

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MİDYE SENDROMU¹

Dr. Öğr. Üyesi Senem ALTAN²

ÖZET

Değişim tüm örgütler ve liderleri için önemini hiçbir dönemde yitirmeyen bir olgudur. Bu durum, sürekli değişim ve gelişimi içerisinde barındırması arzu edilen özellikle eğitim örgütleri için de büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamıyla eğitim örgütlerinin bu değişim ve gelişime uyum sağlama becerisine sahip lider yöneticilere ihtiyacı olmakla birlikte bu bakış açısının da örgüt kültürünün bir parçası olması gerekmektedir. Değişimin örgütsel yaşamın bir parçası haline gelmesinde bu süreçleri iyi yönetebilen liderlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerindeki lider yöneticilerin okul ortamında karşılaştıkları direnç ve olumsuz durumları yönetmedeki becerisi, örgüt performansını da etkilemektedir.

Eğitim örgütleri yapısı gereği dinamik bir ortama ihtiyaç duyarken, değişime karşı direnç ve statüko okul ortamında yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Bu durumla anoloji kuracak olursak ‘Midye Sendromu’ örgüt içerisinde değişime direnen ve gelişime kapalı kişilerin taşıdığı hastalıklı durumu metafor etmektedir.

Bu metaforun temellendirildiği nokta; midyelerin hayatında aldığı tek bir varoluşsal kararın nereye yerleşeceği ile ilgili olması ve bu kararın sonrasında da hayatının geri kalan kısmını kendini kayaya çimentolayarak orada kalmasıdır. Eğitim örgütlerinde de bu özelliği taşıyan birçok kişinin varlığı söz konusudur. Bu kişiler, değişime o kadar direnç gösterirler ki buldukları yere çimentolanmış gibidir ve okul ortamı için tehdit oluşturmaktadırlar. Özellikle bir yöneticide bu sendromun (belirginin) görülmesi ise örgütsel bağlamda okul dinamiklerini derinden etkiler.

Bu çalışmada, eğitim örgütlerindeki değişim yönetimi ve bu süreçte karşılaşılan direnç ile bunun örgüt kültürüne ve performansına etkisi metaforik bağlamda yumuşakçalardan midye ile benzetim kurularak kavramsal boyutta irdelenmiş, bu sendromun özellik ve etkileri üzerinde durulmuştur. Örgütsel değişim kavramından hareketle yenileşme, değişen örgütsel paradigma, değişim süreci ve değişime direnç, örgütsel liderlik ve lider yöneticilerin bu süreçteki rolü vurgulanarak eğitim örgütleri için öneriler tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Örgütsel Liderlik, Değişim Yönetimi, Yenileşme, Değişime Direnç, Örgüt Performansı, Örgüt Kültürü, Midye Sendromu.

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya’da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

² Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,
senem.altan@okan.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bütün modern toplumlarda, toplumsal yaşamın karmaşıklaşması, uzmanlık alanlarının ve iş bölümünün çeşitlenmesi, kapitalist ekonomi ve tüketim toplumunun oluşması, bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunun gelişmesi eğitim sistemleri ve eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılmasını ve değişimini gerekli kılmaktadır. Bu süreçte eğitim örgütleri, daha çok da liberal anlayışların da etkisiyle sosyal bir örgüt olmanın ötesinde giderek ekonomiyle ve ekonomik sistemle daha çok ilişkilendiren bir sektör olarak görülmektedir. Böylece kar amaçlı olamayan sosyal bir girişim ve bir hizmet olarak görülen eğitim örgütleri, giderek adeta ekonomik bir sektör içinde yer alan yapılar olarak görülmektedir.

Eğitim örgütlerini oluşturan başlıca öğeler; eğitim programları, insan gücü (öğretmenler, yöneticiler, uzmanlar, vd.), finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve teknolojilerdir ancak temel öğe ise; insandır. Eğitimde kapasite geliştirme, öncelikle insan kaynaklarının kapasitesinin geliştirilmesine, buna bağlı olarak da yönetsel ve örgütsel kapasitenin geliştirilmesine bağlıdır (Şişman, 2013: 6-7).

Toplumlar durağan özelliklerinin yanı sıra dinamik özellikler gösterir. Sosyal değişim, toplumun dinamik yönünü ifade eder ve kısaca toplumsal yapı ve davranışlarla sosyal kültürün maddi ve manevi öğelerindeki değişimleri kapsar. Değişimin özünde farklılaşma olup bu olgu, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eder (Şişman, 2014: 75).

Toplumlardaki inanılmaz ölçüdeki değişimler toplumdaki örgütler üzerinde güçlü ve kapsamlı etkiler yaratmaktadır. Toplumlar sadece bilim ve teknolojiye yeni yeniliklerle değil, insan doğasına ilişkin değişen değer ve olgularla da karşılaşmaktadır. Bu değişim, örgütlerin yapı ve işleyişlerindeki dikkate alınması gereken ölçüdeki değişimle sonuçlanır.

