

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMDE İKİ FARKLI KÜLTÜR: DEĞİŞİM KÜLTÜRÜ ve DEĞİŞİME DİRENÇ KÜLTÜRÜ

Coşkun Can Aktan
Prof.Dr.
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ccan.aktan@deu.edu.tr
&
Serdar Yay
Araş.Gör.
Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
serdaryay@sdu.edu.tr

Özet

Değişim çağında organizasyonların yapı, sistem ve süreçlerini yenilemeleri, geliştirmeleri ve değiştirmeleri kaçınılmazdır. Ancak organizasyonların bir kısmı değişime yönelik vizyon-misyon-strateji-aksiyon açısından istekli ve kararlıdır. Diğer bazı organizasyonlar ise değişime daima bir tepki gösterirler. Bu organizasyonlarda değişime engel olan aktörler ve faktörler etkindirler.

Genel olarak organizasyonları değişime tepkileri yönünden iki ayrı sınıfa ayırmak mümkündür: değişim kültürü ve değişime direnç kültürü. Bu çalışmada bu iki farklı kültür konusunda açıklamalar yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel değişim, Organizasyonel yenilenme, değişim kültürü, değişime direnç kültürü,değişim mühendisliği

Alan Tanımı: Örgüt Teorisi, Değişim Yönetimi

ORGANIZATIONAL CHANGE and TWO DIFFERENT CULTURE: THE CULTURE OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND THE CULTURE OF RESISTANCE

Abstract

It is a must to renew and develop the structures, systems and processes of organizations in a changing era. Some organizations are keen to shape their vision-mission-strategy and action. However, some other organizations apt to resist change. In those organizations, there are actors and factors that hinder change.

In general, organizations can be classified into two groups: the culture of change and resistance culture. In this study, we aim to explore those two different organizational culture.

Keywords: Organizational change, change management, reengineering, change resistance

JEL Code: M14, M2,O30

1.GİRİŞ

Winston Churchill'in yıllar önce "*Dünya yüzyıl öncesine göre yüz defa daha küçülmüştür.*" sözüyle özetlediği değişim, günümüz dünyasının en önemli kavramı haline gelmiş, bugün hayatın her alanında kaçınılmaz bir hal almış ve çağımız her şeyin hızlı ve eskiden olduğundan çok daha kolay değiştiği bir çağ olmuştur. Bu değişim çağı insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmek ve sunmak için faaliyetlerde bulunan organizasyonları da etkilemiş; organizasyonların bu çağa ayak uydurması ve çağın yeniliklerinden uzak kalmaması organizasyonel değişimi zorunlu ve kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Öyle ki organizasyonların ayakta kalması değişim çağının trendlerine ayak uydurmasına bağlı olmuştur. Hatta, organizasyonların değişiminin gerekliliği konusu artık yerini; bu değişimin sürekliliğine bırakmıştır. Organizasyonların değişime olan bu ihtiyacı organizasyonlarda iki farklı kültür ortaya çıkmasına neden olmuştur; değişim kültürü ve değişime direnç kültürü. Organizasyonların

birbirinden farklı yapılara sahip olması, amaçlarının, düzenlerinin ve en önemlisi de organizasyonları meydana getiren insanların farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklanan bu iki farklı kültür organizasyonların değişimini hızlandırmış veya değişimin gerçekleşmesine engel olmuştur.

2. DEĞİŞİM KÜLTÜRÜ

Organizasyonlar, insan ihtiyaçlarını karşılayamaya yönelik mal ve hizmet üretmek ve bunları sunmak için faaliyette bulunan birimlerdir (Aktan, 2003: 1). Değişim çağındaki tüm gelişmeler organizasyonları da etkilemektedir. Dünyadaki değişim trendine ayak uydurmak, değişim çağının gerekliliklerini yakalamak için organizasyonlarda değişim kültürü yaratmak gerekmektedir.

