

Dr. Yılmaz Argüden

Değişim yönetimi



İnsanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi bulduğunla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür.

Ancak, insanın bu özelliği aynı zamanda değişim gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha iyisi bulununca da “yetersiz” olarak nitelendirilir.

Dolayısıyla, müşterilerin, vatandaşların, kısacası insanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da sürekli olarak kendileri-

ni yenilemeleri, kendilerini aşmaları, yani değişimleri gerekiyor.

Bu nedenle rekabetçi ortamlarda, değişimi yönetemeyenler, kendilerini değiştirilmiş olarak buluyorlar!!!

Teknolojinin gelişme hızının artması yenilikleri hızlandırıyor. Aynı şekilde, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ise bu yeniliklerin insanlara ulaşmasını hızlandırıyor. Dolayısıyla, kurumların değişime ayak uydurma hızlarının da artması gerekiyor.

Nitekim, değişimi zorlayan unsurlar arasında uluslararası kurumların standartlarına uyma gereği (AB, IMF, Dünya Bankası, ISO gibi); şirketlerin strateji, organizasyon, altyapı sistemlerinde yenilikler; şirket birleşmeleri gibi olgular sayılabilir.

Peki, her geçen gün daha sıkça karşılaştığımız değişim yönetilebilir mi? Değişim yönetimi ne demek? Değişim yönetimi kurum kültürünün ve davranışların değişen dünyayla uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır. İster, stratejik yaklaşımlardan, ister organizasyon yapılanmalarından, ister iş süreçlerindeki geliştirmelerden kaynaklansın değişimlerin hayat eğrileri kısıyor.

Bu nedenle, değişimi yönetebilmek en önemli liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri arasında sayılıyor.

Değişim yönetiminde başarı için neler yapılması gerektiğini belirlemeden önce, başarıyı nasıl ölçeceğimizi belirlemeliyiz. Başarılı bir değişim yönetimi (i) değişimin kurum içinde sahiplenilmesini ve değişime inancın eylemlerle gösterilmesini, (ii) performans kriterlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını, ve (iii) kurumun bir sonraki değişim projesini daha etkin bir şekilde yönetebilme yetkinliğinin geliştirebilmesini sağlar.

Kurumsal değişimi sağlamak için öncelikle kurumu



değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inandırmak gerekiyor. Bunu sağlamanın en etkili yollarından birisi de performansın kurum içindeki birimler arasında değil, kurum dışı en iyi örneklerle karşılaştırılmasını sağlamaktır. Bir başka deyişle kıyaslama çalışmalarını kurum kültürü haline getirmektir.

Değişim için öncelikle etkileyici bir vizyonun ortaya konulması gerekiyor. Peki, etkileyici bir vizyon nedir? Etkileyici bir vizyon, gelecek ile ilgili cazip bir hayali ortaya koyan, kararlara yön gösterecek kadar amaca odaklı, ancak inisiyatif kullanmayı özendirecek kadar esnek, kolaylıkla anlatılabilen ve değişime konu olanları heyecanlandıracak kadar gerçekçi olan bir hülyadır.

Vizyonun yaratılması kadar, etkin olarak paylaşılması da önemlidir. Bunun için mesajın basitliği, örneklerle zenginleştirilmesi, iletişimin sürekliliğinin sağlanması, zayıf noktaların gözardı edilmeksizin tartışılması ve hepsinden önemlisi değişim liderlerinin sadece sözleriyle değil, aynı zamanda davranışları ile de vizyonla uyumlu hareket etmesi gerekiyor.

Değişimin vizyon ile bağlantısının net olarak kurulması ve değişimin odağının değişime konu olan gerçek gündem olması değişim yönetiminin başarısı gerekli koşullar arasında sayılıyor. Bu nedenle, ölçülebilir, zorlayıcı hedeflerin ortaya konması ve yaygın olarak paylaşılması değişimi hızlandırıyor. Ancak, ortaya konan hedeflerin ulaşılabilir olduğuna inanılması için en iyi rakiplerin ve kıyaslama ortaklarının ulaşabildiği hedeflerle karşılaştırılması fayda sağlıyor. Değişimin bu şekilde dışarıdan dikte edilen hedeflere yönelmeyi sağlaması, içeride takım ruhunun gelişmesine yardımcı oluyor. Bu nedenle, farklı kurumlarda deneyim kazanmış danışmanlar, değişimi hızlandırıcı bir etki yapıyor.

Değişim öğrenmektir. Hem de davranışları değiştirecek kadar derinlemesine öğrenmek. Dolayısıyla, kurumsal değişimi sağlamak için kurumda her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır. Değişime inanan ve bu inancını yaşayarak gösteren bir koalisyonun kurulması, kurumsal değişimin ilk adımları arasında yer almalıdır. Böyle bir değişimi destekleyen koalisyonda, yönetim kurulundan fabrikada çalışan işçiye kadar her kesimden ve özellikle çevresinde saygınlığı olan kişilerin bulunması, değişimin her platformda sahiplenilmesine yardımcı olur.



