

Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme

Polat Tunçer¹

Özet

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde örgütlerin en temel sorunu, bu değişime başarılı bir biçimde uyum sağlamaktır. Bu makalenin amacı; bu uyumun öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemleriyle daha başarılı bir biçimde sağlanabileceğini ortaya koymaktır. Değişim sürecinin başarılı bir biçimde yönetimi önemli ölçüde kullanılan yöntemlere bağlıdır. Literatür taramasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak, birbirini destekleyen her iki yöntemin birlikte uygulanmasıyla sürecin başarılı bir biçimde yönetebileceği gösterilmeye çalışılmıştır. Söz konusu yöntemler, örgütlerin en temel kaynağı olan ve onun başarısında önemli bir yere sahip bulunan çalışanların, niteliklerinin artırılması ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Çalışanların desteği ve katkısı olmadan değişim sürecinin başarıyla yönetilmesi mümkün değildir. Değişim kesintisiz bir süreç olup, çalışanların bu sürecin gerektirdiği bilgi ve beceriye sürekli sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda insan merkezli olan öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemleri etkili bir biçimde kullanılabilir. Örgüt geliştirme, örgütün sosyal süreçlerine stratejik müdahalelerle gerçekleştirilir. Örgüt geliştirme, planlı bir değişimi gerçekleştirmek için örgütsel tutum, davranış ve kültürünü değiştirmeyi hedefler; örgütün inanç, değer ve yapısını eğitim süreciyle değiştirir ve örgütü bir bütün olarak geliştirmeye çalışır. Öğrenen örgütler ise sürekli öğrenir ve bunu bir yöntemle düzenli hale getirirler. Öğrenen örgütler, bilginin yaratılması, elde edilmesi, paylaşılması ve transferi konusunda uzmanlaşmış olup, elde ettiği yeni bilgiler doğrultusunda davranışlarını değiştirebilirler. Örgütsel değişim sürekli öğrenen, öğrendiğini paylaşan ve kendini geliştiren bireylerle daha kolay gerçekleştirilebilir. Örgütsel değişim, çalışanların değişim ve dönüşümüne bağlıdır. Bunun için en iyi yöntem, sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt yaratmaktır. Her iki yöntemde örgütün insan kaynağı kalitesini artırmak suretiyle örgütsel değişimi gerçekleştirmek ister. Bir başka deyişle örgütsel değişim, insanın değiştirilmesi ve geliştirilmesi temeline dayanır. İnsan kaynağının kalitesi, değişimin kalitesini ya da bir başka deyişle düzeyini belirler. Başarılı bir örgütsel değişim, bilgi ve beceri kadar, çalışanların tutum, tavır ve davranışlarına da bağlıdır. Bu nedenle değişim için öğrenen örgüt ve örgütsel gelişme yöntemleri birlikte kullanılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, Öğrenen örgütler, Örgüt geliştirme

¹ Dr. Öğretim Görevlisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu
e-mail: poltuncer@gmail.com Tel: 05303280844

Learning Organizations in the Process of Organizational Change and Organization Development

Abstract

In today's world where everything changes so rapidly, the most basic problem of the organizations is to adapt to these changes successfully. The object of this article is to exhibit that this adaptation can be achieved more successfully through organizations which learn and organization development techniques. Managing the change process successfully depends mostly on the methods used. Here, it is shown that applying two relevant methods helps to manage the process efficiently with the help of literature scanning. The mentioned methods are about improving the qualities of the employees who are the basic Fundamentals of the organizations and who have an important place in their successes. It is not possible to manage the change process without their support and contributions. Change is a non-stop progress and the employees are required to have the necessary knowledge and skills about it. Human-centered learning organizations and organization development techniques can be used effectively in this sense. Organization development occurs by intervening the social processes of the organization strategically. Organization development aims to change of the organizational behaviour, attitude and culture to achieve a planned change; it changes the belief, value and structure of the organization through education and it tries to improve the organization as a whole. Learning organizations keep on learning and make it regular with a method. Learning organizations are specialised in creating, acquiring, sharing and transferring the knowledge and they can change the behaviours through newly acquired knowledge. Organizational change can take place more easily with the individuals who learn constantly, share the knowledge and improve themselves. Organizational change depends on the change and transformation of the employees. For this, the best method is to create an organization which constantly learns and develops. Both methods aim to acquire an organizational change by improving the quality of the human resources. In other words, organizational change is based on changing and transforming the people. The quality of human resources determines the quality of the change, or in other words, the level of the change. A successful organizational change depends on the behaviour, attitude and manners of the employees as well as knowledge and skills. For this reason, learning methods and organizational development techniques must be used together.

Key Words: Organizational change, Learning organizations, Organization development

GİRİŞ

Günümüzdeki örgütlerin temel sorunu değişime uyum sağlamaktır; ayakta kalmaları ya da örgütsel amaçlarını başarıyla gerçekleştirmeleri, bu sürecin doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda örgütün en temel kaynağı olan insanla doğrudan bağlantılı olan öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemleri kullanılabilir. Her iki yöntemde temelde çalışanların niteliklerini artırmaya ve kendilerini geliştirmeye yönelik bir yaklaşımı benimsemiş bulunmaktadır. Bu makalenin amacı; örgütsel öğrenme ve örgüt geliştirme yöntemlerinin örgütsel değişim sürecinde etkili bir biçimde kullanılabileceğini ortaya koymaktır. Konu literatür taraması sonucu elde edilen kaynaklardan yararlanılarak ele alınmış ve birbirini destekleyen her iki yöntemin birlikte uygulanması ile örgütsel değişim sürecinin başarıyla yönetilebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Çevrelerine uyum sağlamak zorunda olan örgütler; bunun için planlı ve sistemli çalışmalıdır. Örgüt hangi yöntemi seçerse seçsin insan kaynağını ihmal etmemelidir. Değişimi gerçekleştirmek için çalışanların destek ve katılımı zorunludur. Aksi takdirde örgütsel değişimden beklenen yararlar elde edilemez. Bir başka deyişle örgütsel değişimi gerçekleştirecek insanların sürece katılması gerekir. Ancak çalışanlar değişime, dönüşüme ve yeniliğe açık değillerse, değişime olan katkıları sınırlı olacak, hatta değişime direnç bile göstereceklerdir. Değişim, ancak değişime açık ve onu talep eden, donanımlı insan kaynağı ile başarılabilir. Bunun için örgütün sürekli öğrenen ve öğrendiklerini uygulayan bir yapıda olması gerekir. Aynı zamanda çalışanlar ve örgüt eğitim yoluyla geliştirilmelidir. Bu bağlamda örgüt hem yapısal olarak değişimi destekleyecek biçimde değiştirilmeli, hem de değişimi gerçekleştirecek olan çalışanların nitelikleri örgütsel değişime uyum sağlayabilecek, onu benimseyecek ve destekleyecek düzeye getirilmelidir.

Örgütsel değişimi, öğrenen bir örgüt yaratarak ve örgütü geliştirerek gerçekleştirmek isteyen örgütler, değişim sürecinde birbirini destekleyen bu iki yöntemin uyumlu bir biçimde sürdürülmesine özen göstermelidirler. Örgütsel değişimin başarısında yapısal reformlar kadar çalışanların nitelikleri de önemlidir. Bu nedenle, örgüt yönetimi çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemeli, onlara imkân ve fırsatlar sunmalıdır. Mesleği ile ilgili çağdaş gelişmeleri takip eden donanımlı ve özgüvene sahip bireylerle örgütsel değişimi gerçekleştirmek oldukça kolaylaşır. Bu tür örgütlerde değişim sorun olmaktan çıkar; çünkü çalışanlar değişime ve yeniliğe açık olmaktan öte onu arzu ederler.

A. Örgütsel Değişim

1. Değişim Kavramı

Genel anlamda değişim, ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Genç, 2005: 302). Değişim olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu değişim, örgütün gelişmesini ya da ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise, daha çok değişimin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişimdir (Sağlam, 1979: 62).

Değişim, yenileme ve gelişme biçiminde görülebilir. Yenileme de bir tür örgütsel değişimdir; örgütün yeni şartlara uyum göstermesini, problemlerini çözmesini, türlü deneylerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişmeyi başlatma, uygulama ve karşılama sürecidir (Dinçer, 2008: 7). Yenileme, önceden planlanmış olan belirli bir değişim olup yönü pozitifdir; plansız da olabilen değişimden farklı bir niteliğe sahiptir. Değişimin ayırt edici özelliği, yeni olmasından çok, farklı olmasıdır. Değişimle ilgili diğer bir kavram olan gelişme ise; serpilme ve büyüme anlamına gelmekte olup; ilerleme ve olgunlaşma olarak da nitelenebilir. Gelişme; küçüklükten büyüklüğe, yalnlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik bakımından bir değişimin gerçekleşmesi sürecidir. Gelişme olumlu bir süreçtir (Erdoğan, 2004: 14-15).