Charles Handy, yunan mitolojisinden etkilenerek yaptığı sınıflandırmada organizasyon kültürünü dört başlık altında incelemiştir. Handy, Zeus ile; sahiplerin her anlamda baskın olduğu organizasyonları, Apollo ile; kurallara dayalı organizasyonları, Dionysian ile; çalışanların fikirlerinin de dikkate alındığı organizasyonları, ve Athena ile ise; devamlı değişen ve kendini yenileyen organizasyonları ifade etmiştir (Handy, 1995: 13-35). Handy'nin bu sınıflandırmasından yola çıkarak Athena'nın değişim kültürünün hakim olduğu organizasyonları tanımladığını söyleyebiliriz. Dünyanın bugün geldiği noktada her organizasyon Athena kültürü; yani değişim kültürü yaratmak zorundadır.

Charles Darwin'in "doğal seçim teorisi" de organizasyonların değişim çağını yakalamalarının gerektiğini göstermektedir. Darwin'e göre, hayatta kalmayı başaran canlılar, canlıların en büyüğü ya da en zekisi değil; değişime en iyi ayak uydurandır (Sekman & Utku, 2009: 30). Bu durum organizasyonlar için geçerlidir. Çünkü, organizasyonlar değişim çağının yeni ve daha zorlayıcı ortamı ile başa çıkmak için köklü değişiklikler gerçekleştirmektedir (Kotter, 2011: 1).

Organizasyonlarda değişim kültürü yaratmak organizasyonlara göre değişiklik göstermektedir. Yeni yaklaşımlara, yeni fikirlere, yeni görüşlere açık olan ve değişimin önemini anlayan organizasyonlarda bu değişim kültürünü oluşturmak kolaydır. Genel itibariyle baktığımızda ise; organizasyonlarda değişim kültürü yaratmak ve değiştirmek zor ve zaman alıcıdır (Jauch & Glueck, 1988: 283). Buna rağmen, değişim çağında ayakta kalmak isteyen organizasyonların değişimi şarttır; bu ise organizasyonlarda değişim kültürü yaratmayı gerektirir. Organizasyonlarda değişim kültürü yaratmak; geleneksel değerleri ve statükoculuğu ortadan kaldırmak, değişim çağının gerekliliklerini yerine getirmek;

yeniliklere uyum sağlamak ve değişimin önündeki engelleri kaldırmakla mümkün olmaktadır.

3. DEğİŞİME DİRENÇ KÜLTÜRÜ

Organizasyonlarda değişim kültürü yaratmak oldukça zordur. Çünkü değişim genel itibariyle rahatsızlık meydana getirecektir. Şüphesiz; değişim organizasyonlardaki dengeleri etkileyecek, bu durum kendisini güvensizlik ortamında hissedenlerin, statü ve çıkar kaybı yaşayanların ve değişime uyum sağlayamayanların tepkisine neden olacaktır. İşte bu yüzden insanlar eğer mevcut durumlarından memnun iseler başka hiçbir şey aramamaktadırlar (Machiavelli, 2013: 137). Bununla birlikte insanlar yeni bir adım atmaktan, yeni bir söz söylemekten; değişimden korkmaktadırlar (Dostoyevski, 2009: 4). Bu sebeplerle organizasyonlarda değişim kültürü oluşabileceği gibi, tam aksine değişime direnç kültürü de oluşabilmektedir.

Değişime direnç, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi gibi nedenlerden dolayı rahatsız edici bir olaydır (Koçel, 2007: 533). Organizasyonel değişim söz konusu olduğunda; değişimi ve değişim ile doğacak fırsatları kabullenmeyen insanlar statükonun muhafaza edilmesine yönelik bir direnç meydana getirecektir (Pearce & Robinson, 1989: 378). İşte bu kesim organizasyonlarda değişime direnç kültürü meydana getirecektir. Değişimin olduğu her organizasyonda mutlaka bir direnç ortaya çıkacaktır. Bu direnç ya değişim kültürünün hakim olmasıyla ortadan kalkacak ya da giderek artarak statükonun ve değişimin önündeki engellerin artmasına sebep olacaktır. Direnç güçlü ise değişimi gerçekleştirme olasılığı düşüktür (Gardner, 2004: 35). Bu yüzden; değişime direnç kültürünün oluştuğu organizasyonlar değişim çağına ayak uyduramayacak, kısa sürede yok olup gidecektir.

