



Gönderiliş Tarihi: 18/06/2020
Kabul Tarihi: 22/06/2020
ORCID 0000-0001-5473-3363
ORCID 0000-0002-6154-8817

DEĞİŞİM YÖNETİMİ YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: KONTEYNER TERMİNAL İŞLETİM SİSTEMİ (TOS) ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Elifcan DURSUN¹
Şule GÜNGÖR²

ÖZ

Terminal İşletim Sistemi; konteyner terminallerdeki hizmetlerin gerçekleştirilmesini, kayıt altına alınmasını, kontrolünü ve izlenebilirliğini sağlayan sistemler bütünüdür. Konteyner terminal hizmetlerinin etkinliği ile Terminal İşletim Sistemi birbiri ile ilişkilidir. Bu nedenle doğru Terminal İşletim Sistemi seçimi, hizmetlerin sürdürülebilirliği ve müşteri ilişkileri açısından büyük önem arz etmektedir. Terminal İşletim Sistemi ; altyapı, veritabanı ve geliştirme platformu temelleri üzerine kurulmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve konteyner terminal hizmetlerinin verimliliğinin artırılmak istenmesiyle birlikte, Terminal İşletim Sistemleri üzerinde çeşitli değişiklikler gerçekleştirilmekte veya daha etkin yeni bir işletim sistemine geçiş yapılmaktadır. Ancak konteyner terminaller, Terminal İşletim Sistemi değişimi için yeni sistemin maliyeti, devreye alınacağı zaman ve organizasyonel değişiklikleri göz önünde bulundurarak değişim yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Değişim yönetimi; küresel rekabete cevap verebilmek, kaynaklarını daha etkin kullanabilmek ve verimliliği arttırmak için firmaların organizasyonel, teknik ve operasyonel sistemlerinde gerçekleştirecekleri değişimlerin idare edilmesidir. Çalışmada, örnek bir konteyner terminalde mevcut Terminal İşletim Sistemi'nin değişim yönetimi incelenmiştir. Değişim yönetimi sürecinde yararlanılan yöntemler açıklanmıştır. Değişim yönetiminin terminal hizmetlerine olan etkisi tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Konteyner Terminal, Terminal İşletim Sistemi, Değişim Yönetimi

Jel Kodu: O39, J59, L89

COMPARISON OF CHANGE MANAGEMENT METHODS: AN APPLICATION ON CONTAINER TERMINAL OPERATING SYSTEM (TOS)

ABSTRACT

Terminal Operating System; is the integrated system that provides the realization, registration, control and traceability of the services at the container terminals. The effectiveness of container terminal services and Terminal Operating System are interrelated. Therefore, choosing the correct Terminal Operating System is of great importance for the sustainability of the services and customer relations. Terminal Operating System is built on the foundations of infrastructure, database and development platform. Along with the technological developments and the efficiency of container terminal services, various changes are made on the Terminal Operating Systems or a transition to a more efficient new operating system. However, container terminals need change management, considering the cost of the new system, time to commission, and organizational changes for Terminal Operating System replacement. Change management; managing the changes that companies will make in their organizational, technical and operational systems in order to respond to global competition, to use their resources more effectively and to increase efficiency. In the study, the change management of the existing Terminal Operating System in a container terminal is examined. The methods used in the change management process are explained. The impact of change management on terminal services is discussed and suggestions are presented.

Keywords: Container Terminal, Terminal Operating System, Change Management.

Jel Codes: O 39, J59, L89

¹ Dr, Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, elifcandursun@gmail.com,

² Öğrt. Gör, Tarsus Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, sulegungor@tarsus.edu.tr,

1. GİRİŞ

Terminal İşletim Sistemi (TOS); konteyner terminali içinde ve çevresinde çeşitli yük türlerinin hareketini ve depolanmasını kontrol eden, tedarik zincirinin önemli bir parçasıdır (Choi ve Park, 2003:199). TOS aynı zamanda varlıkların, işgücü ve ekipmanın daha iyi kullanılmasını, iş yükünün planlanmasını ve güncel bilgilerin alınmasını sağlamaktadır. Terminal işletim sistemleri genellikle terminale giren, terminalden çıkan ve çevresindeki ürünlerin akışını verimli bir şekilde izlemek için internet, elektronik veri değişimi (EDI), mobil bilgisayarlar, kablosuz yerel ağ bağlantıları (LAN) ve radyo frekans tanımlama (RFID) gibi diğer teknolojileri kullanmaktadır. Veriler, toplu bir senkronizasyon veya merkezi bir veri tabanına gerçek zamanlı kablosuz iletilmektedir. Veri tabanı daha sonra terminaldeki malların, yerlerin ve makinelerin durumu hakkında yararlı raporlar sağlamaktadır (Renken vd., 2018:56).

Terminal işletim sistemleri, yapıları ve amaçları itibariyle konteyner terminal hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, sürdürülebilirliği ve kontrolü için gereklidir. Bu nedenle konteyner terminalleri, işletim sistemleri seçiminde teknolojik gelişmeler, maliyet, entegrasyon ve teknik altyapı gibi birçok farklı faktörü göz önünde bulundurmaktadır. Teknolojik gelişmelere yanıt vermek ve terminal hizmetlerini daha etkin hale getirmek amacıyla, terminal işletim sistemlerine çeşitli uyarlamalar sağlanmakta veya daha etkin sistemler ile değiştirilmektedir. Sistem değişiklikleri, terminallerin süreçlerinde ve organizasyon yapılarında da değişiklikler meydana getirmektedir. Bu nedenle, uzun dönemli alt projelerden meydana gelen kompleks değişiklikler söz konusudur. Bu değişikliklerin verimli süreç ve alt sistemlere dönüştürülebilmesi için değişim yönetiminden yararlanılmaktadır.

Değişim yönetimi, rekabette yer alabilmek için değişiklikleri yakalamayı ve bu değişikliklere doğru cevap vermeyi sağlayan uygulamalar bütünüdür (Yaman,2007:65). Değişim yönetimi, sadece teknik değişiklikleri yönetmeyi hedeflemez. Aynı zamanda, değişiklikleri gerçekleştirecek insan ve organizasyon unsurlarını da değişim yönetimine dâhil ederek sistemler arasında denge kurmaktadır. Konteyner terminaller gibi farklı hizmetlerin sağlandığı işletmelerde, sistemlerde gerçekleştirilen radikal değişimler hizmetin verimliliğini ve dolayısıyla müşteri ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Bu etkinin, terminalin hedeflerine avantaj sağlayabilmesi için değişim yönetiminden yararlanılmalıdır.

