

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Murat POLAT
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Murat POLAT
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28.06.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Murat POLAT**'ın tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof.Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Doç.Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI :KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YAZAR ADI :Murat POLAT

Küreselleşen dünya ekonomisinde karşılaşılan krizler ve günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim, beraberinde en doğru ve en etkin çözümlerin bulunarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle kriz dönemlerinde sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik hayatta meydana gelen değişimlere karşı doğru ve etkin çözümler uygulaması gereken örgütlerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve yaşamlarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri krizlere ve değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Çünkü örgütlerin uygulama noktasında başarıya ulaşması yaşanan krizlerden alınan derslere ve başarılı bir örgütsel değişime bağlıdır.

Bu kapsamda araştırmamızda temel olarak, kriz/kriz yönetimi ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın verilerine ve sonuçlarına bakıldığında kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasında çok yönlü bir ilişkinin var olduğu, bu ilişki içerisinde hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık ölçeğini öğrenme olarak ele alındığında, öğrenme ve sistematik yaklaşım arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmamızın diğer sonuçlarına bakıldığında kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasında başarılı bir ilişki kurmak ve istenilen sonuçlara ulaşmak isteyen orta ve üst düzey yöneticilerin, krizlere hazırlıklı olma ve gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma boyutları ile insan davranışları ve yapısal değişim arasındaki ilişkiye daha fazla dikkat ederek ve hassasiyetle üzerinde durması gerektiği, öğrenmeye bağlılık, krize hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenerek başarısızlığa neden olan düşünce ve eylemlerin tekrarlanmaması ile değişimi daha aktif bir şekilde gerçekleştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Kriz, Kriz Yönetimi

SUMMARY

TITLE OF THESIS: RELATION BETWEEN THE CRISIS MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL CHANGE

AUTHOR : Murat POLAT

The crises faced in the globalising world economy and the rapid change being experienced nowadays bring along the necessity of finding and applying the most relevant and effective solutions. In order for organisations, who should apply the relevant and effective solutions against the changes that would arise, especially in crisis periods, in social, cultural, economic and technological lives, to continue their existence and maintain their lives in a successful way depends on their adaptation into the changes. In that for organisations to succeed at the point of application depends on the lessons taken during the crisis times and on a successful organisational change.

In this scope, basically in our researches, the relation between the crisis / crisis management and organisational change has been studied. As far as the results of the study are concerned, it is obviously seen that there is a versatile relation between the crisis management and organisational change; and that when the scale of learning commitment is taken as learning, it is seen that there exists a positive and significant relation between learning and systematic approach. Also when the other results of our study is considered it is concluded that mid and higher ranked executives, who want to establish a relationship between crisis management and organisational change and to win through the desired results, would be able to realise the change more actively by means of being ready for crisis, and the possible ones in future, considering even better the relation between human behaviours and structural change and that learning commitment, being ready for crisis and not repeating the thoughts and actions which resulted in failure by learning from the mistakes.

Key Words: Change, Organisational Change, Crisis, Crisis Management

TEŞEKKÜR

Tezimin planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve yardımlarını esirgemeyen,engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Halit KESKİN' e ,

Tez çalışmasının sonuçlandırılmasına büyük katkı ve imkânlar sağlayan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Erkan ALAÇ'a ve Sayın Ramazan İMAL'e,

Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nda öğrenim gördüğüm süre boyunca görüşlerini, yardımlarını ve bilgisini esirgeyemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ile Doç. Dr. Hüseyin İNCE' ye ve tüm GYTE ailesine,

En değerli hazinem aileme, sabırla beni bekleyen ve yardımlarını eksik etmeyen eşim Kübra POLAT'a, duasını ve desteğini esirgemeyen annem Nuriye ve abim Ali POLAT'a, emeği geçen ve yanımda olan tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Murat POLAT

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
TABLolar DİZİNİ	xvi
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI	3
2.1. KRİZİN TANIMI	3
2.2. KRİZİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	4
2.3. KRİZ TÜRLERİ	5
2.4. KRİZİN NEDENLERİ	8
2.4.1. Örgüt Dışı Çevre Faktörleri	8
2.4.1.1. Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar	9
2.4.1.2. Teknolojik Gelişmeler ve Değişiklikler	10
2.4.1.3. Hukuki ve Politik Alanda Yapılan Düzenlemeler	11
2.4.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler	11
2.4.1.5. Örgüt Sayısındaki Artış ve Güçlü Rekabet	12
2.4.1.6. Tabii Felaketler	12
2.4.1.7. Diğer Faktörler	13
2.4.2. Örgüt İçi Çevre Faktörleri	13
2.4.2.1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği	14
2.4.2.2. Bilgi Elde Edilmesinde ve Tecrübeye Yetersizlik	15
2.4.2.3. Örgütün Yapısı ve Deneyimleri	16