4. ORGANİZASYONEL DEğİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Organizasyonel değişimi başarmak sanıldığı gibi kolay değildir. Değişim ya da transformasyonu engelleyecek pek çok faktör ya da kesim bulunmaktadır. Bu faktörleri veya değişime direnen kesimleri görmezlikten gelmemek gerekir. Ünlü yönetim düşünürü W. Edwards Deming organizasyonlarda transformasyonu engelleyebilecek yedi ölümcül hastalıktan söz etmektedir. Deming' in aşağıdaki görüşleri literatürde *Deming Teşhisi* olarak adlandırılmaktadır (Walton, 1990; 19):

-*Organizasyonda amaç ve hedefin bulunmaması.* Uzun vadeli amaç ve hedefi olmayan bir organizasyonun başarılı olması güçtür.

-*Organizasyonda kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerinde yoğunlaşma.* Kısa vadeli düşünerek hemen kar sağlama gayreti içinde olmak, organizasyonda kalite ve produktivitenin gelişmesini engeller.

-*Organizasyonda çalışanların performansını sicil sistemi ve yıllık performans değerlendirmesi yaparak veya buna benzer yöntemlerle belirlemeye çalışma.* Bu yöntemler organizasyonda grup halinde çalışma ruhunu öldürür ve çalışanlar arasında huzursuzlukların artmasına neden olur.

-*Yönetimde mobilité.* Bir kuruluştan diğerine sürekli atlama yapan yöneticilerin istihdam edilmesi organizasyonda uzun vadeli düşünülmesini engeller. Bu tür yöneticiler hiç bir zaman organizasyonun ihtiyaçlarını ve problemlerini bilmezler.

-*Organizasyonu sadece görünebilir rakamlara bağlı kalarak yönetme.* Organizasyonda bilinemez rakamlar mevcuttur. Örneğin, organizasyonun hizmetlerinden memnun olan bir müşterinin “çarpan¹” etkisi bilinemez.

-*Aşırı sağlık harcamalarına dikkat et.* Organizasyonda aşırı sağlık harcamaları, mal ve hizmetlerin nihai maliyetlerini artırır.

-*Aşırı avukatlık harcamalarına dikkat et.* Organizasyonda davalar için yapılan harcamalar yakından izlenmelidir.

Deming, değişimin başarılı olması için özellikle organizasyonda bir amaç ve hedefin bulunmasının önemi üzerinde durmaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir organizasyonun başarılı olması güç, hatta imkansızdır. Vizyon ve misyona dayalı olarak organizasyonda strateji ve aksiyon planlarının yürürlüğe konulması gereklidir. Deming başarılı bir transformasyon için diğer bazı önemli hususlara da temas etmektedir.

Deming dışında diğer bazı yönetim uzmanları da organizasyonel değişimi engelleyebilecek faktörler üzerinde durmaktadırlar. Bu yönetim uzmanlarının görüşlerini de aşağıda özetlemeye çalışacağız.

¹ Çarpan etkisini Türkçe’de “müşteri müşteriyi getirir” sözü ile açıklayabiliriz. Müşterilerin memnun edilmesi yeni müşteriler sağlar.

İlk olarak 1994 yılında yayınlanan önemli bir kitabın yazarı olan üç yönetim uzmanının (Cross & Feather & Lynch) görüşlerini ele alalım. *Şirket Yönetiminde Rönesans: Değişim Mühendisliği Sanatı* adlı kitapta değişimi engelleyebilecek on faktör ele alınmaktadır. Yazarlar bu faktörleri “on dinamit” olarak yorumlamaktadır. Bu on faktör ve/veya etken aşağıda yer almaktadır (Cross & Feather & Lynch: 1994; 18):

- Organizasyonda tüm çalışanlar arasında mevcut bir vizyonun bulunmaması durumunda değişim mühendisliğini gerçekleştirmeye çalışmak,
- Müşteri ihtiyaçlarını ve piyasa trendini tanımadan değişimi gerçekleştirmeye çalışmak,
- Tüm organizasyon sistemini anlamadan ve tanımadan organizasyonun bir bölümünü ya da alt süreçleri yeniden yapılandırmaya çalışmak,
- Çalışanların ve özellikle değişimi gerçekleştirecek grup üyelerinin eğitimini tamamlamadan değişim mühendisliğine başlamak,
- Değişim mühendisliği sürecini çok çabuk ve hızlı yapmaya çalışmak,
- Teknolojiyi sadece otomasyon olarak düşünmek ve algılamak,
- Organizasyonda yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularda vakit kaybetmek,
- Değişimin ve yeniden yapılanmanın insana yönelik boyutunu gözden kaçırmak,
- Amaçta kararlılığı ve inancı sürdürmekte başarısızlığa uğramak.

