moses, 2000, s. 139; Laabs, 1999, s. 34; Thompson, 1997, s. 368). İşletmeler, çalışanların en önemli varlıklar olduğunu belirtmekte, fakat işçilerin ilk hedef olarak seçilmesi nedeniyle, bu söylemin geçerliliğini yitirdiği görülmektedir (Laabs, 1999, s. 35; Moses, 2000, s. 137). Volkswagen, işçi azaltmak yerine, çalışma saatlerini azaltmış ve çalışanlara esnek çalışma saatleri programı uygulamış ve bunun sonucunda başarıya ulaşmıştır (Zimmerman, 2001, s. 52).

4.4.Yöntem

Teori E yaklaşımına göre, hiçbir mücadelenin açık ve kapsamlı planlar olmadan kazanılamayacağı açıklanmaktadır. Bu planların, liderlerin kısa zamanda çalışanları motive ve seferber etmede kullanılabileceği, geçmişte alınmamış sert ve keskin kararların alınmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir. Bu gibi değişimleri genelde bir kişi tarafından uygulamaya geçirildiği belirtilmektedir. Teori O yaklaşımında ise, değişimin uzun döneme yayılmasından dolayı değişimin küçük ünitelerde başladığı, uygulanan yöntemlerin başarılı olması durumunda bunun diğer ünitelerde de kullanıldığı ve sonuçta bütün organizasyon geneline yayıldığı belirtilmektedir. Bu gibi değişimlerde bölüm liderlerinin etkin rol üstlenmesi gerekmektedir (Beer ve Mohria, 2000, s. 136).

4.5.Ödüllendirme

E tarzı değişim programlarında, ödüllendirmenin finanssal teşvik verilmesi ile gerçekleşmektedir. Örneğin hisse opsiyonu verilmesi gibi. Teori O yaklaşımında ise, ödüllendirmenin yeteneğe göre verilmesi, ücret sistemi ve verimlilik primi (gain sharing) gibi yöntemlerle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Beer ve Mohria, 2000, s. 136-137).

Değişim sürecinde, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlama da birçok zorluk yaşanmaktadır. Çalışanların moralinin ve verimliliğinin artırılması için, yöneticilerin bu gibi durumlarda kullanılabilecek yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle ödüllendirme ve onurlandırma gibi çalışanların moral ve motivasyonunu artıracak yöntemler uygulanmalıdır (Yukl, 2002, s. 300; Moses, 2000, s. 134-135; Dessler, 1998, s. 187; Gilgeous, 1997, s. 14; Clarke, 1994, s. 37).

4.6.Danışmanlık kullanımı

Teori E değişim stratejilerini uygulayan işletmeler genelde dış danışmanlar kullanılmakta, Teori O yaklaşımında ise, dış danışmanlar fazla kullanılmamakta, işletme içerisinden seçilen liderlerin değişimin uygulanması için kullanıldığını belirtmektedir (Beer ve Mohria, 2000, s. 137-138).

Jacques Nasser (Wetlaufer, 1999, s. 82-83), dış danışmanları, işletmelerde değişimle ilgili seminerler veren ve değişimin önemini anlatan kişiler olarak görmek ve bu

kişilerin işletmeden ayrıldıktan sonra kafalarda birçok soru işareti bıraktığını belirtmektedir. İç danışma uzmanlarının kullanıldığı durumlarda ise, değişimin başarıya ulaşma şansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Fakat, değişimin başarıya ulaşabilmesi için iç değişim uzmanlarının eğitimi, değişimin yönetilebilmesi için gerekli olarak görülmektedir (Dessler, 1998, s. 506-507).

5.Sonuç

Teori E yaklaşımının kriz dönemlerinde uygulanması uygun olarak görülmekte, Teori O ise, krizin oluşmasını beklemeksizin sürekli uygulanmalıdır. Bu iki model değişim sürecinde sıkça kullanılmaktadır. Bununla birlikte, durumsal bir anlayışla bunlar birbirinin yerine geçen teoriler değildir. Her bir teorinin kullanılabilmesi için şartlar birbirinden farklıdır. Bu bağlamda, sert önlemler öngören Teori E'nin hızlı hareket edilmesi ve hızlı sonuç alınması açısından kriz dönemlerinde daha iyi sonuçlar verebileceği söylenebilecektir. Diğer yandan, değişim sürekli bir olgu olduğundan, değişim yönetiminin sürdürülebilirliği açısından Teori O, değişim sürecinde sürekli kullanılmalıdır. Bütün bunların yanında "durumsallık yaklaşımı" bağlamında içinde bulunulan koşullar değişik zamanlarda değişik tedbirleri gerektirebilecektir.

Değişim, bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan da yeni sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelmektedir. İşletmeler için verilen mesaj "değişim koşullarına adapte olunması veya kapıların kapatılması" şeklindedir. İşletmelerde gerçek bir değişim ihtiyacı var ise bunun gerçekleştirilmesi için kriz beklenmemeli ya da kriz bir fırsat olarak kullanılmalıdır. Her işletmenin "kriz yönetim planı" oluşturması gerekmekte, böylece krize hazırlıksız yakalanılmamasının yanında, bunu bir fırsata dönüştürebilecek bilince sahip olunması gerekmekte ve çalışanların bu durumlara hazırlıklı olması sağlanmalıdır. İşletmeler, ayrıca planlı istihdam programları hazırlamalı, işe alımlarda gerçek ihtiyaç ölçülerek doğru sayı belirlenmelidir.