2. Önemi ve Amacı

Değişim sürekli ve hayatın tüm alanını kapsar; her şey, birey ya da örgüt, ondan az ya da çok etkilenir. Ona uyum sağlamak ya da onu yönlendirmek günümüzün temel konuları arasında yer alır. Hayatta kalmak ve başarılı olmak, değişime uyum sağlamaya ve onu yönlendirmeye bağlıdır. Örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması nedeniyle değişim günümüzde büyük bir önem kazanmıştır. Bu nedenle değişim günümüzün en temel konuları arasında yer alır.

Değişimin genel amacı, örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Örgütün gelişmesi, büyümesi, dinamik ve önder bir konuma gelebilmesi örgütsel değişim sayesinde mümkün olabilir. Örgütün nitelikli hizmet üretmesi, saygın bir konuma gelmesi ve iyi bir imaj oluşturması, örgütsel değişimin amaçlarından olmalıdır. Örgütsel değişimde, uygulanabilir, ulaşılabilir amaçlar belirlemeye ve bu amaçların fayda-maliyet analizinin pozitif olmasına dikkat

edilmelidir. Örgütsel değişimin genel ve özel amaçları bulunabilir. Genel amaçlar; örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün büyümesini ve gelişmesini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek şeklinde sayılabilir (Yeniçeri, 2002: 158-159).

Özel amaçlar ise; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratikleştirmektir. Bu amaçların yanısıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210).

3. Değişimin Nedenleri

Değişime ayak uydurabilmek, varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için örgütler, yalnızca üretim, dağıtım ve pazarlama sistemlerini değil, tüm yapılarını, süreçlerin ve işleyiş sistemlerini değiştirmek ve yenilemek zorunda kalmaktadır. Değişimi meydana getiren pek çok neden olmakla birlikte, bu nedenlerin her biri örgüt için aynı derecede etkili değildir. Nedenlerin bir kısmı fırsat bir kısmı da tehdit oluşturabilir. Örgütler başarılı olmak için bu fırsat ve tehditleri öngörerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilir (Coroğlu, 2003: 91).

Değişimin nedenleri; ekonomik şartlar, teknolojik gelişmeler, rekabet hareketleri, yasal ve politik gelişmeler, sosyal ve demografik gelişmeler, idarî kararlar, çalışanların önerileri (Hitt vd., 2009: 452-456), müşteri talepleri, özelleştirme, hissedarların talepleri, örgütün değişen çevresine süratle uyma zorunluluğu, örgütlerin daha kompleks bir nitelik kazanması, çalışanların özelliklerinin ve niteliklerinin değişmesi, yükselmesi, çalışanların, daha fazla bağımsızlık ve inisiyatif talepleri, hiyerarşik otoritenin artık yerini ehliyet ve bilgiye dayalı otoriteye bırakması şeklinde sayılabilir (Hussey, 1997: 12-13).

Yukarıda genel olarak sayılan değişimin nedenleri bir sınıflandırmaya tabi tutulacak olursa; dışsal ve içsel nedenler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. Dışsal nedenler; teknolojik, yasal, siyasal, ekonomik, toplumsal, doğal koşullar ile küreselleşmedir. İçsel nedenler ise; büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetimin değişmesi, örgütsel eksiklikler ve çalışanların değişim talepleridir (Kinicki ve Williams, 2008: 327-328; Tüz, 2004: 17-23).

Örgütün çevresindeki değişim büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Her değişim bir etkileşime yol açar; bu etkileşim sonucu örgüt, iş, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut yol, yöntem, ilişki ve alışkanlıklarda önemli değişiklikler gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002: 102). Örgütsel değişimi gerçekleştirmek oldukça zor bir süreç olup, bu süreci etkileyen faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Değişim ile örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yepyenin bir denge kurmaya çalışılırken, başarısızlık durumunda örgütün bütün dengesi alt üst edebilir. Bu nedenle örgütsel değişim çalışmaları oldukça dikkat ve özen gerektirir.

4. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt-sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008: 8). Tüm bunların yanında örgütsel değişim, örgüt içindeki insanların yaptıkları işlerin, örgüt içinde yer alan değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve genel olarak davranışlarının değişimidir (Basım vd., 2009: 15). Örgütsel değişimin odağında genellikle; teknoloji, strateji, yapı, sistem, personel ve paylaşılan değerler ve kültür bulunur (Hitt vd., 2009: 456-460).

Örgütsel değişimi anlayabilmek için Lewin'in planlanmış değişim modeli yararlı bir çerçeve sağlar. İlk kez K. Lewin tarafından ortaya atılan değişim sürecinde; çözülme, hareket/değişim ve tekrar donma olmak üzere üç aşama vardır (Manley vd., 1998: 343). Zamanla donmuş, katılaşmış ve esnekliğini yitirmiş olan örgütün değişmesi için bu katılığının çözülmesi ve sonra değişimin gerçekleştirilmesi gerekir. Ne yazık ki pek çok örgüt, esnekliğini koruyarak bu değişimi ve yenileşmeyi sürdürmek yerine, yeni kazanımlarına sıkı sıkıya bağlanarak tekrar donma sürecine girer. Bu temel aşamalar değişmese de örgütlerin değişim için seçecekleri yaklaşımlar farklılıklar arz eder. Bu bağlamda örgütler; öğrenen örgütler, örgüt geliştirme, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama ve değişim mühendisliği gibi değişim yöntemlerini kullanabilirler. Değişim mühendisliği değişim için radikal bir çözüm üretirken, diğerleri genel olarak değişimi tedricen gerçekleştirmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği örgütün tüm iş yapma

yöntemlerinin ve süreçlerinin köklü bir biçimde değiştirilmesidir. Bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi için örgütün uzun süre değişimi ertelemiş olması ve bu yüzden ortaya çıkan sorunların kademeli bir değişim yöntemiyle çözülemeyecek hale gelmiş olması gerekir.

Örgütün benimseyeceği değişim türü içinde bulunduğu şartlara ve örgütün kapasitesine bağlı olarak değişir. Ayrıca değişimin acil olup olmadığı da bu süreçte etkilidir. Bilhassa örgütü değiştirmeye zorlayan faktörlerin gücü ve örgütün insan kaynaklarının kalitesi bu süreçte seçilecek değişim yaklaşımını belirler. Bu bağlamda örgüt, aşağıda sınıflandırması yapılan değişim türlerinden birini ya da birkaçını seçebilir (Akat vd., 2002: 392):

- Planlı-plansız değişim,
- Makro-mikro değişim,
- Proaktif-reaktif değişim,
- Aktif-pasif değişim,
- Ani-zamana yayılmış değişim,
- Evrimci-devrimci değişim,

Örgüt için değişim hayatta kalma ve başarılı olma mücadelesidir. Değişimle birlikte, sürekli öğrenen, gelişen ve değişen örgütler daha dinamik ve güçlü hale gelirken, çevresindeki değişime duyarsız kalan örgütler, bu duyarsızlığın faturasını ağır bir biçimde ödemek zorunda kalabilirler. Değişim örgütün yeteneklerini kullanabilmesini, geliştirmesini ve kapasitesini artırmasını sağlar.

Değişime uyum sağlama yetenek ve esnekliğinden yoksun olan örgütler, genellikle değişimi uzun süre ihmal eden, direnen ve kendisini değişime hazırlamayan örgütlerdir. Bir örgüt değişmeden ne kadar uzun süre devam ederse, değişim fikirlerinin ortaya çıkması da o kadar zorlaşır. Değişim gerçekleşip de sonuç olumsuz olursa, insanlar gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranırlar. Başarılı olan her değişim ise, bir sonraki değişim isteklerini güçlendirir ve insanları değişime açık hale getirir (Maxwell 1998: 89). Başarılı bir değişim için planlı ve ilkeli hareket edilmelidir. Değişim sürecinde örgütlerin göz önünde bulundurulması gereken temel prensipler şöyle sıralanabilir (Düren, 2000: 232):

- Sürekli öğrenme ve iyileştirme yaklaşımı birlikte kullanılmalıdır.
- Çalışmalar, performansı ve etkinliği artıracak biçimde yönlendirmelidir.

- Değişim, stratejik kararlar ve yapısal düzenlemelerle desteklenmelidir.
- Değişim süreci, ekip çalışmasıyla yürütülmeli ve fikir ve işbirliği sağlanmalıdır.
- Örgütün enerjisini pek çok soruna dağıtmak yerine, sonuç alınca kadar birkaçı üzerinde odaklanılmalıdır.

Değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak isteyen pek çok örgüt, yeni rekabet stratejileri oluşturarak, kendilerini yenilemeye, geliştirmeye ve değiştirmeye çalışır. Çeşitli yapısal ve yönetsel tedbirler almaya çalışan örgütler; daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygular (Garvin, 1993: 78-91). Bunun için kapsamlı bir değişim planı oldukça faydalıdır; ancak bilinçli bir kararlılık ve çok büyük bir çabanın yanısıra, zaman ve kaynak gerektirir (Pritchard, 2010). Bütün bu değişim çalışmaları esnasında örgütün bir sistem olduğu ve onun herhangi bir ünitesinde ya da biriminde yapılacak bir değişikliğin sınırsız etkileri bulunduğu ve domino etkisiyle tüm örgütü etkileyebileceği unutulmamalıdır (Schumacher, 2010).