Önemle belirtelim ki, organizasyonel değişimi engelleyebilecek faktörleri önceden tespit etmek, tedavi yöntemlerini uygulamadan önce hastalığın kaynağını ve etkilerini teşhis etmeye benzemektedir. Gerçekten de, doğru teşhis, tedavinin başarıya ulaşması için gereklidir. Yukarıdaki açıklamalarda değişim mühendisliğinin uygulanmasında dikkatli olunması ve değişimin başarısını engelleyebilecek faktörlerin gözardı edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Konu açısından önemli gördüğümüz diğer bazı görüşleri de özetlemekte yarar görüyoruz. Aşağıda, önceki açıklamalara paralel olarak organizasyonlarda değişimin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek on iki hastalık teşhisi yeralmaktadır (Cameron & Whetten & Sutton, 1988):

1. *Merkeziyetçilik.* Organizasyonda karar alma mekanizmasının merkezde toplanması ve organizasyonun güç ve yetkilerinin organizasyona bağlı birimler ile paylaşılmaması.
2. *Kısa vadeli düşünme.* Organizasyonda uzun vadeli planlamanın ihmal edilmesi.
3. *Yaratıcılığın kaybedilmesi.* Yenilik ve yaratıcılık girişmelerine risk ve başarısızlık gibi faktörler dolayısıyla ilgi gösterilmemesi.
4. *Değişime karşı olma.* Organizasyonda muhafazakarlığın olması ve değişime muhalefetin sözkonusu olması.
5. *Moralin azalması.* Mücadele için istek ve moralin olmaması.
6. *Politize olmuş özel çıkar grupları.* Özel çıkar gruplarının organize olarak daha aktif bir rol almaları ve organizasyonlar için mevcut ortamın daha politize olması.
7. *Önceliklerin tespit edilmemesi.* Organizasyonda önceliklerin açık bir şekilde belirlenmemiş olması.
8. *Güvenin kaybolması.* Üst yönetimin yönetici ve çalışanlara olan güveninin azalması. Organizasyonda çalışanlar arasında birbirine olan güvenin yok olması.
9. *Anlaşmazlıkların artması.* Organizasyon içerisinde çalışanlar arasında anlaşmazlıkların giderek artması.
10. *Sınırlı iletişim.* Üst yönetime sadece iyi haberlerin ulaştırılması. Korku ve güvensizlik dolayısıyla enformasyonun saklı tutulması; çalışanlar ve yöneticiler ile paylaşılmaması.
11. *Grup çalışmasının eksikliği.* Organizasyondaki bireylerin grup halinde çalışma eğiliminde olmamaları.
12. *Liderlik eksikliği.* Organizasyonda liderliğin kurumsallaşmamış olması.

Öte yandan, Michael Hammer ve James Champy “*Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*” adlı kitaplarında değişim mühendisliği uygulamasını başarısızlığa sürükleyecek hatalar şu şekilde özetlenmektedir (Hammer & Champy,1994: 189-202):

- Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak.
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak.

- Sürecin yeniden tasarlanması dışında herşeyi gözardı etmek.
- İnsanların değer ve inançlarını gözardı etmek.
- Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak.
- Değişim mühendisliğini uygulamaktan çok erken vazgeçmek.
- Organizasyonda daha işin başında çözülecek sorunu ya da değişim mühendisliği çalışmasının kapsamını dar bir şekilde tanımlamak.
- Organizasyon kültürünün ve yönetici davranışlarının değişim mühendisliğini engellemesine izin vermek.
- Değişim mühendisliğini en alt yönetim kademelerinden başlatarak uygulamaya koymak.
- Değişim mühendisliğinin yönetimini işten anlamayan birilerine vermek.
- Değişim mühendisliğine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek.
- Değişim mühendisliğini şirket gündeminin ortalarına gömmek.
- Değişim mühendisliği uygulamalarında aynı anda tüm süreçleri radikal bir yeniden tasarıma tabi tutmaya çalışmak (Tüm enerjinin pek çok değişim mühendisliği projesi arasında dağılması).
- Genel müdürün emekliliğine iki yıl kala değişim mühendisliğini uygulamaya kalkışmak.
- Değişim mühendisliğini, yönetimle ilgili eğitim ve seminer çalışmalarından ayırt etmeyi başaramamak.
- Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak.
- Değişim mühendisliğinin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek.
- Değişim mühendisliği çalışmasını sürüncemede bırakmak.