2.4.2.4. Örgütün Hayat Safhası	17
2.4.2.5. Üretim Sistemi ve Hatalı Ürünler.....	18
2.4.2.6. Örgütün Diğer Özellikleri	19
2.4.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimleri.....	20
2.4.3.1. Örgüt İle Çevre Arasındaki Bağımlılık Derecesi	21
2.4.3.2. Kriz Durumlarının Pozitif ya da Negatif Olarak Algılanması	21
2.4.3.3. Örgütün Değişikliklere Karşı Hassasiyeti	21
2.5. KRİZİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI	22
2.5.1. Kriz Sürecinin Olumlu Sonuçları	22
2.5.1.1. Örgüt Zayıflıklarının Ortaya Çıkması	22
2.5.1.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişmesi	23
2.5.1.3. Takım Ruhunun ve Yeni Yeteneklerin Keşfi	23
2.5.1.4. Etken Stratejilerin Geliştirilmesi	24
2.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları	24
2.5.2.1. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu	24
2.5.2.2. Yetki Dağılımında ve Kararlarda Merkezileşme Eğilimi	25
2.5.2.3. Örgüt Çalışanlarında Korku ve Huzursuzluk Eğilimi	26
2.5.2.4. Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması ..	27
2.5.2.5. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması	27
2.5.2.6. Psikolojik-Fizyolojik Çöküntü ve Öz Savunmanın Artması.....	28
2.5.2.7. Örgüt İçi İletişimin ve Bölümler Arasındaki İlişkilerin Bozulması ..	28
2.6. STRATEJİK AÇIKLIK VE KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI	29
2.6.1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması	29
2.6.2. Kriz Sürecinin Aşamaları	31
2.6.2.1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük).....	32
2.6.2.2. Hareketsizlik (Atalet) ve Krizi Yalanlama Aşaması	33
2.6.2.3. Hatalı Karar ve Tedbir Aşaması	34
2.6.2.4. Kriz Aşaması	34
2.6.2.5. Dağılma Aşaması (Çökme veya Çözülme Aşaması)	35

3. DEĞİŞİM VE ÖRGÜT.....	36
3.1. DEĞİŞİM KAVRAMI	36
3.2. DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	37
3.2.1. Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering).....	37
3.2.2. Büyüme (Growth).....	38
3.2.3. Yenilik (Innovation)	39
3.2.4. Geliştirme (Development)	41
3.2.5. Yaratıcılık (Creativity).....	42
3.2.6. Liderlik (Leadership).....	43
3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YAKLAŞIMLARI	44
3.3.1. Örgütsel Değişim Kavramı	44
3.3.2.Örgütsel Değişim Özellikleri ve Uygulamada Dikkat Edilmesi Gerekenler	46
3.3.3. Örgütsel Değişim Yaklaşımları	47
3.3.3.1. İnsan Davranışlarını Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar.....	48
3.3.3.2. Yapısal Değişim Yaklaşımları	48
3.3.3.3. Teknolojik Değişim Yaklaşımları	48
3.3.3.4. Sistematik Yaklaşımlar	48
3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI.....	49
3.4.1. Yeniliği ve Büyümeyi Sağlamak	50
3.4.2. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak.....	51
3.4.3. Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak.....	52
3.4.4. Verimliliği Arttırmak.....	52
3.4.5. Monotonluğu Gidermek.....	53
3.4.6. Diğer Amaçlar	54
3.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEBEPLERİ	54
3.5.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler	55
3.5.1.1. Toplumsal ve Demografik Yapıdaki Değişim	55
3.5.1.2. Ekonomik Değişim ve Küreselleşme	56
3.5.1.3. Hukuksal Nedenler	57
3.5.1.4. Teknolojik Nedenler.....	57
3.5.1.5. Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişimler.....	58
3.5.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İç Faktörler	59

3.5.2.1. Örgütün Üst Yöneticilerinin Tutumu	59
3.5.2.2. Örgüt İçi Çatışma ve Yakınmalar.....	60
3.5.2.3. Örgütte Meydana Gelen Değişiklikler	61
3.5.2.4. Örgütsel Eksiklikler.....	62
3.6. ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEN DEĞİŞİM BİÇİMLERİ	62
3.6.1. Kısmen Gerçekleştirilen Değişim – Köklü (Radikal) Değişim.....	62
3.6.2. Planlı Değişim - Planlanmadan Yapılan Değişim.....	63
3.6.3. Zamana Yayılan Değişim - Ani değişim.....	63
3.6.4. Aktif Değişim – Pasif Değişim	64
3.6.5. Makro Değişim - Mikro Değişim.....	64
3.6.6. Proaktif (Öngörücü) Değişim - Reaktif (Tepkisel) Değişim.....	64
3.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	65
3.7.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Mekanizması	66
3.7.1.1. Çözülme (Unfreezing).....	66
3.7.1.2. Değişim (Change)	67
3.7.1.3. Yeniden Dondurma (Refreezing)	68
3.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ.....	69
3.8.1. Eylem Araştırması.....	70
3.8.2. Aracılık Kuramı.....	71
3.8.3. Planlı Değişim	71
3.8.3.1. Planlı Değişim Modelinin Özellikleri	72
3.8.3.2. Planlı Değişme Modelleri.....	73
3.8.3.2.1. Denge Modeli	73
3.8.3.2.2. Organik Modeli	74
3.8.3.2.3. Geliştirici Değişme Modeli	74
3.8.3.3. Planlı Değişim Modelinin Aşamaları	75
3.8.3.3.1. Keşfetme (Ön Araştırma)	76
3.8.3.3.2. Giriş	77
3.8.3.3.3. Teşhis.....	77
3.8.3.3.4. Planlama	78
3.8.3.3.5. Eylem (Harekete Geçme)	78
3.8.3.3.6. Kararlılık ve Değerlendirme.....	78
3.8.3.3.7. Sonuçlandırma (Bitirme).....	79