Küçülme gibi kararlar alınmadan önce, çalışanlarla görüşülmeli, çalışanların da çözüm sürecine katılımı sağlanarak farklı ve etkili seçeneklere ulaşılabilir, ücretli veya ücretsiz izin veya esnek çalışma saatleri gibi farklı uygulamalar gündeme getirilmeli, sorunların fırsata dönüşmesi için ortam yaratılmalıdır. Krizlerin işletmelere durgunluk getirdiği de göz önünde bulundurularak, bu dönemler eğitim ve gelişim adına fırsata dönüştürülmesi sağlanmalıdır.

Değişim süreci, ortaya bir plan, bir resim koymak ve insanların katılımını sağlamakla gerçekleşebilir. İnsanlar bu sürece katılmıyorsa, birileri yöneten, birileri seyreden konumunda görülmektedir. Bu nedenle değişimin gerçekleşmesi olasılığı düşük olmaktadır. Kriz sürecinde bekle gör politikası uygulanmaması, değer yaratılması ve kayıpların daha da büyümemesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde bilinen genel uygulama

işçi çıkartarak üretimi azaltmaya gitmektir. Oysa üretim olmadan değer yaratmak imkansızdır. Küçülmenin işletmelere faydasının olmadığı, dolayısıyla belli bir sürede düzelecek bu kriz durumlarının işletmelere zarar verebileceği anlaşılmalıdır.

Kaynakça;

Abrahamson, Eric (2000): "Change Without Pain"; *Harvard Business Review*, July-August, pp.75-79.

Akin, Gib and Ian Palmer (2000): "Putting Metaphors to Work for Change in Organizations"; *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 67-77.

Beer, Michael and Nitin Nohria (2000); "Cracking the Code of Change"; *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141.

Burnes, Bernard (1996); **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics** (second Edition); Financial Times Pitman Publishing, London.

Butcher, David and Sally Atkinson (2000); "M-UP Principle"; *Management Review*, January, pp. 49-53.

Caudron, Shari (2001); "HR Take on Tough Times"; *Workforce*, September, pp. 32-36.

Caudron, Shari (1996); "Teach Downsizing Survivors How To Thrive"; *Personnel Journal*, January, Vol. 75, No. 1, pp. 38-48.

Certo, Samuel C. (1997); **Modern Management** (seventh edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Clarke, Liz (1994); **The Essence of Change**; Prentice-Hall International (UK), Ltd.

Dessler, Gary (1998); **Management: Leading People in the 21st Century**; Prentice-Hall, New Jersey.

Drafke, Michael and Stan Kossen (2002); **The Human Side of Organizations** (eight edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Fitz-enz, Jack (2000); "Proven Change"; *Workforce*, May, Vol. 79, No. 5, pp. 82-89.

Flander, Gail and Milan Moravec (1994); "Tiptoeing Through the Crisis: How HR Can Keep Change Moving"; *Personnel Journal*, March, Vol. 73, No. 3, p. 86.

French, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. (1995); **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (fifth edition); Prentice-Hall International, Inc.

Gilgeous, Vic (1997); **Operations and the Management of Change**; Pitman Publishing, London.

Greenberg, Jerald (2002); **Managing Behavior in Organizations** (third edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Harvey, Carol and M. June Allard (2002); **Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises** (second edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Hayward, Dennis R. (1996); "Diary of Downsizing Survivor"; *Personnel Journal*, January, Vol. 75, No. 1, p. 42.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard (1988); **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** (fifth edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Huy, Quy Hguyen (2001); "Time, Temporal Capability, and Planned Change"; *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 601-623.

Laabs, Jennifer Koch (1999); "How Downsizing Missed Its Mark?"; *Workforce*, April, Vol. 78, No. 4, pp. 31-38.

Laabs, Jennifer Koch (1998); "Show Them Where You're Headed"; *Workforce*, November, Vol. 77, No. 11, pp. 45-48.

Manchester Open Learning (1993); **Management Action Guides: Planning and Managing Change**; Kogan Page Limited, London.

Moses, Barbara (2000); "Give People Belief in the Future"; *Workforce*, June, Vol. 79, No. 6, pp. 134-141.

Newstrom, John W. and Keith Davis (1993); **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, ninth edition; McGraw-Hill, USA.

Null, Donald N. (1999); "Why Good Companies Go Bad"; *Harvard Business Review*, July-August, pp. 42-52.

Pascale, Richard, Mark Millemann and Linda Gioja (1997); "Changing the Way We Change"; *Harvard Business Review*, November – December, pp. 127-139.

Rachman, David J., Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee and John V. Thill (1993); **Business Today** (seventh edition); McGraw-Hill, USA.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter (2002); **Management** (seventh edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Smither, Robert D., John M. Houston and Sandra A. McIntire (1996); **Organization Development: Strategies for Changing Environments**; HarperCollinsCollegePublishers, USA.

Stewart, James (1996); **Managing Change Through Training and Development** (second edition); Kogan Page Limited, London.

Sunoo, Brenda Paik (1998); "Redesigning the Company at Donna Karan"; *Workforce*, July, Vol. 77, No. 7, p. 27-28.

Thompson, John L. (1997); **Strategic Management: Awareness and Change** (third edition); International Thompson Business Press, London.

Uris, Auren and Betty Shapin (1953); **Working With People**; The Macmillan Company, New York.

Wetlaufer, Suzy (1999); "Driving Change: An Interview With Ford Motor Company's Jacques Nasser"; *Harvard Business Review*; March- April, pp.77-88.

Yukl, Gary (2002); **Leadership in Organizations** (fifth edition); Prentice-Hall, New Jersey.

Zimmerman, Eilene (2001); "No More Drastic Cuts at Intel: A Case Study"; *Workforce*, November, p. 52.