1. BİR SEKTÖR OLARAK EĞİTİM, EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN YAPISI VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME BAKIŞ

Toplumların değişmesinde ve gelişmesinde örgütler içerisinde eğitim örgütü ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü eğitim örgütleri hem içinde buldukları çevreyi etkiledikleri gibi çevreden etkilenmekte hem de değişim sürecini gerçekleştirip uygulayacak bireyleri topluma yetiştirip kazandırma işlevini gerçekleştirmektedirler. Ulusal ve uluslararası yaşanan değişim, sosyal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini çeşitli şekillerde göstermekte, süreç içinde ve dışındaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Argon ve Özçelik; 2007:72).

Günümüzde özellikle eğitim örgütleri iç ve dış değişiklikleri algılama ve onlarla başa çıkmada, yönetimde ve örgütsel teknolojiye oluşan bazı temel değişiklikleri göz ardı etmemeleri gerektiğini yavaş da olsa öğrenmektedirler. Eğitim örgütlerinin en önemli öğesi olan insan sermayesinin bileşeni olan ve bu uygulama içerisinde bulunan yöneticiler, bu örgütün etkililiği ve değişim ile başa çıkma, değişime uyum sağlama yeteneğini geliştirme çabası içerisinde olduklarıdır (Aydın, 2010: 243).

Bir açık sistem hem yapı hem de süreç ile ilgilidir. Bu hem denge ve esneklik ile hem de sıkı ve gevşek yapısal ilişkilerle ilgili dinamik bir sistemdir. Örgüt, rol ve ilişkilerin bir düzenlenmesi olarak durağan değildir. Varlığını sürdürmek için örgüt değişime uyumlanmalı bunun için de değişmelidir. Rasyonel sistemlerde olduğu gibi örgüt ve çevrenin birbirine karşılıklı bağımlılığını göz ardı etmeden, birbirlerinden etkilendikleri unsurları dikkate almalıdır (Hoy & Miskel, 2010: 20).

Açık sistemler çevrelerinden enerji alarak entropinin önüne geçebilirler. Entropi, bütün sistemlerde sürekli enerji kaybı sonucunda sona doğru yok olmaya ve bitmeye doğru bir eğilim olduğunu ifade eden bir kavramdır. Örgütler çevrelerindeki olumlu koşulları arar ve çevreden gelen taleplere değişerek uyum sağlarlar (Hoy & Miskel, 2010: 22).

Örgütler organik bir sistem olup; değişim sürecinin, teknik, yönetim ve insan alt sistemlerini birbirine bağlayan roller ve ilişkiler üzerinde etkiye sahiptir. Örgütler iki temel özelliğe sahiptir. Birincisi, kararlı durumu koruma ve sürdürme eğilimidir. Sistemin bir ya da daha çok ögesinde denge bozulursa, sistem kaynaklarını düzenleyerek dengeyi koruma tepkisi gösterir. İkinci özellik, sistemin iç yeteneklerini artırma ve dış çevreyi etkileme yeteneğini geliştirme gizil gücüdür, potansiyelidir. Gerçekte bu, örgütsel büyüme ve gelişme potansiyelidir. Değişim meydana geldikten sonra, onu tanımlamak, tanılamak görece olarak basit bir konu olsa da, değişim gerçekleşirken onun yönünü etkilemek ve önünü açmak çok zordur. Çünkü örgütsel etkililiği arttırmak isteyen baskılar ya da ön görülen değişimlere uyum sağlamadaki yetersizlikler gibi çok sayıda güç işin içine girmektedir. Bu bağlamda, değişimin hem planlanması hem de uygulanması, günümüzün örgütlerinde yönetimin, önemi giderek artan işlevi ve sorumluluğudur (Aydın, 2010: 258).

Değişme, gelişme, büyüme, yenilik, reform ve yeniden yapılanma gibi kavramlardan değişme, kısaca bir durumdan bir başka hale geçme, farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Bu değişiklik, nicel veya nitel yönlerden olabilir. Bu yönüyle değişme, iyi veya kötü olarak nitelendirilebilecek bir değer yargısı taşımaz ancak sonuçları itibariyle olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilir. Örgütsel değişme, bir örgütte planlı ya da plansız olarak meydana gelen bütün değişimleri kapsamaktadır. Örgütsel değişme, örgütsel verimlilik, performans ve etkililiği arttırmak, amaçları gerçekleştirmek, süreç, ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak gibi değişik amaçlarla gerçekleştirilebilir (Şişman, 2011:160).