Çalışmanın amacı örnek bir konteyner terminalde teknolojik gelişmelere cevap verebilmek ve terminal hizmetlerini daha verimli gerçekleştirebilmek için mevcut terminal işletim sisteminin değiştirilmesi ve bu değişimin daha verimli ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi için değişim yönetiminden yararlanılmasıdır. Çalışmanın temelini oluşturan ilk bölüm ile TOS detaylandırılmış, ikinci bölümde değişim yönetimi literatür araştırmasına yer verilmiş, üçüncü bölümde örnek terminalde gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulaması sunulmuş; son olarak değişim yönetiminin konteyner terminale olan avantaj, dezavantajları ele alınmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde, değişim yönetimi ve değişim yönetimi felsefesinin uygulanmasına dair birçok farklı sektörü kapsayan çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle işletmelerde, insan unsurunun başrolde olduğu insan kaynakları veya üretim yönetimi gibi birimlerde değişim yönetimi uygulamalarına yönelik yapılan çalışmaların literatürde daha fazla yer aldığı gözlemlenmiştir. Fakat yapılan literatür incelemesinde, konteyner terminalde uygulanmış olan veya uygulanması planlanan terminal işletim sistemi değişim yönetimine ilişkin herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. TOS üzerine yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların terminal işletim sistemi seçimi üzerine yoğunlaştığına ulaşılmıştır. Küresel ticaretin ve tedarik zincirinin en önemli parçalarından biri olan konteyner terminallerde tüm hizmetler TOS vasıtasıyla gerçekleştirilmekte, kayıt altına alınmakta ve kontrol edilmektedir. Bu nedenle, terminal hizmetlerinin etkinliği ile TOS doğrudan ilişkilidir. Terminal hizmetlerinin TOS ile yürütüldüğü göz önünde bulundurularak, TOS üzerinde gerçekleştirilecek sistem değişiklikleri veya mevcut işletim sisteminin bütünüyle yeni bir sistem ile değiştirilmesi terminal hizmetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu değişikliğin verimlilikle neticelendirilmesi için değişim sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmamız literatürdeki eksikliği tamamlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

Değişim yönetimi ile ilgili araştırmalarda, organizasyonel direnç ve iletişimin yanı sıra değişim yönetimi süreci aşamaları üzerine sıklıkla odaklanılmıştır. İlk olarak Kurt Lewin (1943:28) tarafından ortaya konulan Lewin Metodu ile değişim yönetimi süreçleri; çözme, değiştirme ve yeniden dondurma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Hussain vd. (2018:124) gerçekleştirdikleri çalışmaları ile günümüzde bir organizasyon değişimini ele alarak Lewin Metodunun üç aşamasını uygulamışlardır. Uygulamanın neticesinde ise değişimin başarıya ulaşması için her üç aşamada da kritik faktörün başarılı bir liderlik yönetimi olduğunu vurgulamışlardır.

Çalışmaya konu olan değişim yönetimi ile ilgili olarak farklı yöntemlere dayanan yayınlara rastlanmıştır. Ulaşılan yayınlarda, değişim yönetiminde insan ve organizasyon unsurlarının önemi üzerinde durulduğu görülmüştür. Fakat çalışmaların büyük bir kısmı değişim yönetiminin organizasyon üzerindeki etkilerine odaklanmamıştır. Kettinger ve Grover (1995:17) yaptıkları çalışmada iş süreçleri değişimi yönetimi üzerine yapılan literatür araştırmasını sosyal bilimler ile bir araya getirmişlerdir. İş süreçleri değişikliği yönetimi prensibine göre, iş süreci değişikliği için değişim yönetimi ile bütünlük uygulanabilecek çeşitli yöntemler mevcuttur. Açık iletişim, doğrudan tasarım katılımı, rol oynama ve eğitim, değişen süreç bağlamında iletişimsel anlam ve etkiyi kademeli olarak değiştirme gibi değişim yönetimi yöntemleri ile süreç değişiminin gerçekleştirilmesine değinmişlerdir.

Waddel ve Sohal (1998:546) çalışmalarında, değişim yönetiminin önünde göz önünde bulundurulması gereken bir engel olarak değişime olan direnç konusunu ele almışlardır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız olarak, değişim yönetimi esnasında işletmelerin büyük bir çoğunluğu dirençle karşılaşmaktadır. Çalışmada, değişimi başarısızlığa iten en önemli etken olarak direnç vurgulanmıştır.

Sarayreh vd. (2013:628) Lewin'in değişim yönetimi üzerine bir başka çalışmaya imza atmışlardır. Çalışmalarında, organizasyonel değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için değişim yönetimi kavramının önemini vurgulamışlardır. Ancak araştırmalarda, bu değişikliklerde değişim yönetiminin teorik yanı üzerinde daha fazla durulduğunu ve değişim yönetimine konu olan hipotezlerin testlerinin eksik kaldığını belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmalarında Lewin Metoduyla birlikte değişim yönetiminde etkisi olan Grup Dinamiği, Eylem Araştırması ve 3 aşamalı model olmak üzere diğer modelleri de tartışmışlar ve modellerin hepsinin birbiriyle etkileşimli olduğu sonucuna varmışlardır.

Koch vd. (2016:16) imalat yönetiminde değişikliğe uğrayacak süreçler için değişim yönetiminden yararlanmışlardır. Mühendislik Değişim Yönetimi olarak adlandırdıkları kavramda sürdürülebilir fabrika planlaması, üretim yönetimi ve süreç değişikliği gibi kavramlara değinmişlerdir.

İşletmelerin, değişim yönetimi tanımı ve yaklaşımı farklılık göstermektedir. Bu farklılık, geliştirilen yöntemlere ve araştırmacıların yaklaşımlarına da yansımaktadır. Değişim yönetimi yöntemleri arasındaki farklılıklara değinen bir başka çalışma Teckze vd. (2017:200) tarafından yapılmıştır. Araştırmalarında; ADKAR, EASIER ve Lewin Metodu gibi yöntemler arasındaki temel farklılıklar değerlendirilmiştir.

Değişim yönetiminin en çok uygulandığı alanlardan biri bilişim sektörüdür. İşletmeler, sistem yenilikleri için değişim yönetimi felsefesinden yararlanmaktadır. Yazılım sistemlerinde gerçekleşecek değişiklikler için Gereksinim Değişikliği Yönetimi (RCM) çalışmaları ile Jayatilleke ve Lai (2018:180) geniş kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirmişlerdir. RCM için temelde; gereksinim değişikliklerinin nedenlerinin ne olduğu, gereksinim değişikliği yönetimi için hangi süreçlerden yararlanılacağı, gereksinim değişikliği yönetimi için hangi tekniklerin kullanılacağı ve kuruluşların ihtiyaç değişikliklerine ilişkin kararları nasıl alacağı sorularını araştırmışlardır.

Bilişim teknolojilerinde (IT) gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulamalarından bir diğeri ise Mogogole ve Jokonya (2018:840) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarında Güney Afrika'da kamu sektöründe bilişim teknolojilerine yönelik değişim yönetimini uygulamışlardır. Değişim yönetimini kantitatif temellere dayandırabilmek için çalışanlara anket uygulayarak veri analizini gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar, insanların ve kültürün IT stratejisi ve IT mirası üzerinde olumlu bir

etkiye sahip olduğunu göstermektedir; bu şekilde IT değişim yönetiminin başarı düzeyinin ve dolayısıyla IT projelerinin başarı düzeyinin arttırılabileceğine ulaşılmıştır.

Endüstri işletmeleri, değişim yönetimini uygularken yalın yönetim felsefesinden yararlanmışlardır. Almani vd. (2018: 34) çalışmalarında yalın uygulama çerçevesini değişim yönetimi felsefesi ile birleştirmişlerdir. Yalın uygulama felsefesinin de doğrudan organizasyon unsurlarını dikkate alması nedeniyle, çalışmanın değişim yönetimi ile birleştirilmesi işletmedeki değişimin başarısını arttırmıştır.

Thakur ve Mangla (2019:855) farklı bir bakış açısı ile değişim yönetimini sürdürülebilirlik kavramı için uygulamışlardır. Yeşil ekonomide, sürdürülebilir tasarım, yeşil ürünler, temiz teknolojiler, çevre dostu süreçler gibi kavramlar; organizasyonları değişim yönetimi girişimlerini tercih etmeye ve sürdürülebilir kalkınmayı başarmaya itmiştir. Sürdürülebilirliği sağlamak için Hindistan'da ev aletleri üretimi yapan bir firmada gerçekleştirdikleri değişim yönetiminde üretimde çevre dostu tasarımlardan yararlanılmaya odaklanılmıştır. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi, karar verme deneyleri ve sebep-sonuç ilişkilerini organizasyon ile birleştirmişlerdir.