4. KRİZ YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ	80
4.1. KRİZ YÖNETİMİ.....	81
4.2. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	83
4.2.1. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları.....	83
4.2.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması	84
4.2.1.2. Krize Hazırlık ve Önleme	85
4.2.1.3. Krizin Denetim Altına Alınması (Zararın Sınırlandırılması).....	85
4.2.1.4. Kriz Sonrası Rehabilitasyon (İyileşme/ Denge Durumu)	86
4.2.1.5. Öğrenme ve Değerlendirme	87
4.3.KRİZ YÖNETİMİNDE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM SAĞLAMADA KULLANILAN TEKNİKLER	88
4.3.1. Kriz Yönetim Planı	88
4.3.2. Kriz Yönetim Planının Özellikleri.....	91
4.3.3. Kriz Yönetiminde Kullanılan Teknikler	92
4.3.3.1. Erken Uyarı Sistemi.....	92
4.3.3.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	92
4.3.3.3. Sıfır Tabanlı Bütçeleme	93
4.3.3.4. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme	93
4.3.3.5. Örgüt Geliştirme	94
4.3.3.7. Dinamik Planlama.....	96
4.4. KRİZ DÖNEMLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ	96
4.4.1. Değişime Direnç	96
4.4.2. Değişime Direncin Nedenleri	98
4.4.2.1. Değişime Direncin Sosyal Nedenleri	99
4.4.2.2. Değişime Direncin Ekonomik Nedenleri	100
4.4.2.2.1. Ücret	101
4.4.2.2.2. İşten Çıkarılma	101
4.4.2.2.3. Çalışma Şartları	102
4.4.2.3. Değişime Direncin İş ile İlgili Nedenleri	102
4.4.3.4. Değişime Direncin Bireysel-Psikolojik Nedenleri	102
4.4.3.4.1. Güven ve Anlayış Eksikliği	103
4.4.3.4.2. Motivasyon	104
4.4.3.4.3. Belirsizlik (Belirsizlik Korkusu)	104

4.4.3.4.4. Çıkarların (Menfaatlerin) Tehdit Edilmesi	105
4.4.3.4.5. Alışkanlıklar	105
4.4.3.4.6. Başarısızlık	106
4.4.3.4.7. Yabancılaşma.....	106
4.4.4.5. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri	107
4.4.4.5.1. Örgüt Yapısı ve Grup Hareketleri	107
4.4.4.5.2. İletişimsizlik	108
4.4.4.5.3. Örgüt Kaynaklarının Dağılımı.....	109
4.4.4.5.4. Mevcut Güç İlişkilerinin Tehdit Edilmesi.....	109
4.4.4.5.5. Uzmanlık Alanının Tehdit Edilmesi.....	110
4.5. DİRENCİN GİDERİLMESİNDE ÜÇ STRATEJİ KURAMI	110
4.5.1. Evrimsel Stratejiler	110
4.5.2. Devrimsel Stratejiler.....	111
4.5.3. Yenilik İçin Bağımsız ve Ayrı Bir Örgütsel Birim Kurma.....	111
4.6. DİRENCİ YENMENİN YOLLARI.....	112
4.6.1. Teşhis.....	113
4.6.2. İletişim	113
4.6.3. Eğitim	115
4.6.4. Katılım	115
4.6.5. Gönüllü Kişi/ Kişiler	116
4.6.6. Haber Verme.....	116
4.6.7. Duygusal Bağlılık	117
4.6.8. Etkin Vizyon ve Misyon	117
4.6.9. Ödüllendirme	118
4.6.10. Pazarlık	119
4.6.11. Açık veya Kapalı Zor Kullanma.....	119
4.6.12. Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma).....	120
4.6.13. Taviz Verme	120
4.6.14. Destekleme ve Kolaylaştırma	121

5.KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	122
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	122
5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	122
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	123
5.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	125
5.4.1. Demografik Özellikler	125
5.4.2. Faktör Analizi	127
5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi.....	131
5.4.4. Regresyon Analizi	133
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	136
KAYNAKLAR.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	148
EK-1 Anket Soruları.....	149

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- BKZ.** : Bakınız
- NAFTA** : The North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması)
- SSCB** : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
- Vb.** : Ve benzeri
- Vs.** : Vesaire
- s.** : Sayfa

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1 : Örgütlerin Hayat Safhalarına Göre Karşılaşabileceği.	6
Şekil 2: Kriz Oluşumu	8
Şekil 3 : Örgütü etkileyen çevresel faktörler.....	9
Şekil 4 : Üretim ile İlgili Kriz Modeli.....	19
Şekil 5 : Krizin Türleri ve Belirleyicileri	20
Şekil 6 : Krizlerin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	25
Şekil 7 : Stratejik Açıklığı Ortaya Çıkaran Sebepler ve Strateji Belirleme Süreci	31
Şekil 8 : Yaratıcılığı oluşturan dört unsurun birbirleriyle ilişkisi.	43
Şekil 9 : Örgüsel Değişim Süreci	66
Şekil 10 : Eylem Araştırması Modeli.....	70
Şekil 11 : Planlı Değişim Modeli	76
Şekil 12 : Kriz Yönetim Süreci Aşamaları.....	83
Şekil 13 : Kriz Yönetim Planında Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	90
Şekil 14: Kriz Yönetim Sistemindeki Bölümler	90
Şekil 15 : Örgüt Geliştirme Yönetimi Modeli	95
Şekil 16 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	97
Şekil 17: Değişime Direnç Ölçeği.....	98
Şekil 18 : Araştırma Modeli.....	124