2. MİDYE SENDROMU

Yumuşakçalardan midye, hayatında alması gereken tek varoluşsal karar olan nereye yerleşeceğine ilişkin kararı aldıktan sonra hayatının devamını orada geçirmek üzere kafasını kayaya çimentolar ve orada kalır. Metaforik olarak bu açılardan midye, bir organizma gibi davranan örgütler ile ilişkilendirilmiş ve örgüt içerisinde değişime direnç gösteren statükocu insanın davranış modeli ile benzetim kurulmuştur. Örgüt içerisinde iş gören pek çok kişide özellikle de liderlerde bu özellik varsa sonuç örgütler açısından son derece yıkıcı veya yıpratıcı olabilir. Birçok kişi değişime o kadar direnç gösterir ki midye gibi buldukları yere çimentolanmış gibidir.

Örgütsel bağlamlarda çok yaygın olan bu sendrom(belirgi) un etkilerinin görüldüğü bazı ölçütleri; yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yaratıcılık, buluşçuluk, finansal sağlamlık gibi faktörlerdir (De Vries, 2006: 74-75).

Midye sendromunun örgütsel bağlamdaki semptomları:

- Örgütsel karar alma gücünün büyük kısmını elinde tutmaktan hoşlanma
- Karar alma sürecinde ön alıcı olmaktan çok tepkisel olma eğiliminde olma
- ‘Burada icat edilmiş değildir sendromu’nu sürekli yaşama eğiliminde olma
- İnsanların kendisine karşı çıkmasından hoşlanmama
- Başkalarını dinlerken çoğu zaman son derece sabırsızlanma
- Yaptığı şeylerin çoğu zaman doğru olduğu zannı içerisinde olma
- Her zaman önceliklerini tam açıklamayı başaramama
- Şirketin faaliyetlerine ve finansal tablosuna ilişkin enformasyonu kendisine saklamaktan hoşlanma
- İnsanlardan sürekli kuşku duyma hali
- Kötü haber aldığı anda büyük tepki göstermesi bilinen bir durum olması
- İnsanları benden yana olanlar ve bana karşı olanlar olarak iki kampa bölme eğiliminde olma
- İnsanların kendisine oldukça bağımlı olmasını tercih etme
- Örgütün geleceğine ilişkin kendi bakış açısıyla başkalarının bakış açıları arasında büyük bir uçurum olması
- İşler yanlış gittiğinde başkalarını suçlamaya eğilimli olma
- Çabucak savunmaya geçme
- Kendi borusunu öttürmekten hoşlanma ve başarılarını hemen başkalarına duyurmak isteme

Eğer bu ifadelerin çoğu bir çalışan için geçerliyse örgütteki karar alma tarzını yeniden gözden geçirmek gerekebilir ve midye sendromuna doğru yol alındığı gibi bir tehlike söz konusu olabilir (De Vries, 2006: 74).

Midye sendromunun kurumsal sonuçları:

Örgütlerde midye sendromuna takılıp kalmış liderler tarafından örgütlerin başarısızlığa doğru gitmesi ve düşüş ancak örgütlerin kendisini değişime uyarlama becerisi sürdürülebilir olmadığında kaçınılmaz olur. Çevremizdeki dünyanın hızla değişimi, örgütsel uygulamalar ve liderlik uygulamalarının da değişimini beraberinde getirir.

3. DEĞİŞEN ÖRGÜTSEL PARADİGMA

Çevremizdeki dünyanın değişmesiyle birlikte örgütsel paradigma, örgütsel uygulamalar ve liderlik uygulamaları da değişmektedir. 21. Yüzyıla en uygun liderlik ve örgüt türü nasıl olacak sorusu gündeme gelmektedir. Bu paradigma değişiminde örgütlerin merkezinde; fikirler, enformasyon, etkileşim olguları yer almaktadır. Günümüz iş dünyasında merkezi temalar ise insanlar ve süreçlerdir. Günümüzün örgütleri, stratejik buluşçuluktan anlayan, girişimci bir zihniyete ve küresel dünyada iş yapacak beceri ve bilgiye sahip kişilere ihtiyaç duymaktadır.

Eski zihniyet istikrara odaklanan, küreselden ziyade ulusal bir yönelime sahip, teknoloji güdümlü, hiyerarşik ve otokratik liderliğe eğilimliyken, yeni zihniyet hem sürekli hem de kesintili değişime bağlı, küresel bir yönelime sahip, müşteri güdümlü bir şebeke yapısına ihtiyaç duyar ve otoriter bir liderlikten ziyade otoriteye ya da saygıya dayalı bir liderliği talep etmektedir.