5.ORGANİZASYONEL DEĞİŞİME ÇALIŞANLARIN GÖSTERECEKLERİ DİRENÇ

Bundan önceki açıklamalarımızda genel olarak organizasyonel değişimin ya da dönüşümün (transformasyonun) gerçekleştirilmesini engelleyici çeşitli faktörleri ele almış bulunuyoruz. Şimdi konunun bir başka boyutunu ele alalım. Organizasyonel değişime karşı, çalışanlar ne tür reaksiyonlar ya da dirençler gösterirler?

Organizasyonlarda insan davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir. Aktif reaksiyon ya da direnç; kasti sabotaj, değişim çalışmalarını ve planlarını bilinçli olarak bozma ya da engelleme, değişim yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan kaçma ve ilgi göstermememe vs. şekillerde olabilir. Üst yönetimin etkin liderliği ve kararlılığı sayesinde bu aktif direnç zaman içerisinde pasif dirence dönüştürülebilir. Bu durumda, bir kısım çalışanlar değişim yönetimi çalışmalarına fazla ilgi göstermeme, öğrenme ve katılım isteğinde olmama şekillerde davranış sergileyebilirler. Bir sonraki aşamada ise bu pasif direniş; ilgisizlik-kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Tüm bu durumlarda, çalışanlar her ne kadar aktif olarak değişime karşı olduklarını beyan etmeseler de değişim yönetimi çalışmalarına aktif destek sağlamazlar. Sadece pasif bir davranış gösterirler. Bu pasif davranış yerine göre olumlu ve/veya olumsuz olarak görülebilir. Nihayet, organizasyonel değişim için “kabul” son aşamayı oluşturur. Eğer, organizasyonel değişimin kaçınılmaz olduğu ve bunun organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yararlar çalışanlara iyi anlatılırsa o zaman değişimin onaylanması ve aktif destek sağlanması imkan dahilinde olur. Çalışanlar değişime inandıkları takdirde heyecanla işe sarılabilirler, çalışma gruplarına katılarak katkıda bulunabilirler. (Bkz: Şekil-1.)

6. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİME DİRENCİN KIRILMASI VE DEĞİŞİMİ DESTEKLEYEN BİR KÜLTÜR YARATILMASI