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1: İşletmelerde Artış ve Azalış Gösteren Değişkenler.....	39
Tablo 2: Çatışma Kavramının Ele Alınış Biçimi	60
Tablo 3: Değişim Yönetiminde Etkin İletişim Stratejisi.....	114
Tablo 4: Firmaların Endüstri Şekli.....	125
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Firmaların Bölümleri.....	126
Tablo 6 : Firmalarda Araştırmaya Katılan Üyelerin Unvanları	126
Tablo 7: Faktör Analizi	127
Tablo 8: Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi.....	131
Tablo 9 : Regresyon Analizi	133

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin hız kazandığı son yüzyılda örgütlerin dünyaya uyum sağlayabilmeleri, yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmelerine, yakalanan başarının sürekliliğine ve örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bu noktada tehditlerin ve krizlerin olduğu dönemlerde veya öncesinde ya da sonrasında doğru ve hızlı bir şekilde kararların alınması, dış çevreye uyumun sağlanması örgütlerin ayakta kalabilmeleri için vazgeçilemez bir olgu haline gelmiştir.

Küreselleşen dünya ekonomisinde karşılaşılan krizler ve günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim beraberinde en doğru ve etkin çözümlerin bulunarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle kriz dönemlerinde sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik hayatta meydana gelen değişimlere karşı doğru ve etkin çözümleri uygulaması gerekenlerin başında örgütler gelmektedir. Örgütlerin krizle karşılaşmasında dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişiklikler gibi işletme içindeki faktörlerde yaşanan değişikliklerde neden olmaktadır. Bu değişiklikler her örgütte farklı şekillerde ortaya çıkmakla birlikte kriz durumları da bir anda aynı şekilde gelişmemekte ve birtakım aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda kriz sürecinin aşamalarına bakıldığında kriz dönemleri, örgüt ve çalışanlar açısından birtakım olumsuz sonuçlar gibi olumlu sonuçları da ortaya çıkarabilmektedir. Tehlikeleri fırsata dönüştürebilmek ve olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak gibi örgütün devamlılığını sağlayabilecek tüm talepler başarılı bir örgütsel değişim sayesinde gerçekleştirilebilir.

Her örgütün kendine ait kültürü, davranış biçimi, yapısı, lideri, vizyonu ve misyonu bulunmaktadır. Dolayısıyla fırsatlar, tehditler veya krizler ya da örgütsel değişim söz konusu olduğunda her örgütün birbirinden farklı özelliklere sahip olması nedeniyle her örgütte meydana gelecek değişim uygulamaları ve kullanılacak yöntemler o örgütün özelliklerine ve var olan koşullarına uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir.

İşletmelerde kriz yönetimine verilen önem düzeyleri ile örgütsel değişime verilen önem düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma altı ana bölümden meydana gelmiştir. Bu çalışmanın ilk bölümünde giriş, ikinci bölümünde kriz kavramının kapsamı, krizin temel özellikleri ve nedenleri, kriz türleri ile birlikte krizin olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel değişimin amaçları ve sebepleri incelenerek, örgütsel değişim yaklaşımları ve yöntemleri üzerinde durulmuş ve örgütlerde uygulanan değişim biçimleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise kriz yönetimi ve değişim kavramları birlikte incelenerek, kriz dönemlerinde örgütsel değişim, değişime karşı direnç ve değişime karşı direnci ortadan kaldırmaya yardımcı yöntemler ile örgütlerde uygulanan değişim biçimleri ile değişikliklere uyum sağlamada kullanılan teknikler incelenmiştir. Beşinci ve altıncı bölümlerde ise krizler ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırma, uygulama sonuçları ve değerlendirmeler ele alınmıştır.

2. KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. KRİZİN TANIMI

Geçmişten günümüze kadar kriz kavramı hakkında iktisat, işletme, psikoloji ve politika gibi çeşitli bilimlerden farklı şekillerde tanımlamalar yapılmıştır. Kriz kavramının birbirinden farklı tanımların yapılmasının sebebi ise, konuyla ilgilenen araştırmacıların farklı uğraş alanları olmasından kaynaklanmaktadır.

Kriz kavramı eski bir kavramdır ve Yunancada 'karar' anlamına gelen krisis kavramından gelmektedir. Genel anlamıyla kriz, iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsız bir durumu ifade eder (Genç, 2008, s. 209). Başka bir deyişle açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durumu ifade eder (Şimşek, 2005, s. 326).

Kriz kavramı kökeni itibarıyla sosyal bilimlere dayanmamaktadır. İlk olarak tıbbi ve askeri olayları karakterize etmek amacıyla kullanan Hippokrates vs Thukydides olmuştur. Bu anlamda kriz, yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktasıdır (Ataman, 2009, s. 279). Kriz hakkında yapılan bazı tanımlarda, tehdit edici koşul ya da koşullar ile mücadele edebilmede yetersizlik olarak ifade edilirken kimi tanımlarda ise kriz, çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan istikrarsızlık olarak ifade edilmiştir. Genel anlamda krizden söz edebilmek için de olağandışı gelişmelerin ciddi şekilde tehdit oluşturması gerekir (Can, 2005, s. 387).

Kriz örgütün tamamının varlığını tehlikeye sokan ve temel amaçlarını tehdit ederek, belirsizlik ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle örgüt çalışanları arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durumdur (Ataman, 2009, s. 273). Başka bir ifadeyle kriz önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, beklenilmeyen ve örgütün mekanizmalarını olumsuz şekilde etkileyerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1998, s. 385).