Hızlı ve kaçınılmaz olan değişim bir bütündür ve yaşamın tüm alanını kapsamaktadır. Etkili bir şekilde değişime cevap verebilmek için, değişimi etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi ve değişime nasıl başlanacağına cevap verilmesi gerekir (Cornell, 1996: 23). Değişimi gerçekleştirmeden önce; değişimin ölçüsü, ne kadar hızlı yapılacağı, kimlerin görev alacağı ve rollerinin ne olacağı, ihtiyaç düzeyine göre dengelenmiş istikrarlı ve sürekli bir değişim ihtiyacının ne olacağı, belirli değişikliklerin muhtemel zarar ve faydaları gibi hususlara cevap aranmalıdır (Hitt vd., 2009: 451).

Örgütsel değişim için planlama ve hazırlık yapılmalı, örgütsel veriler incelenmeli, örgütün pozitif ve negatif yönleri ile değişim alanları tespit edilmelidir. Bu bağlamda; teknoloji, personel, süreç yöntem, amaç, insan ilişkileri, çalışma koşulları ile yapısal ve kültürel değişikliklere gidebilir. Bunların hepsi birden dengeli bir biçimde ele alınabileceği gibi, örgütün içinde bulunduğu duruma ve sahip olduğu imkânlara göre bir noktaya ağırlık verilebilir. Ancak değişimin doğurduğu etkilerin diğer alanlarda uyumsuzluk yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Başarılı bir değişim için, teknolojik değişiklikler yapılmadan önce, değişimin tüm yükünü çekecek olan, çalışanların değişime hazırlanmaları gerekir.

Değişime çalışanların düşüncelerinin değiştirilmesiyle başlanmalı, sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir örgüt yaratılmalıdır. Paslanmış düşünceler örgüt için, paslanmış makinelerden daha da tehlikeli olup yeniliğe, gelişmeye ve değişmeye açık bireylerden müteşekkil bir örgüt oluşturulmalıdır. Bugünkü güçlü değişim ortamında hâlâ dünkü inançlara göre çalışmaya devam eden herhangi bir örgütün, değişen çevresiyle gerçek anlamda uyum içinde bulunabilmesi mümkün değildir (Toffler, 1989: 48). Çevresindeki değişime karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe, kurum kültürüne, yaratıcılığa, fırsatları değerlendirme gücüne, finansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma becerisine sahip olan örgütler başarılı olabilirler (Yazıcı, 2001: 39).

Örgütsel değişimin temelini çalışanlara ilişkin davranış ve becerilerin değişimi oluşturur. Birçok düşünür örgütsel değişim ve dönüşümün, bireysel değişim sürecine bağlı olduğunu ileri sürer (Vries, 2007: 171). Örgütsel değişimin başarısı çalışanların değişimi içselleştirmelerine bağlı olduğundan, değişime onlardan başlamak gerekir. Çalışanların bilgi, beceri, değer yargısı ve davranışları yanında örgütün yönetim felsefesi ve ideolojisi gibi hususların da değiştirilmesi gerekir. İnsan kaynaklarında istenen değişimi gerçekleştirebilmek için eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme gibi örgütsel sistemler kullanılabilir (Dinçer, 2008: 11). Başarılı bir örgütsel değişim, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişim ve gelişmelere bağlıdır. Bunlardan birisinin ihmal edilmesi değişimi başarısızlığa uğratar. Değişimi gerçekleştirecek bilgi ve beceriden yoksun çalışanların değişime karşı olumlu tavır sergilemeleri tek başına değişimi başarılı bir biçimde gerçekleştirmeye yetmeyecektir. Ya da değişime karşı tutum ve davranışları olumlu olan ancak, bilgi ve beceriden yoksun çalışanlarla değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu nedenlerle örgütsel değişimi gerçekleştirmek için öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemlerinin birlikte kullanılması gerekir. Zira her iki yöntem de insanı hedef almakta ve onu değiştirip geliştirerek değişimi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Yöntemlerden biri çalışanların sürekli öğrenerek kendilerini geliştirmelerini, diğeri ise onların davranış ve tutumlarında olumlu bir değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek tek yönlü bir çaba olmayıp, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarının ve bu varsayımların yönlendirdiği yönetsel uygulamaların da değiştirilmesi gerekir (Özkara, 1999: 96). İnsan kaynakları ile ilgili yapılan; bilgi, yetenek, güven,

katılım, insancıl ilişkiler, grup çalışması ve işbirliği kurma gibi faaliyetler ve değişiklikler davranış değiştirmeye yöneliktir (Yeniçeri, 2002: 113). Bireysel bilgi, beceri, değer ve davranışlarda yapılacak değişiklikler, örgütün diğer unsurları üzerinde etkili olur ve değişim gerçekleşir (Sağlam, 1979: 66-67). Bu bağlamda örgütün ödüllendirme sistemi iyi kullanılırsa, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını, değişimi destekleyecek şekilde değiştirebilir ve örgütsel değişim sürecine ivme kazandırabilir.

Değişim süreci için yeterli ve gerçekçi bir zaman planlaması yapmanın yanı sıra, değişim sürecinin merkezinde olan insanların yetenekleri üzerinde odaklanmak gerekir. Personelin anlayışı ve bakış açısı değişmedikçe, bir örgütün yapısı değişse de bu yeni yapı istenilen örgütsel faydayı sağlamayabilir. Yeni yapı yeni davranış ile de desteklenmelidir (Özdemir, 2000: 57-58). İnsan kaynaklarının davranış ve becerilerini değiştirmeyi başaran örgütler, değişimi gerçekleştirmede başarılı olabilirler. Örgütün değişimini sağlayabilmek için; insan ilişkileri, çalışanların iş yapabilme yeterlilikleri, çalışanların birbirlerine karşı destek ve güvenleri ile tutum ve davranışları, grup çalışması yapabilme, yöneticilerin çalışanlara bakış açıları ve onları değerlendirme yöntemleri, çalışanların değer yargıları, moral ve motivasyonları gibi hususlar üzerinde durulmalıdır (Basım vd., 2009: 31-32).

Teknik bakımdan sürekli bir değişim içinde bulunan örgütün, sözkonusu alanda sağlayacağı değişime hızlı cevap verebilecek bir sosyal yapı ve düşünce tarzını da geliştirmesi gerekir. Örgütte gerçekleştirilen teknik yenilikler ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışanlar tarafından benimsenmedikçe etkili olmaları beklenemez (Şimşek ve Akın, 2003: 235). Örgütteki insan kaynağı üzerindeki değişiklikler en önemli ve en karmaşık unsurlardan birisidir Değişim yönetiminin başarılı olması için, insan kaynağının da değişim süreci içinde gerçekleşen değişikliklere uyum göstermesi gerekir. Bu nedenle de onların değişim sürecini destekleyecek ve benimseyecek düzeye getirilmeleri gerekir. Bu da ancak öğrenmeye açık ve öğrendiğini paylaşan çalışanlarla mümkündür. Böyle bir özelliğe sahip örgüt oluşturmak için eğitimden yararlanılmalıdır. Eğitim ise hem bireyi hem de örgütü değiştirmenin en önemli, ancak sabır gerektiren yöntemidir. Örgütsel değişimden önce mi öğrenen örgütler yaratarak sürekli gelişen bir örgüt yaratmalıdır; yoksa değişime karar verdikten sonra mı böyle bir yöntem denenmelidir. Şüphesiz ikinci yöntemde örgütsel değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Çünkü değişim gelmeden önce ona hazırlık yapılmalıdır. Böylece kendisi için

hazırlanmış bir ortamda örgütsel değişimin gerçekleşmesi kolaylaşır. Değişim zorunlu hale gelmeden değişimi gerçekleştirmek ile değişim artık bir zorunluluk halini aldıktan sonra değişimi gerçekleştirmek arasında önemli farklar vardır. Bu farklar örgütün yönetim anlayışından kapasitesine kadar pek çok alanda örgütle ilgili bilgiler sunar.

Örgütsel değişim için çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gerekir. Bu ise ancak örgütün bir öğrenen örgüt haline gelmesiyle mümkündür. Sürekli öğrenen, öğrendiğini paylaşan ve uygulaya bir örgüt, örgütsel değişimi kolaylıkla gerçekleştirebilir. Diğer yandan çalışanların davranışlarının da değişimi destekleyecek şekilde değiştirilmesi gerekir; bunu sağlamak için örgüt geliştirme yöntemleri kullanılabilir. Ayrıca örgüt geliştirme süreci, büyük ölçüde öğrenen örgüt felsefesi ve anlayışıyla desteklenmelidir. Başarılı bir örgütsel değişim, bilgi ve beceri kadar, çalışanların tutum, tavır ve davranışlarına da bağlıdır. Bu nedenle değişim için öğrenen örgüt ve örgüt geliştirme yöntemleri birlikte kullanılmalıdır.