Bögel vd. (2019:363) çalışmalarında çeşitli geçiş süreçlerinde yaşanan organizasyonel değişim yönetimine odaklanmışlardır. Özellikle sosyo-teknik geçiş unsurlarını gözlemlendiği işletmelerde, değişim yönetimini Lewin Metodu gibi tek bir yöntemle değerlendirmenin yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle, organizasyonel değişim yönetimi için uzun vadeli planlamanın geliştirilmesine yardımcı olabilecek; kurumsal çoğulluğun makro seviyesi ve örgütsel seviyeyle bağlantısı, kurumsal düzeyde kilit bir başarı faktörü olarak iş birliği ve mikro düzeyde bireylerin değişim ajanları ile rolleri olmak üzere üç farklı teorik kavramı vurgulamışlardır.

Efe ve Demirörs (2019:8) de çalışmalarında bir işletmedeki yazılım sistemi değişikliğini değişim yönetimi kapsamında ele almışlardır. Değişim yönetimini, Kazanılan Değer Yönetimi (EVP) performans değerlendirme yaklaşımı ile değerlendirirken yeni sistem için sürdürülen projenin kapsamı, maliyeti, programı ve ileriye yönelik tahminlerin yer aldığı farklı kriterlerle birleştirmişlerdir.

Cone ve Unni (2020:16) çalışmalarını bir eczacılık fakültesinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında, fakülte'deki çalışanların iş tatminini arttırmak için gerçekleştirilecek değişim yönetimini, Lewin Metoduna gömülü değiştirilmiş Delphi tekniğinden yararlanmışlardır. Çalışmanın neticesinde, Delphi tekniği kullanılarak pro-aktif katılım ve üzerine çalışılan eczacılık fakültesinin kendi iş doyumlarının temel itici gücü olmasına odaklanmışlardır. Lewin Metodunun ise Delphi tekniğine iyi uyan ve uygulanması kolay bir süreç olduğu belirtilmiştir.

Abatecola vd. (2020:11) çalışmalarında değişim yönetimi ile organizasyonların belirtildiği gibi evrim geçirip geçirmediğini araştırmışlar ve araştırmalarını, 2000 yılından günümüze uzanan 76 adet karakteristik çalışma üzerine şekillendirmişlerdir. Bu çalışmalarda temel alınan noktalar hangi unsurların birlikte gelişeceği, hangi nedensel ilişkilerin dikkate alınacağı ve göz önünde bulundurulacak teorik süreçlerin neler olduğu şeklindedir. Çalışmanın sonucunda, değişim yönetimi ile birlikte neyin evrimleştiği ve nedensel ilişkileri tanımlarken artan heterojenliği ortaya koyulmuştur.

3. YÖNTEM

Örnek konteyner terminalde gerçekleştirilen TOS değişim yönetimi için Lewin Metodu (1943), ADKAR Modeli (2006) ve Kubler-Ross Değişim Eğrisi (1969) metotlarından yararlanılmıştır. Çalışmada, değişimin gerçekleştirilmesi için uygulanan yöntemler karşılaştırılmıştır. Avantaj ve dezavantajları değerlendirilen yöntemlerin karşılaştırılmasındaki temel amaç, terminal için en uygun değişim stratejisinin belirlenmesidir.

3.1. Lewin Metodu

Sosyal psikolog Kurt Lewin, 20. yüzyılın başlarında yaptığı çalışmalar ile grup dinamikleri ve örgütsel gelişim alanlarında öncü olarak bilinmektedir. Lewin'in yaklaşımı, davranışın grup ortamının

veya alanının bir işlevi olduğunu varsaymaktadır. Lewin'in görüşüne göre, "Kuvvetler (sürüş ve kısıtlama) kuvvetlerini tanımlayabilir, tasarlayabilir ve kurabilirse o zaman sadece bireylerin, grupların ve örgütlerin neden belirli şekilde hareket ettiği anlaşılacak, aynı zamanda güçlerin değişimini sağlamak için belirli alanlar azaltılacak veya güçlendirilecektir". Bu önemli güç alanı analizi çerçevesi; Lewin'in donma, hareket etme (veya geçiş yapma) ve yeniden donma aşamalarında yaygın olarak değinilen üç aşamalı değişim temelini oluşturmaktadır (Shirey, 2013:70).

Üç aşamalı değişim yönteminin ilk aşaması çözmedir. Bu aşama, bir sorunun tanınması, değişim ihtiyacının belirlenmesi ve organizasyonun değişim ihtiyacını fark etmesini içeren süreçlerden meydana gelmektedir. Çözme aşamasındaki kritik nokta, değişime olan gereksinimin organizasyon tarafından anlaşılması ve kabul edilmesidir. Bu aşamada, organizasyonu değişime hazırlayan değişim liderlerinin faaliyetleri önemlidir (Lavesseur, 2001:71). Başarılı bir değişim, itici güçlerin güçlendirilmesini ve/veya sınırlayıcı kuvvetlerin zayıflatılmasını gerektirmektedir.

Lewin'in teorisinin ikinci aşaması olan değişim, değişime bir olaydan ziyade bir süreç olarak bakmayı gerektirmektedir. Değişim, bireylerin değişime tepki olarak verdikleri içsel bir harekettir ve dondurulmasını veya yeni bir varoluş yoluna geçilmesini gerektirmektedir (Levovnik ve Gerbec, 2018:125). Bu aşama, ayrıntılı bir eylem planı oluşturmaya ve insanları önerilen değişikliği denemeye teşvik etmektedir. Geçiş aşaması, yeni ve gelişmiş bir gerçeklik olan arzu edilen hedefi görmekten kaçınmak için korkuların ve net iletişimin üstesinden gelmek için koçluğu içermektedir.

Teorinin üçüncü aşaması olan yeniden dondurmak; değişimin kültür, politikalar ve uygulamalar gibi mevcut sistemlere gömülmesi için dengelenmesini talep etmektedir. Yeni değişimin yeniden düzenlenmesi ile dinamik; daha sonra yeni norm veya daha yüksek performans beklentisi olarak kabul edilen yeni bir denge üretilmektedir. Değişimin kilitlenmesi veya kurumsallaştırılması, zaman içinde sürdürülebilirliği için büyük önem arz ettiğinden üçüncü aşamanın titizlikle dikkate alınması gerekmektedir (Kaminski, 2011:5).

3.2. ADKAR Modeli

JeffHiatt tarafından 2006 yılında geliştirilen ADKAR Modeli, doğru hedefe varabilmek amacıyla atılması gereken adımların neler olduğunu belirlemede ve yapılan değişiklik başarısızlıkla sonuçlanmışsa bunun sebebini ortaya koymaktadır. Hiatt (2006:8)'a göre ADKAR Modeli, değişimi yönetmek için yeni ve geleneksel yöntemleri bir araya getirmek için temel bir çerçeve ortaya koymakta ve başarısızlıkla sonuçlanan değişiklikleri belirleyerek uygulayıcıya göstermektedir. Diğer değişim yönetimi yöntemlerinin odaklanmasına ve yönlendirilmesine imkân yaratan bir bakış açısıdır (Hiatt, 2006:9). Bireysel seviyede değişimi anlamayı sağlayan model; işletmelerin, kamu kurumlarının ve toplulukların yaşadığı değişimi başarılı bir şekilde sonuçlandırma ihtimalinin nasıl artacağını belirlemektedir.