Değişim öğrenmektir. Hem de davranışları değiştirecek kadar derinlemesine öğrenmek. Dolayısıyla, kurumsal değişimi sağlamak için kurumda her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır. Değişime inanan ve bu inancını yaşayarak gösteren bir koalisyonun kurulması, kurumsal değişimin ilk adımları arasında yer almalıdır. Böyle bir değişimi destekleyen koalisyonda, yönetim kurulundan fabrikada çalışan işçiye kadar her kesimden ve özellikle çevresinde saygınlığı olan kişilerin bulunması, değişimin her platformda sahiplenilmesine yardımcı olur.

lundan fabrikada çalışan işçiye kadar her kesimden ve özellikle çevresinde saygınlığı olan kişilerin bulunması, değişimin her platformda sahiplenilmesine yardımcı olur. Değişimi sahiplenilenlerin değişimi gerçekleştirme beceri ve yetkinliklerine de sahip olmaları önem taşır. Çünkü vizyonu sahiplenilenlerin söylem ve eylem birliği sağlayabilmeleri güvenin artmasına ve koalisyonun büyümesine yardımcı olur.

Değişim için kurulan çalışma ekiplerini şirket ortamından soyutlayacak tedbirleri almak fayda sağlıyor. Çünkü, insanların rolleri, sorumlulukları, ve ilişkile-

ri değiştiğinde pozisyondan çok değişimin kendisine odaklanma potansiyeli artıyor. Şirket çalışanlarını değişim konusunda bilgilendirme, onların katkılarını sağlama toplantılarının da şirketten uzak, gayriresmi bir ortamda yapılması yaratıcılık potansiyelini artırıyor.

Sahiplenmeyi sağlamanın en etkili araçlarından birisi de sorun tespitinde ve çözüm üretmede, çözümleri uygulama sorumluluğunu üstleneceklerin katkılarını almaktır. Bu nedenle, bazı tekrarlardan kaçınmamak, uygulama etkinliği açısından fayda sağlar.

İnanç olmaksızın değişim de olmaz. İnancın yaygınlaşmasında en etkin araç ise başarıdır. İşte bu nedenle, değişim süreci planlanırken uzun vadeli faydalar kadar, kısa vadeli kazanımlara da önem verilmelidir. Kısa vadeli kazanımların iletişiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de bu faydaların hayata geçirilmesine yardımcı olur.

Değişimin önünde engel olarak görülenlerin kazanılmaya çalışılması hem koalisyonun büyümesini, hem de değişim süreci içerisindeki zayıflıkların tespit edilmesini kolaylaştırıyor. Bağımsız ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahip kişilerin kendilerine güvenleri nedeniyle değişime karşı çıkabilme yeteneklerinin de yüksek olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, onların kazanılması önem taşıyor. Ancak, tüm verilere rağmen değişimyenlerin, değiştirilmesi de kaçınılmaz olabiliyor.

Değişimin kalıcılığını sağlayabilmek için organizasyona destek vermek ve liderlik göstermek gerekiyor. En önemli desteklerden birisi liderlerin, değişim yönündeki söylemelerini, eylemleriyle desteklemeleridir. Değişim için dış destekten faydalanılması, hem daha geniş deneyimin kuruma kazandırılması, hem de kıt kaynakların kaldırılmasından fayda sağlıyor. Ayrıca, dış desteğin, kurum içi politik yaklaşımların

dışında kalması nedeniyle bağımsız bir yaklaşım sergilemesi değişimi kolaylaştırıyor.

Değişimi kalıcı kılabilmek için kuruma yeni yetkinlikler kazandırmak üzere eğitime de önem vermek ve kaynak ayırmak gerekiyor. Çalışanların, işin bütünü hakkında bilgilendirilmeleri, problem çözme teknikleri konusunda geliştirilmeleri ve insan ilişkileri ile ta-

kım çalışması konularında gelişmeleri için verilecek eğitimler tüm değişim projeleri için geçerlidir. Ayrıca, değişime neden olan konu (örneğin, bilgi sistemleri) hakkında da teknik eğitimlerin verilmesi faydalı oluyor.

Değişimin kalıcı olmasını engelleyen en önemli unsurlardan biri de, kurumdaki bilgi ve performans yönetimi sistemlerinin yeni düzene uygun olarak yapılandırılmamasıdır. Eski değerleri yansıtan ve o değerleri korumak üzere kurulmuş olan teşvik sistemleri değiştirilmeden çalışanların yeniliklerle motivasyonunu sağlamak güçleşir. Aynı şekilde, yeni sistemin gerektirdiği bilgi düzeni kurulmazsa bilgiye dayalı karar verme süreci çalışmaz. Öncelikle bilgi ve insan kaynakları yönetim sistemlerini değiştirerek değişimi desteklemelerini sağlamak değişimin kurumsallaşmasını sağlamanın en önemli adımlarından birisidir.

Değişimi sağlayan liderler öncelikle özdeğerlendirme yapabilen; sürekli iyileşmeyi hedefleyen; insana değer veren; sürekli öğrenmeyi, şeffaflığı, iletişimi ve paylaşmayı bir hayat felsefesi olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir.

Kurumların değişim yetkinliklerini sürekli kılabilmek için her seviyedeki değişim liderlerine fırsat vermeleri ve onları desteklemeleri gerekiyor.

İnsanın gelişmesinin temeli olan değişim, yaşamın ta kendisidir. Değişimi yaşamına entegre edemeyen kurumlar, yaşamlarını tehlikeye attıklarını bilmeliler. ■