Şüphesiz örgütsel değişim için söz konusu yöntemlerin dışında; stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama ve değişim mühendisliği gibi yöntemler de kullanılabilir. Ancak öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yöntemleri, doğrudan doğruya örgütlerin en temel değeri olan insana yöneldiği, onu değiştirerek örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi hedeflediği için diğer yöntemlere nazaran tercih edilmelidir. Zira örgütsel değişimi gerçekleştirecek olan bireyler değişip gelişmeden ya da değişimi özümseyecek ve biçimlendirecek yetkinliğe ulaşmadan, değişim başarılı bir biçimde gerçekleştirilemez.

Değişim sürecinde çalışanların niteliklerinin artırılması ve davranışlarının geliştirilmesi önemlidir; ancak bu süreçte, örgütsel değişimin yükünü çekecek olanların ihmal edilmemesi, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bir başka deyişle Değişim programları, örgütün başarısı ve hayatta kalması için önemlidir; ancak değişim sürecinde personel ihtiyaçlarının ihmal edilmesi, çok büyük bir hatadır. Örgüt üyelerinin optimum düzeyde performans göstermelerinde, beklentiler hayati öneme sahiptir. Eğer örgütsel değişimin planlanmasında ve uygulanmasında çalışanlar ihmal edilirse, değişim sürecinde bireyler üzerinde çok yoğun bir stresin baskısı oluşur; bu da örgüte çok pahalıya patlayacak olan birtakım sorunların çıkmasına neden olur. Örgüt idaresi çoğu zaman örgütün ihtiyaçları üzerinde çok fazla durur ve çalışanların ihtiyaçlarını ihmal eder. Değişim bazen çalışanlar üzerinde ağır bir

ceza olur ve onlardan yeni duruma uyum sağlamaları itirazsız beklenir. (McHugh, 1997: 345). Bu tür duyarsız tavırlar ve davranışlar örgütsel iletişimi ile örgütsel etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği gibi örgütün tüm dengesini bozar.

5. Değişim Sürecinde Yaşanan Güçlükler

Değişim gerçekleştiğinde, örgüt yeni bir denge arayışına girer; bu durumda bireylerin yeni uyumlar göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen bu değişime yeterli uyumu göstermezlerse, örgütte bir dengesizlik oluşur. Değişimin bozduğu kişisel uyumu düzeltmek ve grup dengesini korumak yönetimin genel beşeri amaçları arasında yer alır (Davis, 1988: 209). Bu sürecin başarısızlığı pek çok örgütsel soruna yol açar ve örgütsel değişime zarar verir. Değişim sürecinin yol açtığı ekonomik, yapısal ve sosyal sorunlar sanayi çağının en acil konuları arasında yer alır.

Değişim ve değişimin hızı sadece örgütte çatışma ve aksamalara neden olmaz aynı zamanda çalışanları oldukça büyük strese sokar (Cornell, 1996: 23). Her örgütün kendine has özellikleri ve sorunları vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve müdahaleler gerektirir. Bu bağlamda değişim ajanları tarafından en iyi strateji değil, örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Werkman, 2009: 664).

Örgütsel değişim, örgütsel stres, çatışma ve sorunları artırır; bu nedenle değişimi engelleyen bu tür güçlüklerin giderilmesi gerekir. Değişimin bütün yükünü taşıyan bireylerin, örgütsel değişimin oluşturacağı stres ve olumsuzluklara karşı dirençleri artırılmalıdır. Çalışanların stres faktörlerini azaltacak, iç huzuru sağlayacak, idarî ve meslekî yetenekleri oluşturmak ve geliştirmek bu süreçte hayati derecede önemlidir (McHugh, 1997: 359). Örgütte oluşturulacak iyi bir iletişim sistemi ve diyalog ortamı stres ortamını gidermede ve bireysel ve örgütsel verimliliği artırmada önemli bir etkiye sahiptir. Böyle bir ortam örgütsel değişimin daha az sorunla gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

6. Değişime Direnç ve Başa Çıkma Yolları

Değişimin yaşandığı zamanlarda çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da olumsuzdur. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizli deneme şeklinde de olabilir (Töremen, 2002: 192).

Direnç birey, grup ya da örgüt düzeyinde ortaya çıkabilir. Değişim

çalışanlar açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Ayrıca değişim, çalışanlar açısından sosyal ve ekonomik kayıp anlamına gelebilir. Aynı zamanda yeni şeyler öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden çalışanlar arasında rahatsızlık yaratabilir (Budak, Budak, 2004:547).

İnsanlar değişime direnme eğiliminde olmakla birlikte, bu eğilimleri yeni tecrübeye olan arzuları ve değişimle gelecek ödüllere ilişkin istekleriyle dengelenir. Bazı değişimler öylesine önemsiz ve rutindir ki, direniş de hissedilmeyecek kadar az olur. Değişimin başarısı, direnişi en aza indirmek yönünde ne kadar beceriyle yönetildiğine bağlıdır (Davis, 1988:215-216). Bu bağlamda, ihtiyaçlar tanımlanmalı, değişim planlanmalı, örgütsel değişim için bir çerçeve oluşturulmalı ve uygulamaya geçilmelidir (Schalk vd., 1998:157).

Değişim statükoyu bozar, bilinenden uzaklaştırır ve alışıldan vazgeçmeyi gerektirdiği için rahatsız edicidir. İnsanların değişime direnme nedenlerini dört kategoriye ayırmak mümkündür (Koçel, 2003:700-704):

- **İş ile ilgili Nedenler:** Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu, maliyet yüksekliği.
- **Kişisel Nedenler:** Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, başarısız olma endişesi, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, daha önceki kişisel tecrübeler, kendine güvenmeme.
- **Sosyal Nedenler:** Değişimin amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi öneren / uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik, yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu, değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı, dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama, değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması.
- **Örgütsel Nedenler:** İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı, ekip çalışmasının olmayışı, amaca yönelik olarak örgütlenmeyen grupların varlığı, güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlaşamamaları, önceki başarısız değişim çabaları (Şimşek vd., 2008:423)

Değişim sürecinde örgütsel etkinliğin artırılması, girişilen değişime karşı yapılan direncin önlenmesiyle mümkündür. Direnmenin, değişimin başarıyla uygulanmasını engelleyebilecek bir düzeye çıkmaması için ya direnme tümünden ortadan kaldırılmalı ya da direnme mümkün olduğunca azaltılmalıdır. Değişimin etkili olabilmesi için, değişimden etkilenecek bireylerin mutlaka hesaba katılması gerekir (Schumacher, 2010). Değişime direnme eylemi çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Değişime direnci en aza indirmek için, çalışanların durumları da göz önüne alınarak farklı yöntemler kullanılabilir. Birden fazla faktörün etkisinde ortaya çıkan direnmenin azaltılmasında kullanılabilir yöntemler şöyle sıralanabilir: İletişim, eğitim, katılım, destekleme, pazarlık ve ikna, taviz verme, tehdit ve baskı, tahmin yöntemi, ekonomik teşvik tedbirleri, manipülasyon ve kooptasyon, deneme amaçlı değişimin uygulanması ve değişimi planlamak (Stoner and Wankel, 1986:359-360; Sandelands vd., 2010:81; Can, 2002:232-233).

Örgütsel değişime direncin azaltılması ya da yok edilmesi değişimin başarısı için oldukça önemli bir husustur. Çünkü örgütün insan kaynağı, enerjisini değişime harcamak yerine, gizli ya da açık, değişimi engellemeye harcar. Bu durum örgütte stres ve çatışmalara yol açtığı gibi bireysel ve örgütsel performansın düşmesine neden olur. Böylece, amacı örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak olan değişim, tam tersine örgütsel zaman, enerji ve kaynakların israf edilmesine yol açar. Bu bağlamda başarılı bir örgütsel değişim için, çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve değişime hazırlanması, oldukça önemli bir husustur.

Eğitim yoluyla çalışanlarını yenilemeyen ve onun kendisini geliştirmesine ve dönüştürmesine imkân sağlamayan örgütler değişim yönetiminde başarılı olamazlar. Örgütsel değişimin başarısı için çalışanların değişimi oldukça önemli bir husustur. Bu nedenle örgütün insan kaynağının kalite ve performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalı; bu bağlamda öğrenen örgüt ile örgüt geliştirme yöntemleri kullanılmalıdır.

B. Öğrenen Örgütler

Örgütlerde yaşanan tüm gelişmelerin temelinde öğrenme yatmaktadır. Değişime ayak uyduran ve gelişen örgütler, sürekli öğrenen ve bunu bir yöntemle düzenli hale getiren örgütlerdir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılır. Bu kavramların ikisi de bireysel

öğrenmeyi temel alırlar ve psikoloji kökenlidir (Pınar, 2006: 33). Öğrenen örgüt kavramı, çevresel şartlarda meydana gelen büyük ve hızlı değişimin getirdiği bir kavramdır. Her şeyden önce öğrenen bir çevre yaratmak ihtiyacının bir sonucudur ve örgütün yaratıcılık ve uyum sağlama yeteneğini artırması gibi yararları vardır (Bolat vd., 2008: 269).