ADKAR Modeli, hedefe odaklanan bir model olmakla beraber; bireysel ve organizasyonel değişimi şekillendirmektedir. Model sayesinde değişim bireysel organizasyon seviyesinde gerçekleşmekte; değişimin kontrolünün sağlanması için basit ve faaliyete dönük çerçeve sağlanmaktadır (Boca, 2013:247). ADKAR Modeli, başarılı bir şekilde sonuçlanan organizasyonel değişikliğin ancak her yöneticinin geçiş sürecini başarıyla tamamladığı durumda olabileceğini vurgulamaktadır. Kuruluşlarda değişimin insanlara vurgu yapmak üzerine değişim girişimleri için çerçeve sunan beş aşamalı yönetim modeli Tablo 1'de gösterilmiştir (Hiatt, 2006:10).

Tablo 1: ADKAR Unsurları ve Değişimi Etkileyen Faktörler

ADKAR Unsurları	Değişimi Etkileyen Faktörler
Değişim İhtiyacının	· Bir kişinin şu anki durumu hakkındaki görüşü,

Farkında Olma	<ul style="list-style-type: none">• Problemleri nasıl algıladığı,• Farkındalık mesajı gönderen kişiye güven,• Yanlış bilgi veya söylenti,• Değişim nedenlerinin tartışılabilirliği.
Değişime Destek Olma ve Katılma Arzusu	<ul style="list-style-type: none">• Değişikliğin ne olduğu ve her bir kişiyi nasıl etkileyeceği,• Değişime tabi kuruluş veya çevreye ilişkin algı,• Bireylerin kişisel durumu,• Bireyi motive eden kavram.
Değişimin Nasıl Olacağı Bilgisi	<ul style="list-style-type: none">• Bireyin mevcut bilgi durumu,• Ek bilgi edinme yeteneği,• Eğitim ve öğretim için mevcut kaynaklar,• Gerekli bilgiye erişim.
Gereken Kabiliyet ve Davranışları Uygulayabilme	<ul style="list-style-type: none">• Psikolojik bloklar,• Fiziksel yetenek,• Entelektüel yetenek,• Gereken becerileri geliştirmek için uygun zaman,• Yeni yeteneklerin geliştirilmesi için kaynakların bulunurluğu.
Değişimi Sürdürmek İçin Güçlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Pekiştirmenin değişiklikten etkilenen kişiye göre anlamlı ve özgül derecesi,• Takviyenin gerçekleşen ilerleme veya başarı ile ilişkisi,• Olumsuz sonuçların yokluğu• Değişimi güçlendirmek için sürekli bir mekanizma yaratan bir hesap verebilirlik sistemi

ADKAR Modeli kavramlarına bakıldığında farkındalık; değişimin neden gerekli olduğunun bilinmesi, gelecekteki durum için öngörünün paylaşılması ve değişimden etkilenen unsur, nelerin değişeceği ve zaman çizelgesi gibi değişikliklerle ilgili diğer önemli hususların iletilmesine zemin hazırlamadır. Bu aşamadan sonra arzu kavramı ortaya çıkmaktadır. Değişimi desteklemek ve değişime katılmak için kişisel karar olarak ifade edilen arzu, değişimi sağlamak için bireyde istek yaratma ve değişimin bir parçası olma güdüsü yaratmadır. Bu aşamada, değişimle ilgili endişeleri ve yanlış anlamaları anlamak, değişikliklere engel olan unsurları ortadan kaldırarak faydalara odaklanmak şarttır.

Bilgi; personelin değişikliğin ne olduğunu, nasıl gerçekleşeceğini, nasıl görüldüğünü ve rollerini nasıl etkileyeceğini anlamalarını sağlayan kavramdır. Eğitim, yeni ortamda kullanmak için gereken bilgi, beceri ve davranışları ve değişim sürecinde sorunların ele alınması için mekanizmaları ele almaktadır. Kabiliyet; gereken beceri, davranışların ve kazanılan yeni yetkinliklerin uygulanmasına odaklanmaktadır. Yöneticiler, bu engellerin kaldırılmasında veya engelleri ortadan kaldırmaya yardımcı olacak ek uzmanlık arayışında olmaktadırlar. Personelin sahip olduğu becerileri yerine getirme yeteneğini değerlendirmek veya değişikliği desteklemek bu kavramın temelini oluşturmaktadır.

Son olarak güçlendirme kavramı; değişimin korunmasına ve desteklenmesine yardımcı olacak takviyeleri ifade etmektedir. Değişimi sürdürmek için pekiştirme, personelin tanınması ve iyi yapılmış işlerin ödüllendirilmesine odaklanmaktadır. Personeli kişisel olarak tanıma, tebrikler, tazminat, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile pozitif iletişim, doğru donanım ve araçlar gibi geniş bir alanı kapsamaktadır (Dana vd., 2016:873; Shepherd vd., 2014:95; Boca, 2013:248).

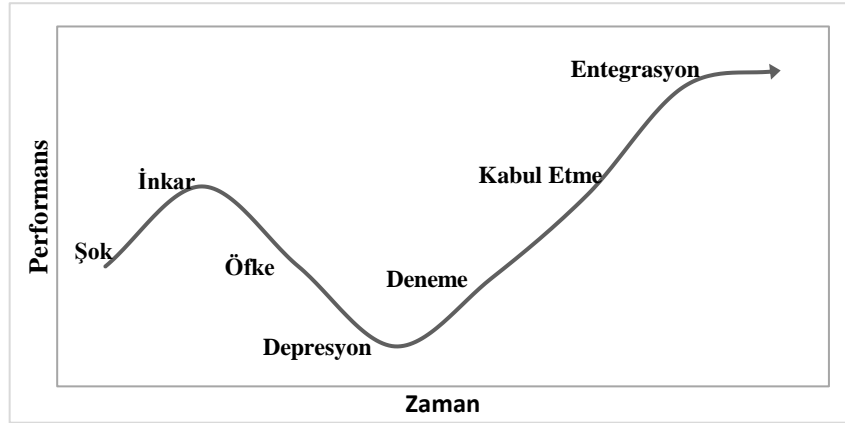
3.3. Kubler-Ross Değişim Eğrisi

Kaçınılmaz olan değişim faaliyetinin beklenen verimi ve olumlu sonucu mümkün olan en üst düzeyde sağlayabilmesi için geliştirilmiş araçlardan bir diğeri de Kubler-Ross Değişim Eğrisi (Kubler-Ross Modeli)'dir. Elisabeth Kubler-Ross tarafından 1969'da insanların ölümcül hastalık, yakın akraba veya arkadaşla ilişkili bir hastalıkla başa çıkmalarına ve yaşadıkları süreci yönetmelerine yardımcı

olmaları için önerilmiştir (Williams ve Braddock, 2019:14). Kubler-Ross Değişim Eğrisi, yöneticiler aracılığıyla iş gücünün değişime ve değişimin getireceği başarıya sağlıklı bir şekilde ulaşabilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri için kullanılmaktadır. Özellikle dramatik olarak algılanan değişim ve ortaya çıkardığı krizi yönetmek veya personelin çoğunlukla büyük yeniden yapılandırma ile ilişkili ani haberler yaşadığı daha büyük durumlarda kullanılmaktadır (Williams ve Braddock, 2019:15).