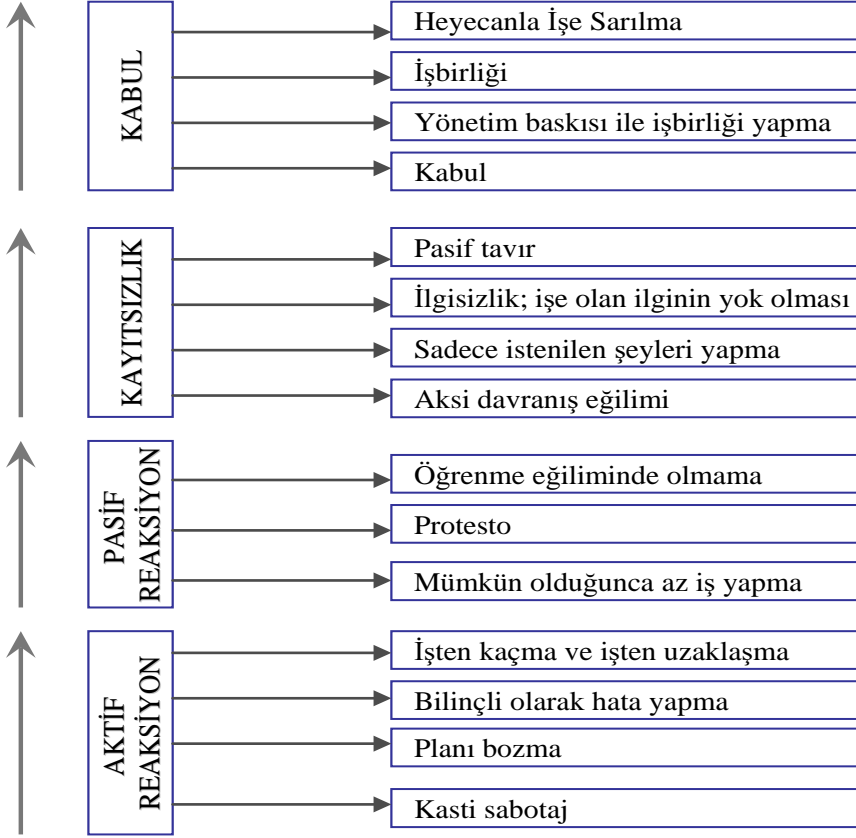
Değişimin önündeki engelleri teşhis etmek yanısıra değişimin önündeki engellerin nasıl ortadan kaldırılacağını analiz etmek de önem taşımaktadır. Değişimin önündeki engellerin nasıl aşılacağı konusunda yönetim biliminde “Güç Alanı

Analizi (Field Force Analysis)” adı verilen ve Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş bulunan yaklaşımdan yararlanabiliriz².

Kurt Lewin'e göre bir organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: sürükleyici güçler ve engelleyici güçler. Örneğin, her organizasyonda değişime karşı olan, değişime aktif ya da pasif olarak direnen "engelleyici güçler" bulunabilir. Daha önce açıkladığımız değişime engel tüm faktörler engelleyici güçlerdir. Mevcut statüko, muhafazakarlık, korku, atalet, bilgisizlik ve saire faktörler değişime engel teşkil eder.

² Kurt Lewin'in yaklaşımı ile ilgili orjinal kaynak şudur: Field Theory in Social Science: Selected Therotical Papers, New York:Harper& Brothers,1951. Güç alanı analizinin değişime uyarlanması konusunda bakınız.:Hussey, 1997: s.48 vd.

Şekil 1. Organizasyonel Değişime Karşı Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu



Kaynak: Judson, 1991.

Bunun yanısıra, bir organizasyonda değişimi isteyen ve bu konuda çaba harcayan insanlar da bulunur. Değişimi “engelleyici güçler”in karşısında değişimi “sürükleyici güçler” vardır. Örneğin, bir organizasyonda etkin liderlik ve etkin kurum kültürü (etkin iletişim, etkin katılım, eğitim vs.) mevcut ise bu takdirde değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmak, bir başka ifadeyle değişime karşı direnci azaltmak, hatta tamamen ortadan kaldırmak mümkün olabilir. Buraya kadar yaptığımız açıklamaları “Kurt Lewin Diyagramı” adını verebileceğimiz bir şekil üzerinde gösterebiliriz. (Bkz: Şekil-2) Geliştirdiğimiz şekilde, devletin