1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı ilk defa 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan “Beşinci Disiplin” adlı eserle yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ertürk, 2000: 273). Öğrenen örgüt kavramı, sosyal problemlerin tespiti ve çözümüyle ilgili olarak örgütsel değişme ve gelişme olarak tanımlanabilir (Daft, 2008: 55). Öğrenen örgütler, eylem-sonuç ya da eylem-çevre ilişkisi sonucunda ortaya çıkan enformasyonu işleyerek, sürekli olarak yapılarını yeniden şekillendiren ve eylemlerini çevreyle uyumlaştıran, bilgi yaratan ve bilgiyi örgüte yayan örgütlerdir (Özgen vd., 2004: 176). Öğrenen örgütler, insanların istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslediği, ortak özlemin serbestlik kazandığı, insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerlerdir (Tengilimoğlu vd., 2009: 325).

Örgütsel öğrenme, tek yönlü ve çift yönlü öğrenme olarak ikiye ayrılır. Tek yönlü öğrenme; örgütün bilinen amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kapasitesini geliştirmesine yönelik rutin ve davranışsal bir öğrenme biçimidir. Bu tür öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki hataları sezindikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeksizin öğrenir. Çift yönlü öğrenmede, örgütün doğası, amaçları, değerleri ve inançları yeniden değerlendirilir. Bu öğrenme tipi örgütün kültürünü değiştirmeyi kapsar (Schein, 1996: 9-20).

Öğrenen örgüt düşüncesi, örgütle ilgili kültürün bir tipi olarak görülebilir. Kültür olarak görüldüğünde insanlar arasındaki değerlerin öğrenilmesi ve aktarılması demektir. Ancak öğrenen örgüt düşüncesi, süreç tasarımıyla genellikle bir strateji olarak görülür (Berg ve Chyung, 2008: 229). Öğrenen örgütler, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir (Garvin, 1993: 80). Örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Örgütsel öğrenme büyük ölçüde bireysel öğrenmeye dayalıdır (Pınar, 2006: 30).

Öğrenen örgüt, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen örgüt olmanın yanı sıra, öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan bir örgüttür (Genç ve Halis, 2006: 261). Öğrenen örgüt, hem yeni şeyler öğrenebilen hem de geri bildirimini algılayabilen ve yorumlayabilen bir niteliğe sahiptir (Gürüz ve Gürel, 2006: 107). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin, büyümesi ve değişmesidir. Örgüt üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir. Bir başka deyişle örgütsel öğrenme, bilginin ve kavrayışın geliştirilmesi yoluyla eylemleri iyileştirme olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 24).

Öğrenen örgüt, daha çok resmî olarak kendi kendine bilgi transfer eden ve yeni bilgi elde etmek ve bunu davranışlara yansıtmak için gerekli faaliyetlerin yaratılması sürecidir (Kinicki ve Williams, 2008: 60). Öğrenen örgüt; sistematik problem çözme, yeni yöntemleri deneme, kendi tecrübelerinden ve geçmiş faaliyetlerinden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi yapanlardan öğrenme ve bilginin hızlı ve etkili bir şekilde tüm örgüte yayılması gibi öğrenme yöntemlerini kullanır (Garvin, 1993: 81). Öğrenen örgüt, sistemin bütün olarak örgüt aracılığıyla öğrenmesidir. Öğrenen örgüt bilgiyi; yaratma, edinme ve aktarmanın ötesinde yeni bilgi ve anlayışları kavrayacak şekilde kullanan, davranışlarını değiştiren örgüttür (Ataman, 2009: 461).

Örgütsel öğrenme, öğrenme süreçlerine dikkat etme ve gelişime odaklanmak anlamına gelebilir. Bu yöndeki çalışmalar, büyük bir uyum getirdiği kadar amaçlarda ve kapasitede gelişmede getirebilir. Sonuç olarak, sürpriz ve radikal değişimle etkili bir şekilde başa çıkma kabiliyeti geliştirilmiş olabilir. Örgütsel öğrenmenin yararları şöyle sıralanabilir (Drew ve Smith, 1995: 7-8):

- Öğrenme eylemi, büyük yeteneklere ve geleceğe katkı sağlayabilir.
- Örgütsel öğrenme, değişime odaklanmak amacıyla geleceğe ve beceriye yoğunlaşmayı artırmak için ortam yaratır. Daha fazla açıklık ve güven sonucu; değişim ihtiyacı ile baş etmeyi ve takım çalışmasını kolaylaştırır.

- Örgütsel öğrenme, stratejik düşünme ve odaklanmayı geliştirmek kadar, temel yetkinliklerini ve yeteneklerini güçlendirmeye yardım eder.
- Üst yönetim, hızlı değişime cevap verme kabiliyetinin gelişmesine ve takımların gelişmeye odaklanmasına yardım edebilir.

Örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak bilgilere dönüştürülmesidir. Örgütte meydana gelen değişimler, örgütsel öğrenmenin bir sonucudur (Koçel, 2003: 436). Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Bu aşamaların süresi sektöre ve örgütün niteliğine göre değişebilir. Bu aşamalar şunlardır:

- **Bilen Örgüt:** Örgüt çevresine tepki amaçlı yenilikler ya da değişimler yapar.
- **Anlayan Örgüt:** Anlayan örgütte insan unsuru önemlidir. İnsanın motivasyonu ve mutluluğu ile verimlilik arasındaki ilişkiler önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanları örgüte bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek bir örgüt kültürü oluşturulmaya çalışılır (Uygur ve Göral, 2005: 225).
- **Düşünen Örgüt:** Düşünen örgütler, sorunun çözümü üzerinde yoğunlaşır. Sorun çıktığı zaman herkes bir araya gelir ve sorunu birlikte çözer. Düşünen örgütler daha insan odaklı ve katılımcıdır (Luthans, 1995: 43).
- **Öğrenen Örgüt:** Örgütün gelişme sürecinin son aşamasını oluşturur. Öğrenen örgüt, öğrenmeyi ön plana alır, personeli geliştirmeye önem verir, açık iletişim ve yapıcı diyalogu geliştirir. Öğrenen örgüt, bir zihniyet değişikliğini ifade eder. Öğrenme çabası örgütün tüm kademelerine yayılmıştır. Hızlı bir değişim için tüm çalışanların kendi alanlarında teknolojik, ekonomik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekir (Ertürk, 2000: 275).

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde motive etmek, ulaşılan sonuçları “örgütün bilgisi” haline

getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir. Dolayısıyla bu kavram, örgütlerde insan kaynaklarına birinci derecede önem verilmesini ve kaynağın geliştirilmesini gerekli kılar (Koçel, 2003: 434). Öğrenen örgütlerin belli başlı özellikleri ise şöyle özetlenebilir (Calvert vd., 1994: 41):

- Takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.
- Ne öğrenildiği ve nasıl öğrenildiği de değerlendirilir.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar.
- Verileri, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Her tecrübenin gelecekteki öğrenmeye yardımcı olacağı düşüncesine sahiptirler.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönleri öğretirler.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Teorik ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler.
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasını destekleyip, öğrenmeyi politika haline getirirler.

2. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Değişme

Öğrenen örgüt, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için örgütün, hem içsel işleyişini, yani süreç, yapı ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dış çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Kırım, 2001: 79). Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratabilmek için kapasitelerini geliştirmelerine ve kendi geleceklerini belirlemelerine imkân sağlar (Acuner, 2000: 10). Diğer yandan örgütlerin sorun çözmeye ve eylem kapasitelerini geliştirir, çalışanların ortak referans çerçevesini değiştirir (Basım ve Şeşen, 2009: 51). Öğrenen örgütlerde ortak bir vizyon oluşturulur ve öğrenme bireysellikten çıkarılıp örgütte yaygınlaştırılır (Barutçugil, 2004: 145). Böylece sürekli öğrenen, kendini geliştiren, yenileyen ve öğrendiklerini uygulama becerisine sahip örgüt çalışanları ile örgütsel değişim daha kolay gerçekleştirilir. Çünkü bu tür örgütlerin çalışanları değişimden korkmadıkları ve ona direnmedikleri gibi değişime yatkın ve açıktırlar.

Öğrenen örgütlerin yaratılabilmesi için, çalışanların kişisel ve kolektif öğrenme şekillerinin, dünyayı algılayış tarzlarının ve bilgilerini oluşturan teorilerin temelden değiştirilmesi gerekir (Hawkins, 2006: 101). Örgütler,

çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri yöntem, süreç, ürün ve hizmetlere aktararak öğrenirler. Diğer örgütlerin deneyimlerinden yararlanarak öğrenen ve değişim sürecinde uygulayan örgütler, bu bilgilerin yanısıra kendi deneyimlerinden elde ettiklerini de ileride kullanılmak üzere kayıt altına alır; muhafaza ederler (Aydemir, 2000: 32). Böylece örgüt, değişim için önemli ölçüde bir bilgi birikimi elde etmiş olur. Bu bilgi birikimi önemli olmakla birlikte, örgüt çalışanlarının deneyimlerini sürekli olarak paylaşması ve birbirlerine aktarmaları daha önemlidir. Değişimi gerçekleştirmek için oluşturulan öğrenen örgütlerin edindiği bu kültür; örgütün sürekli değişen çevresine uyumunu kolaylaştırır. Örgütsel ve bireysel bilgi birikiminin paylaşılması ve sürekli öğrenme çabası, örgütü ve çalışanlarını güçlendirir. Böyle bir örgüt, değişime uyum sağlamakta zorlanmadığı gibi değişimi yönlendirecek gücü de kendisinde bulur. Bir başka deyişle öğrenen örgüt çalışanları değişimden kaçmak yerine onu arzular ve bir fırsat olarak görür.