Kubler-Ross Değişim Eğrisi kederin inkâr, öfke, pazarlık, depresyon ve kabul aşamalarından oluşan keder sürecini anlatmaktadır. Ortaya atıldığı zamandan itibaren eğri geliştirilerek kişisel ve örgütsel açıdan yaşanan değişimin karakteristik aşamalarını göstermektedir. Aşağıdaki şekilde değişim eğrisine ait yedi aşama gösterilmiştir (Malone, 2018:37).

Şekil 1: Kubler-Ross Değişim Eğrisi Modeli



(Malone, 2018:37)

Eğri yedi davranış aşamasından oluşmaktadır. Yaşanma süreci olarak ifade edildiğinde şok, inkâr, öfke, depresyon, deneme, kabul etme ve entegrasyondur. Değişime ilk reaksiyon doğal bir şekilde şoktur, ardından hızlı bir şekilde değişim inkâr edilmektedir. İnkâr aşamasında personelin iş yapma süreci uzayabilmekte veya personel tam anlamıyla çalışmayabilmektedir. Bu noktada personel ilave güvenceye ve rehberliğin sağlanmasına gereksinim duyabilmektedir. İnkâr aşamasında öğrenme yavaşlamaktadır. Kızgınlık veya öfke döneminde personel gerçekle yüzleşmekte ve değişimi önemli bir konu olarak ele almaktadır. Bu durumla beraber kendisine veya başkalarına karşı öfke hissedebilmektedir. Bu aşamada işletmede kriz veya kaos yaşanması olasıdır (Chapman, 2019). Öfkelenmenin ardından personel üzgün veya korkmuş hissiyle depresyon aşamasına geçecektir. Burada personel değişimden kaçamayacağını ve değişimle karşı karşıya kalmakta zorlandığını fark etmiştir. Aynı şekilde işletme yönetimi de bu aşamanın personeli zorlayan bir dönem olduğunun bilincinde olmalıdır. Depresyondan sonra süreç personel için hafiflemeye ve iyileşmeye başlamıştır. Personel değişimin rahatlık hissettiren alanlarını tecrübe etmeye başlamıştır. Bu aşamada öğrenme de aktif hale gelmiştir (Malone, 2018:39). Deneyimin ardından personelin değişimi benimsediği kabul etme başlamaktadır. Personel değişimin önemini kavramakta ve olumlu ilerleme göstermektedir. Fakat depresyon aşamasından sonra değişime karşı hala dirençli kalan personel istifaya yönelebilmektedir (Connelly, 2018).

4. UYGULAMA

Çalışmanın uygulaması örnek bir konteyner terminalde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de elleçleme hacmi ilk beş konteyner terminal arasında yer alan çalışmaya konu konteyner terminalde kullanılan mevcut TOS'un teknolojik gelişmelere uyum sağlaması, küresel seviyede olan, daha kolay entegre edilebilen ve ilerleyen yıllarda gelişen terminal trendlerine cevap verebilen yeni bir TOS ile değiştirilmesine karar verilmiştir. TOS, konteyner terminallerin tüm faaliyetlerinin kayıt altına alındığı bir sistemdir. Sistemin çalışmama veya aksaması halinde terminal operasyonları sekteye uğramaktadır.

Bu nedenle, sistem değişikliklerinin terminal üzerinde büyük etkisi olacaktır. Büyük değişikliklerden müşteriler, sunulan hizmetler ve organizasyon yapısının etkilendiği gözlemlenmektedir. Konteyner terminal, farklı etkileri olan bu değişikliği yönetmek için değişim yönetimi felsefesinden yararlanmaktadır. Değişim yönetimine, sistem değişikliğinden etkilenen tüm iç ve dış paydaşlar dahil edilmektedir. Sistem değişikliği, birkaç yıl süren fazlardan meydana gelmektedir. Tüm değişikliğin terminale olan etkisinin yansımaları için projesi süresi üç yıl olarak planlanmıştır.

Çalışmanın amacı, mevcut TOS' un yeni TOS ile değişim sürecinin konteyner terminal organizasyon yapısı nezdinde en uygun strateji ile gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Geçiş süreci boyunca, iç ve dış paydaşları da göz önünde bulunduracak bir değişim yönetimi stratejisi benimsenmektedir. Çalışmada, geçiş sürecinde en uygun stratejinin belirlenmesi için Lewin Metodu, ADKAR Yöntemi ve Kubler-Ross Değişim Eğrisinden yararlanılmıştır. Paydaşlar ile gerçekleştirilen uygulamalar neticesinde bahsedilen yöntemlerin değişim yönetimi açısından avantaj ve dezavantajları belirtilmiştir. Yöntemleri desteklemek için yöneticiler ve paydaşlar ile yüz yüze görüşmeler, değişime hazırlık için anket uygulaması ve grup çalışması etkinlikleri düzenlenmiştir. Organizasyonda, sistem değişikliğinden orta-yüksek seviyede etkilenecek çalışan sayısı 400 ila 700 arasında değişmektedir. Bu sayı, değişen sistemin yeni modüllerinin kullanımı ve yeni sistemle birlikte ortaya çıkan süreç değişikliklerinden doğrudan etkilenen çalışanları ifade etmektedir. Terminal iç paydaşları; bilgi işlem, konteyner terminal operasyon birimi, konteyner yük istasyon birimi, dokümantasyon birimi, satış ve pazarlama biriminden oluşmaktadır. Dış paydaşlar ise acenteler, gümrük müşavirleri, gümrük ve nakliyecilerden oluşmaktadır. Sistem değişikliği doğrudan iç paydaşları; düşük seviyede de olsa dolaylı olarak dış paydaşları etkilemektedir. Konteyner terminalde, son kullanıcı olarak belirlenen 600 kişi arasında en çok süreç ve sistem modülü değişikliğine sahip ve bu nedenle değişimden en yüksek olan 120 kişiye uygulanmaktadır.

4.1. Lewin Metodu Uygulaması

Değişim yönetimi yöntemlerinden biri de Lewin'in modelidir. Lewin'in üç aşamalı modeli ile organizasyonları değişime iten durumların farkındalığının oluşması, değişim sürecine geçiş, istenen yeni durumun benimsenmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Özellikle organizasyon tarafından değişime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi, değişimi aşamalar haline getirmek, eski ve yeni organizasyon tutumlarının anlaşılması hususları sebebiyle Lewin Metodu değişim yönetiminin uygulanması için önemli bir modeldir. Lewin Metodunun anlaşılabilirliği için projenin iç paydaşları ile yüz yüze görüşmeler organize edilmiştir. Bu görüşmelerin neticesinde, üç aşamadan oluşan modelin süreç sıralaması ortaya konmuştur. İlk aşama olan çözme aşamasında, konteyner terminal iç paydaşlarının yeniliği anlamaları sağlanmıştır. Çözme aşaması, yenilik ihtiyacının neden ortaya çıktığı, yönetim desteği olup olmadığı, organizasyonun yeniliğe olan tutumunu anlamaya yöneliktir. Gerçekleştirilen grup görüşmeleri neticesinde, çözme aşamasında teknolojik gelişmelere cevap verme veya daha akıllı sistem ihtiyacı gibi nedenlerden dolayı organizasyonda yenilik ihtiyacının ortaya çıktığı görülmektedir.