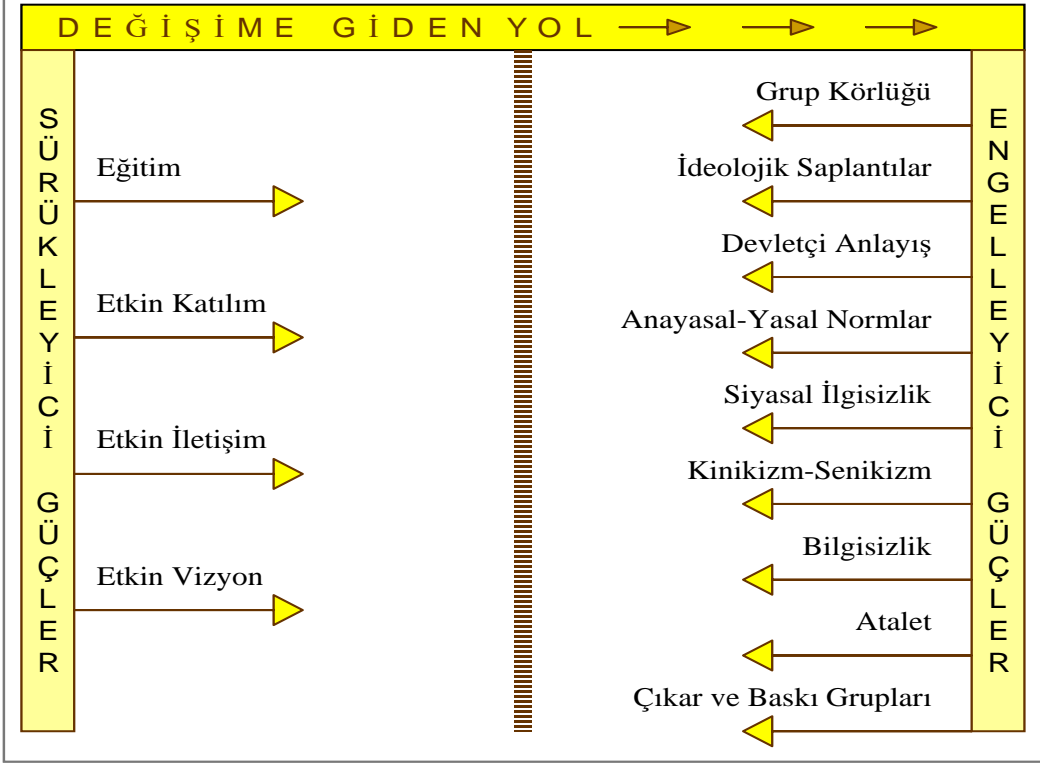
yeniden yapılanmasına karşı olan “engelleyici güçler” yer almıştır. Aşağı doğru olan oklar değişimi istemeyen kesimleri veya değişimi engelleyen güçleri göstermektedir. Yukarı doğru olan oklar ise değişime direnen kesimlerin direncini azaltacak sürükleyici güçlerdir. Bunlar ise; etkin liderlik, etkin vizyon, etkin iletişim, etkin katılım ve eğitimidir.

Değişime direncin ortadan kaldırılması için ne yapılmalıdır? Öncelikle ilk sorunun cevabını araştırmaya çalışalım.

Değişime direnç spektrumunda “aktif direniş” den “aktif kabul” aşamasına geçiş bir zaman ister. Bunun için gerekli olan temel şart liderlik ve üst yönetimin desteğidir. Üst yönetim değişimin önemli ve kaçınılmaz olduğunu her fırsatta organizasyon çalışanlarına anlatmalı; sabırla, inatla ve kararlılıkla çalışanların desteğini sağlamak için çaba sarf etmelidir. Etkin liderlik dışında değişimin kabul görmesi ve desteklenmesi için şunlar gereklidir:

- Etkin vizyon,
- Etkin eğitim,
- Etkin katılım.

Şekil 2. Değişime Direncin Kırılması ve Kurt Levin Diyagramı



Kaynak: Şekil tarafımızdan geliştirilmiştir.

Yeni bir vizyona sahip olmaksızın değişimi başarmak mümkün değildir. Vizyon, değişimi gerçekleştirmenin ilk aşamasıdır. İkinci aşama ise yukarıda da belirttiğimiz gibi kararlılık, yani "misyon" dur.

Etkin vizyon ve misyona sahip olan üst yönetimin bundan sonra yapacağı iş eğitim ile değişimin niçin gerekli olduğunu ve nasıl yapılacağını organizasyon çalışanlarına aktarmaktır. Aynı zamanda etkin katılım stratejileri ile organizasyondaki tüm çalışanların değişim mühendisliği çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır. Katılım konusunu da bir spektrum üzerinde açıklayabiliriz. (Şekil-3.) Başlangıç aşamasında organizasyonda yapılan toplantılara katılım konusunda fazla istekli ve arzulu olmayan çalışanların bu pasif davranışları zaman içerisinde "aktif katılıma" dönüştürülebilir. Bunun için organizasyon çalışanlarına en başta

“insan” olarak değer verme, ekip çalışması anlayışını organizasyonda kurumsallaştırma, yetki ve sorumluluk devretme vs. uygulamalar yapılmalıdır. Aslında bu belirttiğimiz uygulamalar başlı başına birer değişimdir. Değişme, organizasyon çalışanlarından başlamak akıllıca bir stratejidir.