İşletmede yaşanan şey bir paradigma değişimi olup bu paradigma değişikliği kökten farklı bir örgüt türünü talep etmektedir. Bu yeni örgütün birkaç prototipi; ‘sanal’ örgüt (gevşek bir şekilde birbirine bağlı parçalardan oluşur), ‘kimyasal çorba’ örgüt (içinde sürekli yeni kombinasyonlar gelişir) ve ‘amip’ örgüt (sürekli parçalara bölünür). Bu yeni prototiplere dayalı bütün kuruluşlarda hiyerarşiye çok daha az rastlanmaktadır. Yeni örgütsel biçim; rekabet üstünlüğü sağlayan, hiyerarşik ve sabit olmaktan çok düz, organik olma eğilimli ve buluşçu tasarımlara sahiptir. Akışkan ve eylem yönelimlidir (De Vries, 2006: 77-78).

Bu bağlamıyla, bu yapılarıdaki örgütsel liderlikte; daha fazla insanı örgüte bağlamanın yeni yollarını bulma zorunluluğu vardır. Enformasyon çağındaki yeni örgütlerde işleyişteki süreçleri kolaylaştırmak için buluşçu liderliğe duyulan ihtiyacın yanı sıra şebeke yapıların yeni odak noktası olmasına rağmen, düz örgütler hala makul düzeyde otorite ve disipline de ihtiyaç duymaktadır. Hiçbir örgüt bir dizi kesin belirlenmiş kural ve prosedür olmaksızın işleyemez.

Liderleri, günümüz dünyasının gerektirdiği değişiklikleri gerçekleştirmekten alıkoyan ‘midye sendromu’ örgütler için önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

Günümüzün hızla değişen yaşam koşullarında örgütleri biçimlendirmek; paylaşılan bir vizyon yaratmak, kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak, yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak yoluyla sağlanabilir. Örgütlerde değişimi sağlamanın yöntemlerinden birisi de öğrenen örgütlerdir. Örgütsel öğrenme değişimi, değişim de örgütsel öğrenmeyi gerektirir. Değişim ve uyum için özellikle eğitim örgütleri, bu dinamizmi öğrenen okul olarak sürekli gelişmelerini sağlamaya çalışırlar (Can, 2013: 266).

4. YENİLEŞME

Yenileşme önceden planlanmış belirli bir değişimdir. Değişme kendiliğinden oluşabilir, yenileşme ise amaçlı ve planlıdır. Yenileşmenin yönü pozitifken, değişme negatif yönde de olabilir. Değişme bazen niceliksel olup, yenileşmede hem nicelik hem de nitelik vardır. Powers’a göre (1992) her yenileşme, yeni bilgilerin keşfedilmesiyle başlayıp, araştırma, geliştirme, yayılma ve adaptasyon aşamalarından geçerek kurumsallaşmaktadır. Yenileşme sürecinin her bir aşamasında farklı sorunlarla karşılaşılması doğaldır ve bunlar şöyle özetlenebilir (Can, 2013: 267):

1. Kabul: örgütün yenilik ile yaşamak zorunda olduğunu anlayıp yeniliği benimsediği aşama olup örgüt içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşılmaz.
2. İlgisizlik: örgüt içerisinde karasızlığın hakim olduğu ve sorunların net olarak belli olmadığı durumdur. Yenilik benimsenebilir veya yeniliğe ilgi gösterilmez.
3. Pasif direniş: örgüt içerisindeki sorunların belirginleşmeye başladığı, örgüt çalışanlarının yenilikten uzak durduğu ve her şeyin eski durumdaymış gibi devam etmeye çalışıldığı durumdur.
4. Aktif direniş: örgüt içerisinde yeniliğe karşı düşmanca tavrın takınıldığı, sorunların tam olarak ortaya çıktığı ve dirençte kararlılığın olduğu durumdur.

5. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerinde; alt sistemlerin birbirleriyle, örgütle ve çevresiyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında; örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde gözlenen her türlü değişme olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişimin bu anlamı; yaratıcılık (creativity), yenilik getirme (innovation), örgüt geliştirme (organization development), eylem araştırması (action research), örgütsel esneklik (organizational flexibility) gibi kavramların tümünü içine alacak derecede kapsamlı bir kavram olarak kabul edilmektedir (Alıç, 1990: 42; Sağlam, 1979: 61).

Kotter değişimi yönetmek için sekiz aşamalı bir plan önermiştir. Kotter'a (1995) göre örgütü değiştirmenin sekiz adımı şöyledir: (HBR Değişim, 2015: 8; Kotter,1995)

1. Bir ivedilik duygusu oluşturmak, değişimin acil olduğu duygusunu yaratmak
2. Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek, değişime kılavuzluk edecek bir koalisyon kurmak
3. Bir vizyon yaratmak, değişim için vizyon ve strateji geliştirmek
4. Vizyonu iletmek, değişimin vizyonunu paylaşmak
5. Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetisi vermek, geniş katılıma dayalı eylemleri işe koşmak
6. Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak, kısa vadeli kazançlar oluşturmak
7. İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak, kazanımları pekiştirmek ve daha çok değişim üretmek
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak, değişim sonucundaki yeni yaklaşımları örgüt kültürünün parçasına dönüştürmek.