İkinci aşama olan değişim aşamasında, çözme aşamasında belirtilen etkenlere dayanarak değişim planı uygulanmaya konulmaktadır. Bunun için önemli olan değişim yönetimi planları ve sistemsel değişiklik aşamalarının birbirinden bağımsız gerçekleşmemesidir. Bu aşamada ayrıntılı bir zaman çizelgesi hazırlanarak tüm faaliyetler ve gerçekleştirilecekleri zamanlar belirtilmiştir. Değişim aşaması için değişikliğe uğrayacak her bir modülün ve sürecin hazırlığı yürütülmüştür. Hazırlık tamamlandıktan sonra yeni sistem değişimi gerçekleştirilecektir.

Son olarak yeniden dondurma aşaması ise değişimin sürdürülebilir hale getirilip, terminalin günlük faaliyetleri arasında yerini almasıdır. Yeniden dondurma süreci ile ilgili önemli husus, yapılan değişikliklerin her çalışan tarafından benimsenmesi ve günlük yaşamla birleştirilmesidir. Tablo 2 ile terminalde gerçekleştirilen Lewin Metodunun bir özeti sunulmuştur.

Tablo 2: Konteyner Terminalde Uygulanan Lewin Metodunun Özeti

Çözme	Değişim	Yeniden Dondurma
<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik gelişmelere cevap verme • Daha akıllı sistem ihtiyacı • Küresel ve kolay entegre edilebilen sistem ihtiyacı • Kullanıcıların eski modüller yerine daha esnek, kullanımı daha kolay modüllere ihtiyaç duyulması • Eski sistemden kaynaklanan işlevsiz ve kısıtlı süreçlerin değiştirilmesi • Yönetim tarafında yeni sistemin desteklenmesi, kaynak ayrılması • İtici güç; daha esnek, daha pratik, daha akıllı sistem ihtiyacı • Sınırlayıcı kuvvet, eski sistemlerin zorlu geçiş dönemleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişikliğe uğrayacak her modül için detaylı bir değişim proje planı hazırlanması • Değişikliğe uğrayacak süreçler için süreç akışlarının hazırlanması ve değişim proje planına dahil edilmesi • Değişim proje planı değişikliklerinin uygulanması • Değişiklikleri uygularken organizasyon desteğinin grup çalışması, düzenli geribildirim, yönetim ile toplantılar aracılığıyla sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişiklik sonrasında süreçlerin ve sistemin sağlanması • Yapılan değişiklikleri günlük yaşamla birleştirme • Yeni sistemin ve süreçlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması • Başarının kutlanması

4.2. ADKAR Modeli Uygulaması

Organizasyonlarda değişimi yönetmek için insan faktörüyle ilgilenen temel uygulamalardan bir diğeri ADKAR yöntemi olarak kabul edilmektedir. Gerçekleştirilecek sistem değişikliği kullanıcıları doğrudan etkilediği için değişimin temelinde konteyner terminalinin çalışanları yer almaktadır. Proje planlamasının yapılması, süreç değişikliklerinin hazırlanması, yeni modüllerin öğrenilmesi gibi aşamalar değişimin daha ölçülebilir ve planlanabilir kısmı olan teknik değişiklikleri ifade etmektedir. Ancak, insan kaynaklı aksaklıkları öngörebilmek genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, ADKAR yöntemi terminal çalışanlarının değişime olan bakış açısını anlamak için uygulanmıştır.

ADKAR yönteminin temelinde; organizasyon içindeki farkındalık (**A**wareness), istek (**D**esire), bilgi (**K**nowledge), yetkinlik (**A**bility) ve tutundurma (**R**einforcement) kavramları yer almaktadır. ADKAR yöntemini oluşturan beş kavram sırasıyla her bir çalışanın değişim süresince geçirdiği aşamaları ifade etmektedir.

Konteyner terminalde 120 çalışanla gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda çalışan bazında değişimin aşamaları ve genel değerlendirmeleri Tablo 3'te sunulmuştur. Çalışanların genel tutumu daha yeni, daha esnek ve küresel bir sisteme geçişe olan farkındalıktır. Yeni sistemin yoğun iş yükünü azaltacağı, sistem geçişine eski tecrübelerden dolayı daha fazla hazır olunması sebebiyle daha istekli olduğu gözlemlenmiştir. Sisteme geçiş öncesi en önemli adımlardan biri olan bilgi ediniminde büyük çoğunluğu değişecek operasyon modüllerinin ve buna ilişkin süreçlerin öğrenilmesi cevaplandırılmıştır. Son aşamada ise sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tüm değişim sürecinin değerlendirilmesi, hatalardan ders çıkarma etkinliklerinin gerçekleştirilmesi ve en mühimi

olarak örnek konteyner terminaldeki gibi büyük sistem değişikliklerinin neticesinde çalışanlarla ve proje sahipleri ile bu başarının kutlanmasıdır.

Tablo 3:Konteyner Terminalde Uygulanan ADKAR Metodunun Özeti

Farkındalık (A)	İstek (D)	Bilgi (K)	Yetkinlik (A)	Tutundurma (R)
<ul style="list-style-type: none"> Mevcut Sistemin ileriye dönük teknolojileri desteklememesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni sistemin kullanıcı yükünü hafifletmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni modülleri öğrenme 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni modülleri uygulamaya geçirme 	<ul style="list-style-type: none"> Süreci değerlendirme
<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun yüksek kabiliyeti olmasına rağmen sistemsal problemlerin yaşanması 	<ul style="list-style-type: none"> Geçmiş tecrübelerin avantaja dönüştürülme arzusu 	<ul style="list-style-type: none"> Geçiş süresince modüller üzerinde takım çalışması etkinlikleri 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem KPI larını gözleme 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem sürdürülebilirliğini sağlama
<ul style="list-style-type: none"> Yeni, daha esnek, daha global bir sistemin varlığı 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni sistem ve süreçlerin dahil edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni bilgi ve süreçler üzerine geri besleme 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük adımları raporlama ve değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> Süreç boyunca hatalardan ders çıkarma
	<ul style="list-style-type: none"> Geçmiş sistem değişikliklerinde yapılan hatalardan ders alınması 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem testleri 		<ul style="list-style-type: none"> Başarının kutlanması

4.3. Kubler - Ross Değişim Eğrisi Yöntemi Uygulaması

Kubler- Ross Değişim Eğrisi Yöntemi de insan unsurunu temel alan değişim yönetimi yöntemleri arasındadır. Kubler- Ross eğrisi değişim yönetimini insanın değişim karşısındaki tutumu, duygu ve ruh hali olarak incelemiştir. İnsandan yola çıkılarak değişime karşı organizasyonun tutumu anlaşılmalıya başlanmıştır. Kederin beş aşamasını ifade eden eğri ile değişime uğrayan organizasyonlarda çalışanların değişime yönelik geçirdikleri aşamalar ve verdikleri tepkiler incelenmektedir.

Konteyner terminalde gerçekleştirilen TOS değişikliği için organizasyonda değişimden etkilenecek çalışanların değişim süresince yaşayacakları duygusal durum değişikliklerinin değişime olan etkisi anlaşılmalıya çalışılmıştır. Bu etkinin anlaşılması değişimin insan unsurunu kontrol edebilmek adına çok önemlidir. Geçmiş tecrübeler, çalışanların bilgi ve becerisi, yönetimin destek ve tutumu gibi etkenler beş aşamanın etki şiddetini değiştirebilmektedir. TOS değişimi, uzun dönemli bir proje olduğu için beş aşamanın tamamının çalışanlarda gözlenme fırsatı ilerleyen dönemlerde mümkün olacaktır. Ancak, değişiklikten etkilenecek 120 kişiyle gerçekleştirilen görüşmeler ve değişime hazırlık anketi neticesinde çalışanların sistem değişikliklerinin çeşitli fazlarında değişime verecekleri tutumlar öngörülebilir. Konteyner terminalde beş aşama için öngörülen durum aşağıdaki gibidir.