Şekil 3. Organizasyonel Değişimin Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılımının Desteklenmesi

| | Yönetimin Davranışı | Çalışanların Davranışı |
|---------------|--------------------------------------|---|
| AKTİF KATILIM | Yetki Verme | Karar verme ve uygulama |
| | Grup Konsensüsü | Çalışma gruplarının plan ve önerileri üzerinde uzlaşma |
| PASİF KATILIM | Çalışanları katılım için teşvik etme | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Grup üyelerinin önerileri ◆ Resmi olarak oluşturulmuş çalışma gruplarının önerileri ◆ İnfornel çalışma gruplarının önerileri ◆ Çalışma gruplarının problem analizi ve problem çözme çalışmaları ◆ Bireysel öneriler |
| | Çalışanlara danışma | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sorunları yüz yüze görüşme ◆ Çalışanların, yüz yüze görüşmeler yaparak, görüşlerini alma |
| | Çalışanları dahil etme | Brifing ve toplantılara katılım |

Kaynak: Judson, 1991.

7.SONUÇ

Değişim çağı organizasyonların değişimini gerekli kılmakta; değişim kültürü yerleşmiş organizasyonlar değişim çağının her anlamda getirdiği yeniliklere uyum sağlayarak hızlı bir şekilde yol almaktadır. Değişim söz konusu olduğunda ortaya herhangi bir direnç meydana gelmesi organizasyonel değişimin de önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmakta; çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç başta olmak üzere pek çok sebeple değişim çağının gerekliliklerini yerine getiremeyen organizasyonlar yok olmaktadır.

Değişim çağında organizasyonel değişim giderek zorunlu hale gelmektedir. Değişim çağında ayakta kalmanın tek şartı değişmekten geçmektedir. Organizasyonların değişim çağına ayak uydurmasını gerekli kılan faktör ise, değişim çağının yarattığı imkanlar sayesinde bir organizasyonun artık kolayca

dünyadaki diğer organizasyonlarla temas halinde olması, tüm yeniliklerden ve gelişmelerden haberdar olabilmesidir. Organizasyonların değişim çağındaki yeniliklere ayak uydurması şarttır. Bunun için organizasyonlarda değişimi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması ve değişim kültürünün organizasyona hakim olması gereklidir. Organizasyonlarda değişim kültürünün yaratmak ise etkin liderlik, etkin vizyon, etkin eğitim ve etkin katılım ile mümkündür.

KAYNAKLAR

Aktan, C. C., (2003), Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cameron, K. S., Whetten D. A., & Sutton R. I., (1988), “Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research and Prescriptions”, Cambridge: Ballinger.

Cross K. F., Feather J. J., & Lynch, R. L., (1994), Corporate Renaissance, The Art of Reengineering, Blackwell.

Dostoyevski, F. M., (2009), Suç ve Ceza, (Çev. Didem Cansu), Ankara: Alter Yayıncılık.

Gardner, H., (2004), Changing Mind: The Art and Science of Changing Our Own and Other People’s Minds, U.S.A.: Harvard Business School Press.

Hammer, M. M., & Champy, J., (1994), Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.

Handy, C., (1995), Gods of Management: The Changing Work of Organisations, New York: Oxford University Press.

Hussey, D. E., (1997), Kurumsal Değişimi Başarmak, (Çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.

Jauch, L. R., & Glueck W. F., (1988), “Business Policy and Strategic Management”, 5.B., Mc. Graw Hill Int. Editions, Management Series, U.S.A.

Judson, A. S., (1991), *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, Cambridge, MA: B.Blackwell.

Koçel, T., (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.

Kotter, J. P., (2011), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, in: *On Change Management*, U.S.A. : Harvard Business Review.

Machiavelli, N., (2013), *Hükümdar*, (Çev.Mehmet Özay), İstanbul: Şule Yayınları.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B., (1989), *Management*, New York: McGraw-Hill.

Sekman, M., & Utku, A., (2009), *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Walton, M., (1990), *Deming Management at Work*, New York: G.P. Putnam's Sons.