Kriz genel anlamda yenilik gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün doğal sistemini bozan ve birdenbire ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Örgüt yöneticisinin yakın takibini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder. Üretim kapasitesini aktif olarak kullanılmayan bir duruma getirir ve rekabeti engeller. Örgütün etkileşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Tüz, 2004, s. 3).

Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik veya güçlük gibi kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır (Dinçer, 1998, s. 383). Ancak kriz kavramı konusunda bütün farklı tanımlar ve kriz kavramının özellikleri incelendiğinde ortak noktalar belirlenebilir. Bu noktalar, değişimin mecburi olarak yaşanması, yaşanacak değişim durumunun ortaya bir baskı durumu çıkarması, kişileri veya örgütleri yeni bir denge durumu oluşturmaya zorlayan, zaman ve eylemlerdeki sonuç baskısını hissettiren bir ortamın oluşması şeklinde ifade edilebilir.

2.2. KRİZİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Örgütlerde yaşanan krizlerde yüksek düzeyde belirsizlik ortamı hâkimdir. Örgütler biranda karşılaştığı krizin kaynağını tanımlamakta genellikle güçlük çekerler. Çözüm stratejisi belirsizdir ve bu belirsizlik ortamında örgütün acil ve yerinde davranışlarda bulunması gerekmektedir (Ataman, 2009, s. 275).

Krizler, örgüt yönetiminin belirli kaynaklar ile öncelikle varılması gereken amaçları ve gerçekleştirilecek faaliyetleri belirlemede yetersiz bırakmaktadır. Kriz nedeni ile değişen durumlar tahmin edilemediği ve acele hareket etmek gerektiği için önceden belirlenmiş amaçlar çeşitlenir (Dinçer, 1998, s. 384).

Krizler örgütlerin algılama kabiliyetlerini bozmaktadır. Bu kabiliyet bozukluğu, örgütleri ortaya çıkan problemler karşısında hiçbir şey yapmamaya yöneltmekte ya da uygun olmayan davranışlar içerisine girmesine neden olmaktadır (Haşit, 2000, s. 10). Kriz ciddi bir müdahale gerektiren önemli bir hastalık ve tehdit edici bir durumda olsa kriz mutlak bir felaket değildir. Örgüt için fırsatlar grubuna dönüşebilirler (Tüz, 2004, s.12).

Krizlerin tahmin edilememesinde örgütün tepe yönetiminin oynadığı rol büyüktür. Krizlerin tam manasıyla ortaya çıkmadan önce gönderdiği direkt ve endirekt sinyallerin tepe yönetimi tarafından bazılarını hiç araştırılmazken, bazıları ile yeterince ilgilenilmemekte ya da tamamen bu sinyaller göz ardı edilmektedir. Bunun sonucunda ise örgütler kriz durumu ile karşı karşıya kalmaktadır (Haşit, 2000, s. 11). Krizin tam anlamı ile ortadan kaldırılabilmesi için krize neden olan kaynağının sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi gerekir. Örgütler genel anlamda krizin sonuçlarını tespit edebilecek durumda oldukları için burada önemli olan krizin gerçek nedenlerinin teşhis edilmesidir (Ataman, 2009, s. 273).

Örgüt için baskı yaratan her durum kriz olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü dış çevrenin değişken olduğu zamanlarda örgütler birçok sıkıntı ve stres gibi olumsuz durumla karşılaşabilirler. Etkisi sınırlı olan bu sıkıntı ve stres gibi durumlardan kurtulmak için örgütün sahip olduğu görüş ve yetenekler genelde yeterli olmaktadır. Kriz dönemlerini normal dönemlerden ve durumlardan ayıran en büyük özellik, problemler karşısında örgütün sahip olduğu görüş ve yeteneklerin yetersiz olması ve yeni hareket ve düşünme biçiminin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır (Haşit, 2000, s. 13).

Krizler kritik ve mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. Krizler baskı, kararsızlık, güvenlikten yoksunluk, panik ve endişe gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilir (Tüz, 2004, s. 12). Kriz dönemlerinde örgütü etkileyen problemlerin çözümü için alınacak kararlarda; örgüt üzerinde baskı yaratan grupların var olması nedeniyle (sosyal güvenlik kuruluşları, hükümet, medya vb.) kriz dönemlerinde alınan kararlar günlük rutin kararlardan ayrılmaktadır (Haşit, 2000, s. 12).