M. Kets de Vries (2006) örgütsel uygulamalarında örgütleri başarılı kılan kriterleri ve performanslı örgütlerin niteliklerini şöyle açıklar (2007: 82-84):

- Başarılı olan liderler odaklı kalırlar.
- Liderleri müşteri tabanlarıyla sıkı temas içindedir.
- Liderleri, kendilerini örgüt kültürünün yüksek rakipleri olarak görür ve buna uygun davranırlar.
- Başarılı örgüt, enformasyonunun geniş olarak paylaşımının gerekliliğini fark etmiş, gizliliği minimumda tutan yapıdadır. Liderleri koçluk ve yönderlik rollerini unutmazlar, liderlik geliştirmeyi kendi işleri olarak görürler.
- Başarılı örgütlerin liderleri, buluşçuluğun önemini unutmadan, kendilerinin buluşçuluğun ve girişimciliğin katalizörü olarak kilit bir rol oynama zorunluluğunun farkındadırlar.
- Bu örgütler, çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak için çaba sarf eder ve liderleri çalışanların keyif aldıkları türden bir ortam yaratmada kilit rol oynarlar.
- Müşteri memnuniyetinin önemini bilirler ve liderleri müşteri tabanını tatmin etmek için örnek oluşturmak zorundadırlar.
- Bu örgütler bir öğrenme kültürüne sahiptir. Düşünce ve eylem çeşitliliğini benimserler. Liderler kilit bilgi sorumluları olup buna göre davranmak zorundadırlar.
- Başarılı örgütler, bir sistem perspektifine sahip olup liderleri bütün farklı birimlerin karşılıklı bağımlılıklarını kabul ederek sinerji yaratmak için çaba harcarlar.
- Gereksiz finansal risklere girmezler ve finans konusunda tutucu davranırlar. Baş kaynak dağıtıcısı olarak liderler örgütün kilit finansal göstergelerini de özenle izlerler.

Bu örgütler, kendilerini nasıl yeniden yaratabileceklerini bildiklerinden çevrelerindeki değişimi fark etmeyi ve onunla başa çıkmayı başarabilmektedirler. Yüksek performanslı örgütler paradigma değişimleriyle başa çıkma becerisi kazanmışlardır. Örgütlerin paradigma değişimine ihtiyaçları olup olmadığını tespit etmek için; onların sahip oldukları doğru vizyon, strateji, değerler, çekirdek yetkinlikler, stratejik amacı gerçekleştirmek için gerekli doğru yetenek, beceri, tutum ve davranışlar, doğru yönetici ekip, buluşçuluğu destekleyen doğru yöntemler, doğru maliyet yapısı ve müşterilere doğru bakış gibi temel örgütsel parametrelerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Böylece örgütlerin küreselleşen piyasalardaki konumunun doğru yerde olup olmadığı da tespit edilmiş olur.

6. LİDERLER İÇİN ÖNERİLER

Değişime liderlik etmek, insanlardan fedakarlık yapmalarını, bağlı oldukları alışkanlıklardan ve inanışlardan vazgeçmelerini istemeyi gerektirebilir. Bu çabalara karşı direnerek değişime devam etmek; örgütün, rakip ve çalışanların zayıf noktalarının iyi yönetimiyle olur. Çevreyi yönetmek, tehditleri en aza indirmek için; çekişmenin içinde ve ötesinde iş yaparak, kararsız davranışlarda bulunanları kazanmaya çalışmak, çatışmaları halletmek, sorunları çözerken diğerlerini de harekete geçirmek, bu zorlu süreçte kendini yıpratmamak ve sağlama almak önerilebilir (HBR Değişim, 2015: 135-137; Kegan ve Lahey, 2001).

Başarılı bir liderliği sürdürmek, bugünkü dönüşümlerin yarınki planları nasıl etkileyeceğini anlama ve öngörme becerisi gerektirir (HBR Değişim, 2015: 139; Kegan ve Lahey, 2001).

İnsanların değişmemesinin gerçek nedenini ve direncin nedenlerini anlamak; çalışan iktidarın el değiştirmesinden, yeni beceriler öğrenmek zorunda kalmaktan, yeni bir ekibe katılmanın getireceği stresten korkmak gibi anlaşılması kolay sebeplere bağlıyken, bazen de bu direncin nedenleri çok daha karmaşık olabilir.