Değişimi geleneksel örgütlerde gerçekleştirmek oldukça zordur. Çünkü bu tür örgütler değişime ve yeniliğe oldukça dirençlidirler. Bu nedenle örgütün yapısı ile yönetim anlayışı, örgütsel değişimi kolaylaştıracak biçimde olmalı ya da en azından örgütsel değişime engel teşkil etmemelidir. Öğrenen örgütler çağdaş bir yönetim anlayışına sahip olup, örgütsel değişimi kolaylaştıracak değerleri bünyesinde taşır. Öğrenen örgütlerin temelini oluşturan disiplinler değişim sürecini destekler.

P. Senge, öğrenen örgütleri geleneksel otoriter örgütlerden ayıran temel farkın, belli temel disiplinlere hâkimiyet olduğunu vurgulamaktadır (Sezer, 2006: 11). Senge'in öğrenen örgütlerin kurulmasına hayati destek veren ve onun temelini oluşturan beş disiplini şunlardır (Düren, 2000: 143):

- **Sistem Düşüncesi:** Sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür. Sistemde önemli olan, bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişlerinin olması, ancak her birinin etkinliğinin bir diğerine bağlı bulunmasıdır (Uygur ve Göral, 2005: 221).
- **Bireysel Uсталık:** Kişisel yetkinlik, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir ustalığa sahip olan kişiler, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Çalışanların sürekli

öğrenme çabası, öğrenen örgütlerin ruhunu meydana getirir (Yazıcı, 2001: 162).

- **Zihinsel Modeller:** Hem örgütün hem de bireylerin yapısında düşünüş ve tepki verme şeklini etkileyen ve kısıtlayan önyargılar vardır. Bu önyargılar bireyi bilinen ve alışılmış düşünce kalıplarıyla eylemlere iter. Zihni modeller, zihinde iyice yerleşmiş ve kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgeler olarak kişinin dünya anlayışını ve eylemlerini etkiler (Ataman, 2009: 465).
- **Ortak Vizyon:** Vizyon, bir kurumun gelecekteki zihinsel görüntüsüdür. Ortak vizyon ve ortak değerler, örgütte başarı için gerçek kararlılığa sahip olma sonucunu doğurur. Paylaşılan vizyon, risk almayı ve denemeyi teşvik etmekte, çalışanların örgütü benimsemelerini ve örgüte uzun süre bağlanmalarını sağlamaktadır (Şimşek, 2008: 448).
- **Takım Halinde Öğrenme:** Karmaşık sistemlerin sorunları ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekâsı ile çözülebilir (Yazıcı, 2001: 163). Pek çok alanda, takımların zekâ düzeyi, takımdaki bireylerin zekâ düzeyini aşmaktadır. Takım halinde öğrenme disiplini, diyalog ile başlar. Takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemez (Bolat vd., 2008: 277). Takımlar diyalog, tartışma ve pratik yapma ile öğrenebilirler. Sorunlar özgür ve yaratıcı bir biçimde araştırılır, tartışılır ve farklı görüşler ortaya konularak en iyi çözüme ulaşılmaya gayret edilir (Efil, 2005: 137).

Gerçekte öğrenen örgüt, bilginin öncelikle yaratılarak geliştirildiği, daha sonra paylaşıldığı ve son olarak da kullanıldığı üç safhadan oluşan bir süreci temel almaktadır. Diğer yandan öğrenen örgüt, çalışanların sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi dolayısıyla çalışanlarının davranışlarını, sürekli olarak bilgi üretme, paylaşma ve kullanma doğrultusunda değiştirir (Ataman, 2009: 462). Öğrenen ve sürekli kendini geliştiren çalışanlar ise değişim sürecine olumlu katkıda bulunurlar. Diğer yandan değişime direnç gösterme ihtiyacı da duymazlar; çünkü değişime ve onun getireceği fırsat ve tehditlere karşı ön hazırlık yapmışlardır. Hatta değişim talep eder ve yönlendirirler. Bilgiyle

donatılmış çalışanların özgüvenleri ve yeterlilikleri arttığı için kendilerini daha güçlü hisseder ve örgütsel değişime katkıda bulunurlar.

Bir örgütün doğru bir öğrenen örgüt olabilmesi için, bütün dikkatini uygulamalarına vermesi gerekir. İstenen performans düzeyini başarmak için, gittikçe artan etkinlik ve verimlilik talebi ile yüz yüze gelen örgütler için, sürekli öğrenme programları ideal mekanizmalardır. Öğrenen örgütler her bireyin düşüncesine önem verir ve onu ifade etmeleri için gerekli olan koşulları ve ortamı oluştururlar. Ayrıca çalışanların fikirlerini dile getirmeleri teşvik edilir. Bu bağlamda örgüt etkili bir iletişim sistemi kullanır. Böylece örgütün yaptıklarıyla amaçları, daha uyumlu hale gelir. Diğer yandan çalışanlar, buranın sahte bir örgüt olmadığını, kendi önerilerinin karar verme mekanizmalarını etkilediğini görürler ve hissederler. Karar vermedeki bu katılım, bireylerin övünç duygularını ve karar vermede sahiplenme iklimini besler (McHugh, 1997: 359). Örgütsel değişim sürecine katkıda bulunmaları sağlanan çalışanlar, değişime direnç göstermek yerine onu sahiplenir ve destek verirler. Ancak katılım için çalışanların hem sürece katkı sağlayacak bilgi birikimine sahip olmaları, hem de kendilerine değişime katılma fırsat ve imkânlarının verilmesi gerekir. Öğrenen örgütler böyle bir yaklaşım için gerekli olan ortamın ve şartların oluşturulmasına yardım eder.

Çalışanlarını sürekli öğrenmeye, paylaşmaya ve gelişmeye teşvik eden öğrenen örgütlerde, değişimi gerçekleştirmek oldukça kolaydır. Çünkü örgütün insan kaynağı, sürekli olarak yeniliklere ve değişime uyum sağlamak üzere eğitilmekte ve desteklenmektedir. Dolayısıyla öğrenen bir örgüt oluşturarak örgütsel değişimi gerçekleştirmek daha kolaydır. Öğrenen örgütler değişim sürecinde çalışanların bilgi, birikim ve deneyimlerinden sinerji yaratacak bir biçimde yararlanabilirler.

C. Örgüt Geliştirme

Uzun yıllar örgütsel sorunların çözümünde kullanılmış olan örgüt geliştirme, örgütsel değişimin önemli bir yoludur. Örgüt geliştirme, hem teknik hem de insan yönü hesaba katılarak yönetilmesi gereken, planlanmış bir değişim sürecidir. Bugün örgüt geliştirme uygulaması; pratikleri ve kavramları birleştiren farklı iki felsefeye dayalıdır. İlki değişmek için öğrenmeyi, diğeri değiştikten sonra öğrenmeyi tartışan yönelimleri kapsamaktadır. Bir örgütü başarılı bir şekilde değiştirmek ya da geliştirmek için onu anlamak gerekir. Örgüt geliştirme uygulaması, örgüt üyeleri ve örgüt geliştirme danışmanları

arasındaki işbirliğine dayalı bir süreçtir. Hemen hemen tüm örgüt geliştirme çabaları işbirliği ve katılımı teşvik eder (Ratana and Lalin, 2011: 720).

Örgüt geliştirme, bir örgütün sosyal süreçlerine, stratejik müdahaleyle olur. Bu müdahale, bireyin, grubun, örgütün ve yönetimin gelişmesini hedefler. Değişimin artan hızı toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Örgütlerin temel unsurlarından olan insan kaynağı da bu değişimden etkilenmektedir (Genç, 2005: 295). Bu nedenle örgüt geliştirme çalışanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin geliştirilmesi temeline dayanır.

1. Örgüt Geliştirme Kavramı

Örgüt geliştirme, bir örgütün uzun vadede kendi kendini idame ettirebilmek için çalışma misyonunu gerçekleştirmesinde çok fazla etkili olan iç kapasitesini geliştirme sürecidir. (Philbin ve Mikush, 2011: 5). Örgüt geliştirme çalışmalarında genel olarak iki temel strateji kullanılır. Birisi yapısal yaklaşım olup, örgüt yapısı ile iş, görev ve performans üzerinde durur. Diğeri ise, insan odaklıdır. Bu yaklaşım; insanın ihtiyaçları ve değerleri, grup içi ve gruplar arası ilişkiler üzerinde yoğunlaşır (Çelik, 2004: 199).