Aşama 1: Değişikliğin tanıtımı ve değişikliğe ihtiyaç nedenine yönelik görüşmeler ve grup çalışmaları neticesinde grupların değişime olan tepkisi gözlemlenmiştir. Sistem değişiklikleri genellikle daha akıllı, teknoloji ile daha uyumlu ve daha esnek sistemler ile sonuçlandığı için çalışanlar olumlu yaklaşıma daha eğilimlidir. Ancak geçmiş deneyimler ve sistem değişimi süreçlerinin uzun, yoğun ve stresli olmasından dolayı çalışanlar değişime çekimser yaklaşabilmektedir. Değişimi yok saymak ve yoğun bir inkâr süreciyle ilerlemek yerine organizasyon değişimini anlamaya istekli davranmışlardır.

Aşama 2: Çalışanlar çoğunlukla sistem değişikliğinin, yeni modüllerin ve süreçlerin onlara açık ifade edilmesini beklemektedirler. Bu süreçte, sistem değişikliği ile ilgili yanlış ifadeler veya yanlış aktarımların çalışanlarda değişime karşı öfke yaratabileceği anlaşılmıştır. Bu aşamada, öfke ve dirençten kaçınmak için yüz yüze görüşmeler ile proje detaylarının net bir biçimde aktarılması hedeflenmektedir.

Aşama 3: Çalışanlar tarafından değişikliğin kabul edildiği aşamadır. Bu aşamada çalışanlar, değişikliği anlayıp benimsedikten sonra yeni sistemi ve süreçleri en kolay ve en verimli yoldan öğrenebilecekleri yöntemlerle ilgilenmektedir. Terminal, bu aşamanın verimli geçmesi için çalışanlara eğitim ve koçluk sağlayacaktır.

Aşama 4: Yeni sistemdeki modüllerin ve yeni süreçlerin öğrenilmesi her zaman kolay olmamaktadır. Çalışanlar bu süreçte karşılaşacakları zorlukları tahmin etmektedirler. Birçok modülün test edilmesi ve onaylanması gerekmektedir. Terminal personeli, bu süreçte yaşanabilecek aksaklıkların kolaylıkla halledilebileceğine ve terminal operasyonlarını sekteye uğratmayacağına inanmaktadırlar.

Aşama 5: Bu aşama, değişikliğin tamamen canlı sisteme geçilmesiyle birlikte yeni sistemin benimsenmesi ve günlük faaliyetlere adapte edilmesidir. Bu aşamada personel sistem değişikliğini kabul etmiştir. Sisteme tamamen alışma ve sahiplenme aşamasındadır. Terminal çalışanları beş aşama arasından en kolay aşamanın yeni sistem geldikten sonra canlı sisteme geçme aşaması olduğunu vurgulamaktadır.

Konteyner terminalde üç modele ait değişim yönetimi uygulamaları neticesinde yöntemlerin avantaj ve dezavantajları hazırlanmıştır. Konteyner terminalin sistem değişikliği süresince en verimli yöntemin hangisi olduğu analiz edilmiştir. Tablo 4 ile konteyner terminalde uygulanan yöntemlere ait analizler sunulmuştur.

Tablo 4: Konteyner Terminalde Uygulanan Yöntemlerin Değerlendirmesi

	Avantaj	Dezavantaj
Lewin Metodu	<ul style="list-style-type: none">• Değişim fikrini destekleyen veya karşı çıkan tüm fikirlerin analiz edilme fırsatı• Hangi faktörün başarı üzerinde daha etkili olduğunun anlaşılması	<ul style="list-style-type: none">• Değişime konu tüm katılımcıların modele katkı sunması• Katılımcıların modeldeki fikirleri ile uygulamadaki davranışlarının farklılık göstermesi• Değişim için net bir fikir birliğine varılamaması
ADKAR Modeli	<ul style="list-style-type: none">• Pratik bir yaklaşım sunması• Çalışanların rahatlıkla cevap vermesi	<ul style="list-style-type: none">• Derin analiz gerektiren değişim yönetimi çalışmaları için yetersiz olması• Süreç ve sistemlerde birtakım değişikliklerin beklenmesi durumunda beklentiyi karşılamada yetersiz kalması

Kubler-Ross Eğrisi	Değişim	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan direncini anlamaya yardımcı olması• Yöneticileri, çalışanların değişime karşı hissedecekleri her duyguyla baş etmeleri için hazırlaması	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerin, yöntemin tamamen çalışan duygularını kontrol edebileceğini düşünmesi• Koçluk ve kontrol kavramlarının karışması
-----------------------	---------	--	---

Değerlendirme neticesinde yöntemlerin avantaj ve dezavantajlar açısından farklılık gösterdiği görülmektedir. Lewin Metodu, değişime etki eden faktörlerin daha detaylı analizini sunarken; kullanıcıların değerlendirmelerine ve değişim esnasındaki tutumlarına daha bağlıdır. ADKAR Modelinin, anlaşılması ve uygulanmasının daha kolay ve pratik olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır. Ancak detaylı bir değişim analizi beklenildiğinde model, yetersiz kalabilmektedir. Kubler-Ross Değişim Eğrisi, konteyner terminalde çalışanlar tarafından değişime karşı gösterilebilecek direnci öngörme açısından daha başarılıdır. Koçluk ve eğitim faaliyetleri, çalışanların değişim süresince duygu durumlarını aşamalarıyla analiz edebilmektedir. Ancak, çalışanlardan bu aşamalarda belirli duygu ve tepkilere sahip olmaları ve kontrol etmeleri beklenmektedir. Bu nedenle, yönetici tarafından koçluk ve kontrol kavramları karıştırılabilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim yönetimi; birey ve organizasyonların gelişen teknolojik koşullara, rekabete uyum sağlayabilmeleri, doğru zamanda değişime cevap verebilmeleri için gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür. Değişimin niteliğine göre bu uygulamalar farklılık gösterebilmektedir.

Konteyner terminalerin, yük hareketleri ve diğer çeşitli hizmetlerini gerçekleştiren ve kontrol eden sisteme terminal işletim sistemi denilmektedir. TOS, terminal faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini, kaydını ve kontrolünü sağladığı için bir nevi terminalin beyni vazifesini görmektedir. Bu nedenle TOS'un esnek, hızlı ve yeni teknolojiler ile uyumlu olması terminal operasyonlarının verimliliği için büyük önem arz etmektedir. Konteyner terminal işletmecileri, teknolojik gelişmelere cevap verebilmek ve operasyonlarını daha verimli hale getirmek için TOS üzerinde değişiklik yapmayı veya sistemlerini daha yeni bir sistemle değiştirmeyi tercih etmektedirler. Ancak sistem değişiklikleri; teknolojik altyapı, terminal operasyonları, terminal süreçleri ve terminal organizasyon yapısı gibi birçok farklı unsuru etkilediğinden değişimin etkisi çok büyüktür.