Çalışan kendisini kolayca değiştirebilecek beceri ve zekaya sahipken, örgüt bağlılığı varken ve değişimi gerçekten desteklemekteyken bütün bunlara rağmen anlaşılmaz şekilde hiçbir şey yapmamayı yeğlemek, değişime direncin ne muhalefet etmek ne de basit bir ataletin sonucu olmadığına işaret eder. Sonuçta ortaya çıkan ve değişimi geciktiren dinamik denge direnç gibi görünen ama aslında değişime karşı bir tür kişisel bağımsızlıktır. (HBR Değişim, 2015: 159-160; Kegan ve Lahey, 2001).

7. MİDYE SENDROMUNA KARŞI STRATEJİK ÇEVİKLİK

Stratejik çeviklik eğitim gibi en çok hızlı değişim gösteren ve sistematik karşılıklı bağımlılıkla gelişen örgüt ve yapılar için gerekli olup geleneksel rekabet avantajı konseptlerinin geçerliliğini yitirdiği ve aksine rekabet avantajının sürekli olarak yeni teknoloji ve iş modelleri ile desteklenilip değer yaratıldığı, yenilikçi önermelerin yeni buluşlar yoluyla keşfedildiği ortamlara ihtiyaç duyulmaktadır (Doz ve Kosonen, 2017: 21).

Hızla değişen bu karmaşık koşullarda, gösterilen stratejik duyarlılık; üstün öngörü, kilit eğilimleri ve değişimleri önceden sezme ve ileriye rakiplerden, müşterilerden, tedarikçilerden ve ortaklardan daha iyi görebilmeye dayalıdır (Doz ve Kosonen, 2017: 21-22).

Stratejik çeviklik gereksinimi birçok köklü örgütün tepe yöneticilerinin liderlik yeterliliklerini başlıca üç şekilde etkiler (Doz ve Kosonen, 2017: 36):

1. Kararlar hızla alınması gerekir fakat yüksek belirsizlik ve birbirlerine bağımlılıkla karşı karşıyadırlar.
2. Stratejik çeviklik yeni ekosistem, iş modelleri ve faaliyet sistemleri tasarlama ve geliştirmeyi gerektirir, ancak köklü değişikliklerdeki kilit yöneticilerin bunları yüklenmesi için yeterli hazırlıkları yoktur.
3. Tepe yöneticisi ile yönetim ekibi arasındaki alışlagelmiş etkileşim modelleri üst yönetim kadrosunun enerjisini kolektif yükümlülükler yönünde seferber etmez.

Eğitim örgütlerinde, örgütsel düzeyde değişime direncin azaltılması, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etkenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri giderilmelidir. Değişimin başarılması bir ekip işidir ve örgütün tüm düzeylerinde güçlü bir yönetim becerisi gerektirir. Bu amaçla, Eğitim örgütlerinde, değişime karşı direnmeyi azaltmak için şu stratejik önerilerde bulunulabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013:188-190):

Bu stratejiler sürece katma, iletişim, destekleme, ödüllendirme, planlama ve zorlama şeklindedir. Değişime karşı direnci azaltmanın en iyi yöntemlerinden biri değişimden etkilenecek olan örgüt üyelerinin değişimi planlama, tasarlama ve uygulama süreçlerine dahil edilmesidir. Bu değişime katılım ile artan bilgi düzeyi, değişimin etkililik düzeyini de arttırmaktadır.

Değişime karşı direnci azaltmada örgüt üyeleri ile iletişim kurularak onlara değişimin doğasının ve gerekliliğinin anlatılması ise diğer bir yöntemdir.

Değişim sürecinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için eğitim üst düzey yöneticisinin desteği gerekmektedir. Uygulama sürecinde destekleyici ve saygılı bir liderlik stili sergilemek büyük önem arz etmektedir. Bu tür liderlik davranışlarında, astların düşüncelerine önem verme ve gerektiği durumlarda onların düşüncelerini uygulama, ulaşılabilir olma, destekleyici lider olarak iş yeri ortamını daha eğlenceli ve zevkli kılmak için gerekli tedbirleri alma gibi davranışları içermektedir. Bu tür davranışlar iş görenlerin uyum sürelerini azaltmaktadır. Değişimin yumuşak bir şekilde gerçekleştirilmesi, iş görenlerden kaynaklanan direnci azaltmaktadır.

Değişim anı geldiğinde, birçok kişi tarafında değişimin kendileri için ne gibi sonuçlar doğuracağı merak edilmektedir. Astlar kendilerine doğrudan fayda sağlayacağını düşündükleri bir değişime nadiren direnç gösterirler. Ödül mekanizmaları kullanılarak astlardan kaynaklanan direnç hafifletilebilir.