Örgüt geliştirme; örgütün etkin olması ve böyle kalabilmesi için yeni koşullara uyabilmesi, problemleri çözebilmesi, kendi deneyimlerinden öğrenmesi, daha büyük bir örgütsel olgunluğa ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi, bunların yaratılması, onlarla yüzyüze gelmesi sürecidir (Balci, 2002: 3). Planlı değişimi gerçekleştirmek için, grup süreçleri kullanılır ve örgütün tüm kültürü değiştirilmeye çalışılır. Örgüt geliştirme, örgütlerde yaşanan değişmeye bir tepki olarak örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan karmaşık bir eğitim stratejisi olarak da değerlendirilebilir (Dinçer, 2008: 13).

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ya da grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyişle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsar (Eren, 2004: 571). Örgüt geliştirme, örgütsel etkinliği ve verimliliğini artırmak için, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanarak, örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Bir başka deyişle kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişimi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır (Şimşek, 2008: 341).

Örgüt geliştirmenin temel amacı, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bir başka deyişle, örgütün problem çözme kapasitesini iyileştirmek ve çevresel değişimlerle başa çıkma yeteneğini geliştirmektir (Genç, 2005: 294). Örgüt geliştirme; devamlı etkileşimli ve deneye dayalı bir süreçtir, sistem yaklaşımını ve eğiterek geliştirme stratejisini benimser, uygulamalı davranış bilimini, planlı değişmeye ve verilere dayalı bir yaklaşımı kullanır, amaçları geliştirmeyi ve planlamayı vurgular; iş takımları ya da grupları üzerinde yoğunlaşır (Göksel, 2003: 25).

2. Örgüt Geliştirme ve Örgütsel Değişme

Örgüt geliştirme yöntemi, hem örgütsel değişmeyi destekler hem de çalışanların örgütsel değişime uyumlarını kolaylaştırır. Zira gelişen ve değişen birey, artan kapasitesini gösterebilmek için örgütsel değişimi talep eder. Örgüt geliştirme planlı bir değişim sürecidir. Örgüt geliştirme programları başarılı örgütler kadar, başarısız örgütlerde de uygulama alanı bulur. Çalışanların önemli bir kaynak olarak algılandığı ve önemsendiği, katılımcı yönetim anlayışının geçerli olduğu, motivasyon kaynaklarının doğru olarak kullanıldığı, bir başka deyişle, olumlu bir örgüt ikliminin sağlanabildiği örgütlerde verimlilik de maksimum seviyede gerçekleşir (Akdemir, 2009: 567). Bu nedenle çalışanlardan azamî faydayı elde edebilmek için onların sürekli olarak geliştirilmesi gerekir. Bireyin potansiyeli ne kadar yüksek olursa, örgütsel gelişmeye ve değişmeye de o denli büyük katkıda bulunur.

Gelişme ya da geliştirme, birbirini izleyen aşama ya da dönemler yoluyla değiştirme olarak tanımlanır. Bu yöntem daha uzun bir dönemde değiştirmeyi öngördüğü için düzeltici ve iyileştirmeci bir yaklaşıma sahiptir. Başka bir deyişle yavaş, ancak sürekli bir değişimi sağlar. Gelişmeci bir yaklaşımla değişim, sorunları çözme, yetersizlikleri giderme, uyumsuzlukları ortadan kaldırma ve daha iyi işler ortaya koyma çabasıdır. Örgütsel açıdan geliştirme; örgütsel yapı, süreç, strateji, insan ve kültür arasında uyum sağlama, sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme sürecidir. Aynı zamanda örgütün kendini sürekli yenilemesine ve yeterliliğini geliştirmesine yardım eder (Özkara, 1999: 147-148). Böylece örgütsel değişim için gerekli olan güçlü bir örgüt yapısı ve uygun bir örgüt iklimi oluşturulmuş olur.

Değişimin başarılı olabilmesi örgüt geliştirmenin başarısına bağlıdır. Örgüt performansının, kültürünün geliştirilmesine yönelik sistemli bir planlama ve uygulama süreci olan örgüt geliştirme, bir takım esaslar üzerine kurulmuştur

(Öztürk, 1998: 41). Örgüt geliştirmede kullanılan yöntemler şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2008: 343-353):

- **Katılnalı Yönetim:** Örgüt üyelerinin bireyler ya da gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanmasıdır. Değişim sürecinde alınan kararlara ve ortaya çıkan sorunların çözümüne katılan çalışanlar değişim sürecini destekledikleri gibi başarılı olması için gayret sarf ederler.
- **Planlı Değişim:** Neyin neden, nasıl ve ne zaman değiştirileceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı bir değişim yöntemidir. Plansız değişim ise şartların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkar.
- **Danışmanlık:** Teknolojik gelişmeler sonucunda örgütsel yapılar büyümüş ve karmaşık bir hal almıştır. Eskiden bir konuda karar verebilmek için kendi bilgi, deneyim ve sağduyusu yeterli olan kişi ya da grupların, artık karar verebilmek için uzmanlara ihtiyacı vardır. Diğer yandan değişim sürecinin belirsizlikleri ve sorunları da bu danışmanlığı gerekli kılar.
- **Faaliyet Araştırması:** Uygulamada ortaya çıkan sorunları açıklamak ve çözmek için veri toplama ve bu verilere dayalı olarak faaliyeti planlama safhaları üzerinde odaklanan ve birbirini izleyen evrelerden oluşan bir değişim sürecidir.
- **Örgütsel Öğrenme:** Eğitim, öğrenim, becerilerin kazanılması, yönetimi geliştirme ve benzeri değişim süreçlerini içeren geniş kapsamlı davranışsal bir olgudur.

Örgüt geliştirme, örgütün bir bütün olarak geliştirilmesine ve değiştirilmesine yoğunlaşır. Örgüt kültürü sosyal süreçlerin (karar alma, planlama, iletişim gibi) desteğiyle planlı bir biçimde değiştirilir (Balci, 2002: 6-7). Bu değişim süreci; problemin tanımlanması, teşhis ve çözüm geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı ve müdahale, sonuçları değerlendirme ve programı bitirme ve yeniden bilgi toplama aşamalarından oluşur (Dinçer, 2008: 60-66). Bu süreç aynı zamanda planlı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi çalışmalarıdır. Her değişim bir gelişme olmayabilir; ancak her gelişme değişimin pozitif yönde olduğunun bir göstergesidir.

Örgüt geliştirme faaliyetlerinde bilgi, tecrübe ve planlama kadar tepe yönetiminin kararlılığı da son derece önemli bir rol oynar. Faaliyetlerin planlara uygun bir biçimde ve kararlılıkla yürütülmesi, değişim karşısındaki direnmelerin bertaraf edilmesi ve değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Değişime direnenlerin davranışları kadar değişim liderinin yönetim anlayışı da bu sürecin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt geliştirmede yaşanan bir başarısızlık, örgütsel değişimde bir başarısızlık demektir. Planlı, tutarlı, sürekli ve kararlı bir çalışmayı gerektiren örgüt geliştirme, bir başka deyişle örgütsel değişim, faaliyetlerinin başarısızlık nedenleri şöyle sıralanabilir (Şimşek vd., 2008: 443-444):

- Temel amacı değişim olmayan bir faaliyet programının varlığı,
- Amaçlar ve araçlar arasında karmaşıklık,
- Kısa dönemli düşünme ve böyle bir anlayış,
- Hazır çözümlere ve reçetelere yönelmek,
- Müdahale ve stratejiyi uygun biçimde kullanmamak,
- İyi ilişkilerin sonuç mu, koşul mu olduğu konusunda karmaşıklık,
- Temel örgütsel değişimi, eski yapıya uydurmayı denemek,
- Tepe yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasında farklılıkların bulunması,
- Davranış bilimlerine yönelik değişim çabaları ile yönetim hizmetleri, işlemleri ve araştırmaya dönük çabalar arasındaki boşluk.

SONUÇ

Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek için değişmek zorundadırlar. Bütün örgütlerde bu değişim az ya da çok sancılı olmaktadır. Örgütsel değişim sürecinin başarısı önceden yapılacak hazırlıklara bağlıdır. Değişimin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi planlı ve yöntemli bir çalışmayla mümkündür. Bunun için çeşitli yönetim yaklaşımlarından yararlanılabilir. Öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme yaklaşımı örgütsel değişimi gerçekleştirilmede kullanılacak yönetim yaklaşımlarından ikisidir. Bunların birlikte kullanılması örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirmeyi sağlar. Amaç ve hedefleri aynı olan örgütsel öğrenme ve gelişme yöntemleri birbirini destekleyen faaliyetlerde bulunur.

Bilgiyi üreten, paylaşan ve kayıt altına alan öğrenen örgütler, başkalarının deneyimlerinden yararlandığı gibi kendi deneyimlerinden de yararlanır. Çalışanların fikirlerine değer verir; onların kendilerini kıymetli hissetmeleri için gerekli özeni ve tavrı gösterir. Öğrenen örgüt, çalışanların sürekli öğrenip kendilerini geliştirmeleri için fırsat ve imkân verir; teşvik eder. Sürekli öğrenen ve kendisini yenileyen çalışanlar değişime direnmek yerine, değişimi arzular ve destekler. Örgüt, insan kaynağının bilgi ve becerisinin artmasıyla birlikte sürekli olarak kendisini yenileyebilir ve değişen çevresine rahatlıkla uyum sağlayabilir. Öğrenen ve kendisini sürekli geliştiren, bunun için yönetimden destek gören çalışanlar, diğer personel ile daha iyi ilişkiler kurdukları gibi etkinlikleri ve verimlilikleri artar; performans düzeyleri yükselir.