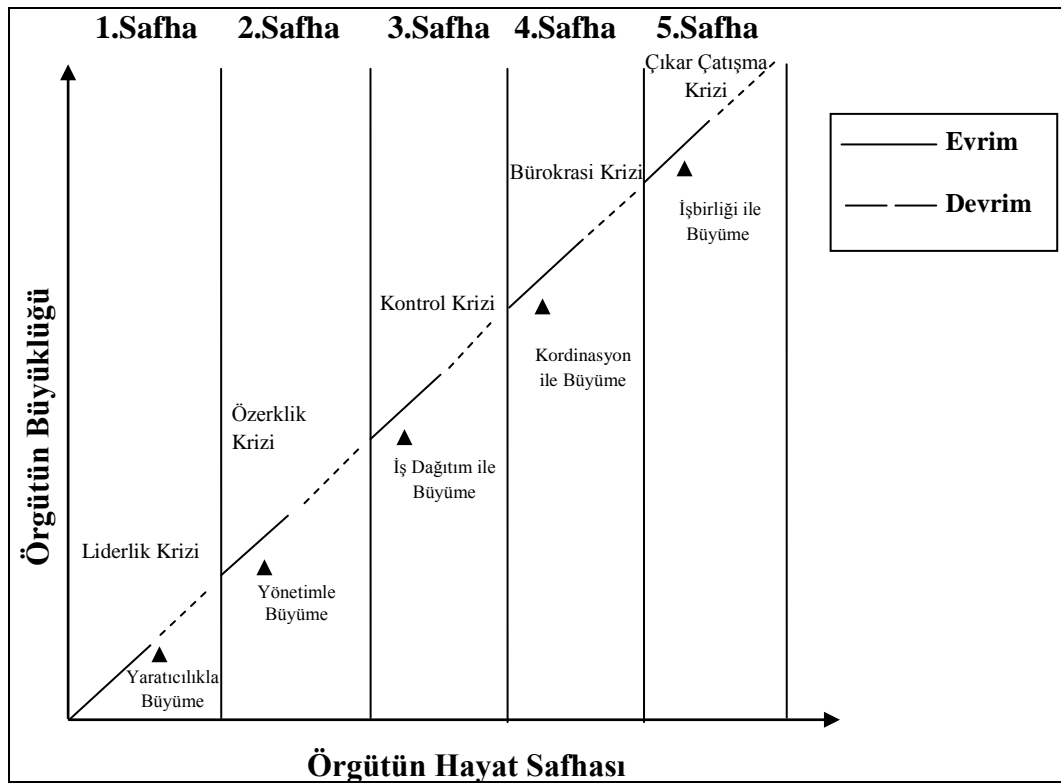
2.3. KRİZ TÜRLERİ

Kriz türlerinin belirlenmesi kapsamında geçmişten günümüze çeşitli çalışmalar ve belirlemeleri mevcuttur. Bu doğrultuda kriz konuları üzerinde çalışmalar yapan ABD'deki Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM), genel olarak krizleri dört ana grupta sınıflandırmıştır (Tutar, 2007, s.15);

- Doğal afetlerin neden olduğu krizler (Acts of God),
- Mekanik problemlerden kaynaklanan krizler,
- İnsan hatalarının neden olduğu krizler,
- Yönetimsel kararların veya kararsızlıkların neden olduğu krizler.

Başka bir çalışmada ise örgütlerin karşılaşılabilecekleri krizler üç şekilde sınıflandırılmıştır (Ataman, 2009, s.281–283);

- Örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına göre krizler: Şekil 1’de anlaşılacağı üzere örgütler gelişme evresi içerisinde sırasıyla başlangıç, var oluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarından geçebilir. Bir safhadan diğer bir safhaya geçiş sırasında, örgütlerin yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklere bağlı olarak çeşitli krizler meydana gelebilir. Örneğin liderlik, özerklik veya kontrol krizi gibi.



Şekil 1 : Örgütlerin Hayat Safhalarına Göre Karşılaşılabileceği Krizler (Ataman, 2009, s. 282).

- Hiyerarşik seviyeye göre krizler: Krizlerin hiyerarşik seviyeye göre sınıflandırılmaları sonucunda stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizleri olmak üzere üç tür kriz ortaya çıkar.
- Nedenlerine göre krizler: Dış çevre faktörlerinin meydana getirdiği krizler ve örgüt içi faktörlerin meydana getirdiği krizler olarak ikiye ayrılır.

Tüz'e göre (2004, s. 8-11) ise kriz türleri genel anlamda ve uyarı zamanlarına göre olmak üzere iki temel başlıkta ele alınmaktadır;

Genel anlamda kriz türleri:

- Dışsal ekonomik saldırılar: Doğrudan örgütlerin ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin boykot, gasp ve rüşvet gibi.
- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar: Örgütün dışından gelen ve işletmenin güvenli bilgilerini ele geçiren saldırılardır.
- İşin durması: Örgütün genelinde veya herhangi bir biriminde stres veya donanım yetersizliği sebebiyle işin durmasıdır.
- Psikopatoloji: Suça dayalı davranış biçimlerini kapsar. Örneğin sabotaj, kaçırma ve taciz gibi.
- İnsan kaynakları faktörleri: Örgüt çalışanlarının moralinin düşük olması, mesleki yanlışlıklar ve örgüt yöneticilerindeki değişim gibi konular ile ilgilidir.

Uyarı zamanlarına göre kriz türleri:

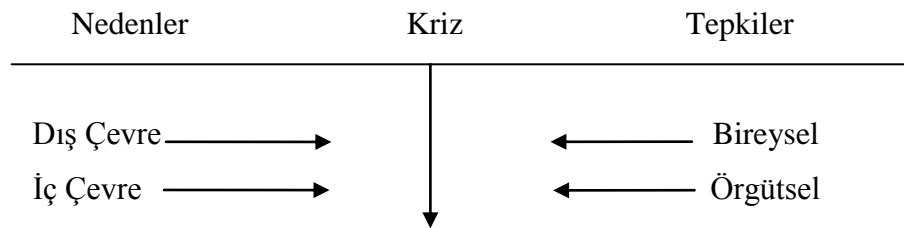
- Ani krizler: Örgütün, genelde örgüt dışındaki karşı gruplar üzerinde etkide bulunacak şekilde herhangi bir uyarı olmaksızın işinin bozulmasıdır. Örneğin üst yönetimde beklenmeyen ölümler, çalışanların veya ortaların hastalanması ya da ölümü gibi.
- İçten içe yayılan krizler: Örgütün içinden veya dışından gelen, genel olarak bilinmeyen, olumsuz sonuçlar doğuran, düşünülmemiş harcamalar ve yasal sorunları gündeme getiren önemli bir örgüt sorunudur. Örneğin müşteri iddiaları, hükümet veya bir medya grubunun yapmış olduğu eylemler, kızgın çalışanların korkutma eylemleri gibi.