Değişim çevresel faktörlerle şekillenen ve kendiliğinden gelişen bir süreç olmaktan ziyade önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ve iyi planlanmış bir süreç olarak görülmelidir. Değişim, astların yeni beklentiler karşısında endişe ve bilinmeyenden korku duymalarına neden olabilir. Bu durumda önerilen değişim karşısında yeni performans düzeyleri belirlenebilir. Performans düzeylerinin belirlenmesi konusunda yöneticilerin özen göstermeleri gerekmektedir. Performans düzeyi çitası düşük tutulduğunda iş gören performansını olumsuz yönde, çok yüksek tutulduğunda ise düş kırıklığı ve yüksek performansa yol açabilir. Dolayısıyla değişimin sürekli artan bir ivmeyle sunulan değişim, astlar üzerinde değişimin etkisini hafifletirken, yeni beklenti ve koşullara uyum sağlamaları için yeterli süreci sağlayabilir.

Tüm bu yöntemler başarısız olduğunda başvurulacak en son çare; zorlamadır. Değişimin kabul görmesi için bu durumun gözlemlendiği örgütlerde yöneticiler zorlamaya başvurabilirler. Astların değişime rıza gösterebilmeleri için işten çıkarılma, terfilerin askıya alınması, maaşların dondurulması veya başka kurum veya bölümlere nakil ile tehdit edilebilirler. Ancak zorlama; düş kırıklığı, korku, intikam duygusu ve yabancılaşma gibi birtakım olumsuz etkileri de bünyesinde barındırdığından, düşük performans, düşük iş doyumunu ve yüksek iş devri ile sonuçlanabilir.

8. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

Değişime direnç, örgütlerdeki birçok değişen hızlı değişim sürecine karşın değişmeyen, aynı kalan ve kaçınılmaz olan bir olgudur. Değişim sürecinin başlatıldığı bir örgütte ortaya çıkan direncin üstesinden gelmek, örgütün en temel sorunlarından birisidir. Örgüt içerisinde çalışanlar örgüt içerisindeki mevcut durumdan mutsuz olup bunun yanı sıra ortaya çıkabilecek bir değişimden korkabilir, yetersiz kalabileceklerini düşünüp bu durumu kabul etmek istemeyebilirler. Bu isteksizliğe 'değişime direnç' denir (Goldstein, 1988: 16; Serinkan ve Arat, 2013: 36).

Koçel (2010: 679), değişime direnç göstermenin bir bakıma statükonun bozulmasına, bilinenden uzaklaşılmasına, alışıldan vazgeçilmesine karşı gösterilen doğal bir tepki olduğunu belirtmektedir. Bu tepkiden kaçınmanın olanaksızlığı karşısında yapılması önerilen en önemli şey değişime direnmeye yol açabilecek faktörleri belirleyerek olası olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktır.

Değişime karşı direnci en aza indirmek için karara katma, değişimi tanıtmaya, yararını gösterme, istek yaratma, ilişkileri düzeltme, değişimin özendirici olmasını sağlama, deneme', birlik yaratma, liderlik yapma ve sorun çözme gibi davranışların sergilenmesi etkili olabilir (Celep, 2000).

Celep'in (2000) Tanrıoğan'den (1995) aktardığına göre değişime karşı oluşan direnci azaltabilmek için aşağıdaki önlemlerin alınması gerekir (Erdoğan, 2002: 74):

1. Projenin etkilenen kişiler tarafından yani içeriden hazırlanılması önemlidir.
2. Değişim sistemin üst düzey yetkilileri tarafından desteklenmelidir.
3. Değişim katılanların mevcut yüklerini arttırıcı değil azaltıcı olmalıdır.
4. Değişim katılanların değerleriyle uyumlu olmalıdır.
5. Değişim katılanlara yeni yaşantılar ve deneyimler sunmalıdır.
6. Değişimden dolayı bireyler özgürlüklerini kaybetme korkusu yaşamamalıdır.
7. Değişim öncesinde katılanlar sorunun ne olduğunun belirleme çalışmalarına katılmalıdırlar.
8. Değişimin gerçekleşmesinde oybirliğine dayalı bir grup kararı olmalıdır.
9. Yeniliklerin yanlış anlaşılma olasılığına karşılık geri bildirimler alma olasılığı bulunmalıdır.
10. Değişim revizyona geçmeye açık tutulmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim örgütleri, çağın değişen koşulları ve artan rekabet ortamı karşısında çevrede meydana gelen ve talepleri doğrudan etkileyen değişimleri yakından takip etmek ve uyum göstermek zorundadır. Eğitim örgütlerinde değişime karşı direnç gösteren yönetici ve öğretmenlerin varlığı özellikle örgütün yapısı, felsefesi, uygulamaları gibi durumlarda eğitimde niteliğin sağlanamamasına yol açmaktadırlar. Değişim gereksiniminin tespitiyle ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmede gerekli strateji ve yöntemleri kullanarak etkili bir iletişim ve etkileşim süreci geçirmek nitelikli eğitim yöneticisinin sorumluluğudur.