Örgütsel değişimin merkezinde bulunan çalışanların niteliklerini artırmanın diğer bir yolu örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirme, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için ve çalışanların inanç, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi sürecidir. Örgüt geliştirme, örgütün sosyal süreçlerine stratejik müdahale ile mümkündür. Bu yöntemle bireyin, grubun, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi hedeflenir ve değişim böylece gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu tür bir uygulamada davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikler kullanılarak insan ihtiyaçları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşılır. Örgüt geliştirme, örgütsel öğrenme, planlı değişim, katılımlı yönetim, danışmanlık ve faaliyet araştırması gibi yöntemlerden yararlanır. Bu yöntemler aracılığıyla insan kaynağının niteliklerinin artırılması örgütsel değişimi daha kolay hale getirir. Bilgi, beceri ve davranış olarak geliştirilmiş olan çalışanlar, değişimi destekler ve katkıda bulunurlar. Böylece insan kaynağının geliştirilmesiyle, değişim gerçekleştirilmiş ve örgütsel gelişme sağlanmış olur.

Her iki yöntemde de örgütün insan kaynağının kalitesinin artırılması ve bunun örgütsel değişim sürecinde kullanılması söz konusudur. Burada temel amaç insanı değiştirerek ve geliştirerek, örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirmektir. İnsan kaynağının kalitesi değişimin kalitesini ya da bir başka deyişle düzeyini belirler. Öğrenen örgüt ve örgüt geliştirme yöntemlerinde insan; örgütün en önemli kaynağıdır; değer verilir, önemsenir, bilgi ve becerisini geliştirmesi için çaba harcanır, motivasyonu için çeşitli yöntemler kullanılır ve onun sahip olduğu potansiyel değişim sürecine katılır. Nitelikli çalışanların değişim sürecinde etkin rol oynamaları, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırır; değişim sürecini kısaltır. Değişime sürekli hazır olan çalışanlar için değişim sıradan bir olay haline gelir.

Örgütsel değişim ancak çalışanlarla birlikte ve onların katkılarıyla gerçekleştirilirse başarılı olur. Çalışanların desteğini almayan hiçbir değişim amacına ulaşamaz. Çeşitli nedenlerle değişime direnç gösteren çalışanların dirençlerini azaltmak ve onları değişim sürecine katmak gerekir. Öğrenen ve kendini geliştiren bir örgütsel kültürün oluşturulmasıyla çalışanlar değişime hazırlanırsa, örgütsel değişimden beklenen fayda elde edilebilir. Çalışanların öğrenme ve gelişmesini destekleyen örgütlerin değişimi gerçekleştirmeleri oldukça kolaydır. Bu tür örgütler, esnek, dinamik ve güçlü yapılarıyla rekabet ortamında belirleyici rol oynayabilirler. Örgütsel değişim, çalışanların değişim ve dönüşümüne bağlıdır. Bunun için en iyi yöntem, sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt yaratmaktır. Zira başarılı bir değişim için bireylerin hem sürekli olarak öğrenmesini ve bunu paylaşmasını sağlamak hem de değişime karşı tutum ve davranışlarını değiştirmek gerekir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ.; Budak, G.; Budak, G. (2002), İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Fakülte Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- Acuner, T. (2000), "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 2.
- Akdemir, A. (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.
- Ataman, G. (2009), İşleme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Aydemir, M. (2000), "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt 2, Sayı 3
- Balcı, A. (2002), Örgütsel Gelişme, 3. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Basım, H. N.; Şeşen, H. (2009), "Öğrenmek ve Öğrenen Örgütler", Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Basım, H. N.; Şeşen, H.; Çetin, F. (2009), "Değişim ve Örgütler", Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Berg, Shelley A. and Seung Youn (Yonnie) Chyung, (2008), "Factors that Influence Informal Learning in the Workplace", Journal of Workplace Learning, Vol. 20, No. 4.

- Bolat, T.; Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat ve Barış Erdem (2008), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara.
- Budak, G.; Budak, G. (2004), İşletme Yönetimi, 5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yayınları.
- Calvert, Gene, Sandra Mobley, Lisa Marshal (1994), “Learning Organization”, Training and Development, June.
- Can, H. (2002), Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Coroğlu, C. (2003), İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Cornell, John (1996), “Aspects of the Management of Change”, Journal of Management in Medicine, Vol.10, No. 2.
- Çelik, K. (2004), “Örgüt Geliştirmede Yapısal Araçlar”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 5, Sayı 8.
- Daft, Richard L. (2008), New Era of Management, Second Edition, Tomson South-Western.
- Davis, Keith (1988), İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (çev. Kemal Tosun vd.), 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98, İstanbul.
- Diñer, Ö. (2008), Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Drew, Stephan A. W. and Peter A. C. Smith (1995), “The Learning Organization: Change Proofing and Strategy”, The Learning Organization, Volume 2, No. 1.
- Düren, A. Z. (2000), 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (2005), İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Erdoğan, İ. (2004), Eğitimde Değişim Yönetimi, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Garvin, D. A. (1993), “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, Vol. 71, No 4, July-August.
- Genç, Nurullah (2005), Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

- Genç, N.; Halis M. (2006), Kalite Liderliği, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Göksel, A. (2003), “Örgüt Geliştirme”, İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, (Ed. Birol Bumin), Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Gürüz, D.; Gürel E. (2006), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hawkins, Peter (2006), Nasrettin Hoca'nın Liderlik Rehberi, (çev. Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Hitt, Michael A., J. Stewart Black, Lyman W. Porter (2009), Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hussey, D. E. (1997), Kurumsal Değişimi Başarmak, (çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul.
- Kırım, A. (2001), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 3. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kinicki, Angelo, Brian K. Williams (2008), Management: A Practical Introduction, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Luthans, Fred Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1995.
- Manley, T. Roger, Louis A. Martin-Vega, Wade H. Shaw, Philip Mighdoll (1998), “Understanding Organizational Culture and Its Role in Organization Transformation and Development”, IEEE, Ocak.
- Maxwell, John C. (1998), İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- McHugh, Marie (19979, “The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No.4.
- Özdemir, S.(2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003), “Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 3-4.
- Özgen, H.; Kemal Can Kılıç,; Bahattin Karademir (2004), “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, Çukurova.Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt 13, Sayı 2.

- Özkara, B. (1999), Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- Öztürk, A. (1998), Örgüt Geliştirme, Nobel Kitabevi Yayınları, Adana.
- Philbin, Ann and Sandra Mikush (2011), A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work, (www.mrbf.org/&ei=mhPeTsriF8K, erişim tarihi: 6 Aralık 2011).
- Pınar, İ. (2006), “Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar”, Öneri/ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.7, Sayı.25, Ocak, s.29-42.
- Pritchard, Brian (2010), “Change Management from An Engineers Perspective” Change Management, <http://irc.queensu.ca/articles/engineers-perspective>, (Erişim tarihi: 8 Ağustos 2010).
- Ratana, Soeun and Heng Lalin (2011), “Organization Development in Organization Changing Environment”, IEEE, July.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (1998), Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sağlam, M. (1979), Örgütsel Değişme, TODAİE Yayınları, Yayın No:185, Ankara.
- Sandelands, Lloyd, Stephen M. Ross, Ann Arbor (2010), “The Play of Change”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 23, No. 1.
- Schumacher, Wolf D. (2010), “Change Management Intervention Models Cont.” Managing Barriers to Business Reengineering Success: Chapter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm> (Erişim tarihi: 11 Ağustos 2010).
- Schalk, Rene, Jennifer W. Campbell and Charissa Freese (1998), “Change and Employee Behaviour”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 3.
- Schein, Edgar H. (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, Sloan Management Review, Vol.38, No.1.
- Sezer, C. (2006), “Öğrenen Örgüt Düşüncesi ve Öğrenen Örgütler”, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kınır), Nobel Yayınları, Ankara.
- Stoner, James A. F., Charles Wankel (1986), Management, Third Edition, Prentice Hall International Edition, New Jersey Printed, in the United States of America.
- Şimşek, M. Şerif (2008), Yönetim ve Organizasyon, (yky), Konya.

- Şimşek, M. Şerif, H. Bahadır Akın (2003), Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Şimşek, Ş., Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2008), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., E. Asuman Atilla, Meral Bektaş (2009), İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Toffler, Alvin (1989), Uyumlu Şirket, (çev. Yakut Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul.
- Töremen, F. (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1.
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M. (2004), Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Uygur, A., Ramazan Göral (2005), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Vries, Manfred Kets de (2007), Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı, (çev. Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- Yazıcı, S. (2001), Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002), Örgütsel Değişimin Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Werkman, Renate A. (2009), “Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 7.