Çalışmada, örnek bir konteyner terminalde değişmesi planlanan TOS ve değişim sürecinde faydalanılan değişim yönetimi uygulamaları aktarılmıştır. Çalışmanın temel amacı, terminal için en uygun değişim yönetimi stratejisinin benimsenmesini sağlamaktır. Gerçekleştirilen çalışmada, TOS değişikliğinin teknolojik altyapısının yanı sıra organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından değişimin benimsenmesinin de çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Değişim yönetiminin başarısının büyük oranda insan faktörüne bağlı olduğu yapılan literatür araştırması ile de ortaya konmaktadır. Bu nedenle çalışmada, sistem değişikliğinden doğrudan etkilenecek 120 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde terminalin en doğru stratejiyi uygulamasına yardımcı olacak değişim yönetimi yöntemleri üzerinde çalışılmıştır. Lewin Metodu, ADKAR Modeli ve Kubler-Ross Değişim Eğrisi ile terminal çalışanları tarafından değişimin benimsenmesi araştırılmıştır. Yöntemlerin avantaj ve dezavantajları karşılaştırılmıştır.

Yöntemlerin uygulamaları ve araştırmaları arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. Çalışanlar Lewin Metodu değişim fikrinin analiz edilmesi için daha detaylı bir çalışma olarak değerlendirirken; ADKAR Modelinin uygulanmasının daha kolay ve pratik olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların, değişim süresince geçireceği psikolojik aşamaların Kubler-Ross Değişim Eğrisi ile daha net anlaşılacağı gözlemlenmektedir. Öte yandan, Lewin Metodu ile ilerleyen dönemlerde çalışanların değişim fikirleri ile aksiyonlarının uyumlu olmama olasılığı ortaya konmuştur. ADKAR Modelinin hızlı sonuç alınması beklenen değişikliklerde daha faydalı sonuçlar vereceği, ancak derin analiz gereken TOS değişimi gibi büyük projelerde yetersiz olabileceği görülmüştür. Kubler-Ross

Değişim Eğrisinin ise yöneticilerde çalışanların duygu ve düşüncelerini kontrol etme tepkisine sebep olabileceği ve koçlukla kontrol kavramlarının karıştırılmasına yol açabileceği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen yöntem değerlendirmesi ile her üç yöntemin de farklı avantaj ve dezavantajları bulunduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, konteyner terminal TOS değişikliği gibi büyük etkisi olan sistem değişikliklerinde tek bir değişim yönetimi yöntemi ile değişim stratejisi belirlemenin projenin başarısı için riskli bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Tek bir yöntemi benimsemek yerine farklı değişim yönetimi yöntemlerinden projenin çeşitli fazlarında yararlanmanın daha verimli olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde karma yöntem olarak adlandırılan bir olguya rastlanmamıştır. Sistem değişikliğinde, değişimin çalışanlar tarafından anlaşılması için ilk aşamada Lewin Metodundan yararlanılması önerilmektedir. Uygulama öncesinde, değişimin benimsenmesi ve çalışanların vaktini değişikliğe odaklaması için daha pratik olan ADKAR Modelinden, projede insan unsurunun temel olduğu her aşamada ise Kubler-Ross Değişim Eğrisinden yararlanılması önerilmektedir.

Yapılan literatür araştırması taramasında, konteyner terminallerde TOS değişimi ve değişim yönetimini konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu çalışmanın TOS değişikliği gerçekleştirecek terminallere değişimin organizasyon boyutunun anlaşılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. TOS değişikliklerinin terminallerin performansını doğrudan etkileyeceği göz önünde bulundurularak farklı değişim yönetimi yöntemleri ile birlikte farklı terminalleri de göz önüne alarak gelecekteki çalışmaların genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abatecola, G., Breslin, D. and Kask, J. (2020). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies. *Journal of Clean Production*, 155(1), 1-20.

AlManei, M., Salontis, K. and Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. 51st CIRP Conference on Management Systems. Stockholm, Sweden.

Boca, G.D. (2013). ADKAR model vs. quality management change. International Conference “Risk in Contemporary Economy”, XIVth Edition, 246-253, Galati, Romania.

Bögel, P., Pereverza, K., Upham, P. and Kordas, O. (2019). Linking socio- technical transition studies and organizational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. ERP approach for container terminal operating systems. *Journal of Clean Production*, 232(1), 359-368.

Choi, H. and Park, B. (2003). An ERP approach for container terminal operating systems. *Maritime Policy & Management*, 30(3), 197-210.

Chapman, A. (2019). Elizabeth kubler ross grief cycle model and five stages of grief. *Businessballs.com*. Available at: http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm [Accessed 31 May 2020].

Cone, C. and Unni, E. (2020). Achieving consensus using a modified Delphi Technique embedded in Lewin’s change management model designed to improve faculty satisfaction in a pharmacy school. *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 2(2), 1-27.

Connelly, M. (2018). Kubler-Ross Five Stage Model. *Change Management Coach*. Available at: <http://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html> [Accessed 31 May 2020].

Dana, B.G., Mukaj, L. and Vishkurti, M. (2016). Creating a model culture of management change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(1), 871-880.

Efe, P. and Demirors, O. (2019). A change management model and its application in software development projects. *Computer Standards & Interfaces*, 66(1), 1-12.

Hiatt, JM. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland (CO): Prosci Research.

Hussain, S., Shen, L., Akram, T., Haider, M., Hussain, S. and Ali, M. (2018). Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 123-127.

Kaminski, J. (2011). Theory applied to informatics – Lewin’s change theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6(1), 1-14.

Kettinger, W. and Grover, V. (1995). Toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9-30.

Koch, J., Gritsch, A. and Reinhart, G. (2016). Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a manufacturing change management process. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 14(1), 10-19.

Jayatilke, S. and Lai, R. (2018). A systematic review of requirements change management. *Information and Software Technology*, 93(1), 163-185.

Levasseur, R. (2001, s. 71). People Skills: Change management tools – Lewin’s change management model. *Journal on Applied Analytics*, 31(4), 71-73.

Levovnik, D. and Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations – Assessment approach and results. *Safety Science*, 107(1), 119-129.

Lewin, K. (1943). *Psychological ecology*, SocialScience Paperbacks, London.

Malone, E.D. (2018). The kubler-ross change curve and the flipped classroom: moving students past the pit of despair. *Education in The Health Professions*, 1(2), 36-40.

Mogogole, K. and Jokonya, O. (2018). A conceptual framework for implementing IT change management in public sectors. *Procedia Computer Science*, 138(1), 835-842.

Renken, K., Zander, K. and Brümmerstedt, K. (2018). Terminal operation software: A saturated market?. *2018 7th Transport Research Arena*. Wien, Austria.

Sarayreh, B., Khudair, H. and Barakat, E. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-630.

Shepherd, ML., Harris, ML., Chung, H. and Himes, EM. (2014). Using the awareness, desire, knowledge, ability. Reinforcement Model to Build a Shared Governance Culture. *Journal of Nursing Education & Practice*, 4(6), 90–104. doi:10.5430/jnep.v4n6p90.

Shirey, M. (2013). Lewin’s theory of planned change as a strategic resource. *The Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69-72.

Teczke, M., Baspayeva, R. and Bugubayeva, R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(3), 195-208.

Thakur, V. and Mangla, S. (2019). Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector, *Journal of Cleaner Production*, 213(1), 847-862.

Waddel, D. and Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.

William, M. and Braddock, M. (2019). AI case studies: potential for human health, space exploration and colonisation and a proposed superimposition of the kubler-ross change curve on the hype cycle. *Studia Humana*, 8(1), 3-18.

Yaman, Z. (2007). *Organizasyonlarda değişim yönetimi ve işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının etkileri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.