Eğitim örgütlerinde midye sendromunun belirtilerini taşıyan kişilerin yarattığı olumsuz etki okullardaki değişim ajanları sayesinde yok edilebilir ya da minimize edilebilir. Yenileşme ruhuna sahip olan bir öğretmen ya da yöneticinin ekip içerisindeki etkilerinin yansması ve bu ruh sayesinde edindikleri kazanımlar model oluşturabilir ve sinerji oluşumunda katkı sağlar.

Örgütler için zor bir süreç olan değişim sürecinin başarıyla atlatılabilmesi için çalışanların güdülenmesi özellikle atalet duygusunu çalışma ortamına yansıtma potansiyeli taşıyan kişilere uygun yöntemlerle kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli olanakları sağlamak ve rehberlik etmek değişim liderlerinden beklenendir. Bu sorumluluğun diğer bir boyutu olan değişim ajanlığını üstlenme, süreci başarıya götüren bir unsurdur. Midye sendromunun aksine değişime açık yapıdaki yönetici ve öğretmenler değişimin zorunluluk olduğu günümüzde eğitim örgütlerinin başarılı değişim süreçleri geçirebilmeleri için önemlidir.

Örgütsel değişim ve gelişimi sağlamada kilit noktada rol oynayan yöneticiler, paylaşımlı bir vizyon oluşturma, gelişim için güdüleme, değişime duyulan ihtiyacın belirlenmesini sağlama ve takım arkadaşlarına gerekliliğini doğru aktarma, bu kritik görevleri yerine getirirken göstereceği duyarlılık ve sergileyeceği liderlik nitelikleri ulaşılacak sonucu belirleyici olacaktır. Farklı branş, kişilik ve özellikteki öğretmenleri istendik yönde güdüleyerek örgütsel etkililik ve verimliliği sağlayabilmek; alanında yetkin olmayı ve sürekli gelişimin hedeflendiği kişisel, mesleki gelişimin gerçekleştiği ortamlarla mümkündür.

Bu bağlamıyla, eğitim örgütlerinde adeta değişim ajanı olarak çalışmak durumunda olan okul yöneticilerine, okul ortamında midye sendromu belirtilerini gösteren öğretmen ve daha alt kademe yöneticilerine; değişim sürecinde örgütün yapısına uygun esnek bir stratejinin beraberinde sürecin detaylarının net olarak paylaşıldığı, belirsizliğin ortadan kalktığı, tüm çalışanların bu sürece dahil edildiği, ölçülebilir performans ölçütlerinin geliştirildiği, memnuniyetin ölçüldüğü, enformasyon ve bilgi teknolojilerinden en etkin bir şekilde yararlanıldığı, çevreyle bütünleşen değişim önerileri getirilebilir. Bu açıdan bakılırsa eğitim örgütlerinde değişime direnç gösteren statükocu çalışanın gereken tedbirlerle doğru yönetilerek kuruma kazandırılması ve değişim sürecine dahil edilmesi, okul içerisindeki olumsuz davranış modellerini ortadan kaldırarak örgüt performansını arttıracığı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1990) Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı «Eskişehir’de Bir Uygulama».
- Argon T. ve Özçelik, N. (2007). ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri’, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran 2008.
- Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, 9. Baskı, 2010, Ankara
- Can, N. v.d., (2013). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara
- De Vries, M. (2006). İşletmelerde Liderlik Davranışı Liderliğin Gizemi, Mess Yayın No: 525.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2017). Hızlı Strateji Stratejik Çeviklik Değişen Koşullara Uyum Becerisi, İş Bankası Kültür Yayınları, Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi, PegemA Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Goldstein, J. (1988). ‘A Far from Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change’, Organizational Dynamics, Vol. 17, Issue 2.
- Hoy & Miskel. (2010). Eğitim Yönetimi, Wayne K. Hoy&Cecil G. Miskel, Nobel Yayın Dağıtım, 7. Basımdan çeviri, Çeviri Editörü: Selahattin Turan.
- Kegan, R. ve Lahey, L. (2001). ‘İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni’, HBR Değişim, Optimist Yayın No: 321., İstanbul, 2015.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 12. Basım, İstanbul.
- Kotter (1995). ‘Değişimi Yönetmek’, HBR Değişim, Optimist Yayın No: 321., İstanbul, 2015.
- Lunenburg ve Ornstein. (2013). Eğitim Yönetimi, Nobel Yayın, 6. Basımdan Çeviri, Ankara.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE Yayını.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler, 3. Baskı, pegem akademi, Ankara.
- Şişman, M. (2014). Şişman, Mehmet. Eğitim Bilimine Giriş, Pegem Akademi, 12. Baskı, Ankara.
- Şişman, M. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Akademi, 7. Baskı, Ankara.