2.4. KRİZİN NEDENLERİ

Genel çerçevede yönetim sorunu olarak ele alınan ve önceden tahmin edilemeyerek sonuçları kestirilemeyen bir şekilde ortaya çıkan kriz kavramı, işletmelerin yaşamlarını tehdit etmektedir. İşletmelerin ise bu tehdit edici müdahalelerin sinyallerini önceden tespit etmesi, sebep olan problemlerin ortaya çıkışını engellemesi ve ortaya çıkan performans düşüşleriyle başa çıkmaya hazırlıklı olması gerekmektedir (Carmeli ve Schaubroek, 2008: 178).

Örgütlerin krizle karşılaşma sebepleri incelendiğinde; hızlı çevresel değişimler, örgüt ve çevre arasında meydana gelen uyumsuzluklar, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği ve bilgilerin güncel olmaması, ihtiyacı karşılamayan haberleşme ve örgütsel çatışmalar gibi faktörler krizin nedenleri olarak sayılabilir (Genç, 2008, s. 211).

Genel anlamda krize neden olan faktörler ise örgüt dışı çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve son olarak da iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir.



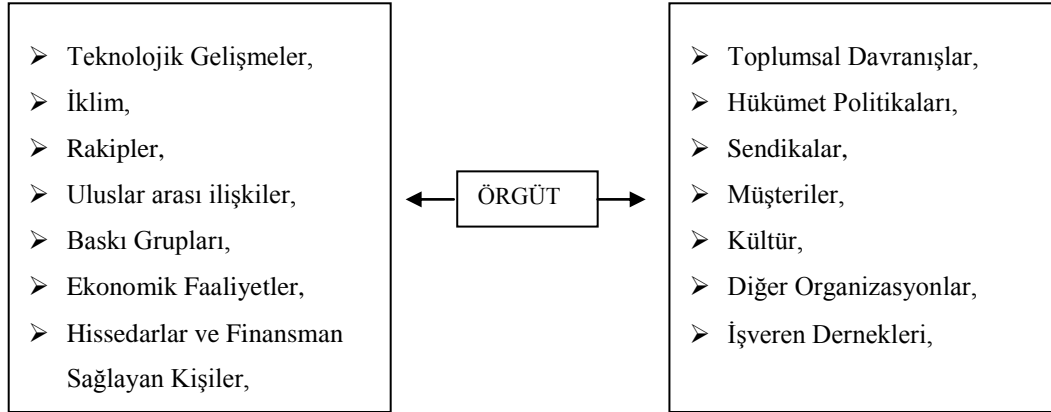
Şekil 2: Kriz Oluşumu (Tüz, 2004, s. 4)

2.4.1. Örgüt Dışı Çevre Faktörleri

Genel olarak örgütün dışında kalan örgütün yapı ve süreçlerini etkileyen her şey çevreyi oluşturur (Can, 2005, s. 388). Örgütün çevresi ise dinamik bir yapıya sahiptir ve sürekli değişim halindedir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında daha çok belirsizleşmesi ve daha karmaşık hale gelmesi olayları önceden tahmin etmeyi

imkânsız hale getirmekte ve örgütlerde krize neden olmaktadır (Dinçer, 1998, s. 386).

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tam anlamıyla kontrol edemediği ve yönetemediği faktörler olarak belirleyebiliriz (Tutar, 2007, s. 25). Örgütü etkileyen çevresel faktörler Şekil 3’de ki gibi gösterilebilir.



Şekil 3 : Örgütü etkileyen çevresel faktörler (Can, 2005, s. 389)

2. 4.1.1. Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

Örgütün faaliyetlerini doğrudan etkileyen genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri, mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, ödemeler dengesindeki bozulmalar, ithalat ve ihracat rejiminde yaşanan değişimlerdir (Genç, 2008, s. 214).

Örgütler genel ekonomik sistemin bir alt sistemi olması nedeniyle ekonomik sistemdeki her hangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik, örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü örgütlerin ekonomik çevresini çalışılan sektör, ekonomik konjonktürün genel yapısı, doğal kaynakların durumu ve bundan yaralanma düzeyi gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde yaşanan her hangi bir olumsuz değişim örgütsel krize neden olacaktır (Tutar, 2007, s. 30).

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar örgütleri ve faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemekte ve ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize neden olmaktadır (Dinçer,1998, s.386). Örgütleri büyük oranda etkileyen, ekonomik istikrarsızlığa ve belirsizliğe sebep olan faktörlerden bazıları ise şöyle sıralanabilir (Can, 2005, s. 390);

- Enflasyon ve deflasyonun oluşması,
- Ödemeler dengesindeki bozulmalar ve dış ticaret fazlalığı,
- Grev ve lokavt gibi uygulamaların ortaya çıkması
- Dış rekabetten olumsuz etkilenme

2. 4.1.2. Teknolojik Gelişmeler ve Değişiklikler

Teknoloji; girdileri mal ve hizmetlere dönüştürmek için örgütler tarafından kullanılan bilgi, teknik, araç ve eylemlerin toplamıdır. Örgütün teknolojisi üretim sisteminde yer alan dönüşüm sürecidir (Can, 2005, s. 72). Teknolojik değişiklik ise belirli bir zaman dilimi içinde yönetim ve planlama bölümlerinden oluşmuş bir olay değildir. Hem yaşam döngüsü içerisinde uzun bir uygulama sonucu ortaya çıkan dikkat çekici konularda hem de gelişmekte olan önemli kültürel ve teknolojik konularda meydana gelen değişimdir (Jackson and Philip, 2010, s. 445).

Geliştirilen yeni teknolojiler, tüketici taleplerinde önemli değişikliklere yol açmakla birlikte yeni hammaddelerin kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu hale getirmektedir (Haşit, 2000, s. 21). Teknolojide yaşanan bu değişimler kimi örgütlere fırsatlar sunarken, kimi zaman da örgütler için risk ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü teknolojik gelişmeler, değişimler ve ilerlemeler örgütlerin rekabet güçleri, imajları ve devamlılıkları ile doğrudan ilgilidir (Yeniçeri, 2002, s. 140).

Teknolojik değişimin örgüte aktarılma biçimi, örgüt çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkilemektedir (Tutar, 2007, s. 31). İnsanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkuları, değişimin kabulündeki isteksizlikler teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin krize dönüşmesinde rol oynamaktadır (Genç, 2008, s. 215). Teknoloji alanındaki gelişmelerin krizin ortaya

çıkmasındaki etkisinin diğerk bir sebebi ise teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranıdır (Can, 2005, s. 390).

Gelişen teknolojiler örgütlerin arz ettiği mal ve hizmetlerin yerine ikame edilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkarması durumunda örgütler için kriz kaçınılmazdır (Şimşek, 2005, s. 329-330). Örneğin; sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin, teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan vcd-player ve geniş ekranlı plazma televizyonlar nedeniyle ciddi olarak tehdit altında kalmasıdır. Aynı şekilde kimya sanayisinde meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda geleneksel temizlik maddesi üreten işletmelerin krizle karşı karşıya kalması gibi (Ataman, 2009, s. 287).

2.4.1.3. Hukuki ve Politik Alanda Yapılan Düzenlemeler

Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı kararların, örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumu krizlerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Genç, 2008, s. 216). Hükümetin gerek ekonomik gerekse diğerk alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler, örgütlere zorlayıcı bir etki yaptığı için örgütün yapısını büyük oranda etkilemektedir (Can, 2005, s. 390). Ayrıca bu alanda yapılan düzenlemeler örgütlerin bazılarında önemli fırsatlar sunarken bazılarında krizle karşı karşıya getirmektedir. Karşılaşılan bu krizlerde esnek ve inisiyatif kullanımına imkân veren demokratik örgüt modelleriyle, hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri mümkün olabilir (Tutar, 2007, s. 32).

2.4.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler

Sosyo- kültürel çevrenin değişmesi; ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun bir süreci kapsamaktadır. Dini, ahlaki ve diğerk açıdan geleneksel değer sistemleri her geçen gün hızla değişmekte kimi zamanda ortadan kalkmaktadır. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki bu büyük değişimler (Tutar, 2007, s. 31), yani örgütün faaliyet gösterdiği sosyo kültürel çevredeki değişimler krizi ortaya çıkaran faktörlerdir.

Toplumun değer yargılarında, tercihlerinde, tüketim alışkanlıklarında ve beklentilerinde yaşanan değişimler (Yeniçeri, 2002, s. 140), toplumun değişen değer yargılarına paralel olarak örgüt çalışanlarının çalışma şartlarının iyileştirilmesi (Can, 2005, s. 390), örgüt içi sosyal faaliyetlerin artırılması ve denetimin azaltılması gibi istekleri, örgütün yapısını değiştirmeye zorlayarak krize sebep olabilirler. Ayrıca işletmelere karşı müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar şeklindeki değişmelerde işletmeleri krize sevk edebilir (Dinçer, 1998, s. 387). Sosyal ve kültürel alanlardaki değişimlerin krize sebep olabilmesi için kısa sürede etkili bir biçimde ortaya çıkması gerekir (Yeniçeri, 2002, s. 141).

Günlük yaşamda kadınların aktif rol almaya başlamaları, yaygınlaşan doğum kontrolü, nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler arasında sayılabilir (Ataman, 2009, s.286). Değişikliğin örgütü etkileme şekline örnek olarak kadınların çalışma hayatına aktif katılımlarının elektronik ve beyaz eşyaya olan talebi artırarak geleneksel beyaz eşya üreticiliği yapan örgütleri etkilemesi verilebilir (Can,2005,s.390).

2.4.1.5. Örgüt Sayısındaki Artış ve Güçlü Rekabet

Örgütlerin hayatta kalıp varlıklarını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi rekabet koşulları ile ilgilidir. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu alana yeni rakiplerin girmesi veya yeni ürünlerin üretilmesi, o örgütün pazar payını tehlikeye sokmasına dolayısıyla krize neden olabilir (Can, 2005, s. 391). Başka bir ifadeyle örgütlerin rakiplerin ürünlerini geliştirerek veya farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar paylarını artırma mücadelelerine girmeleri işletmeyi krize sokabilir (Dinçer, 1998, s. 387).

2.4.1.6. Tabii Felaketler

Tabii felaketler sadece örgütleri değil toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizleri, diğer kriz faktörlerinden ayıran en önemli özellik ise; bu krizlerin belirtilerinin olmamasıdır (Tutar, 2007, s. 28). Yangın, sel ve deprem gibi doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin, yönetim

tarafından kontrol edilemeyen ve ani olarak ortaya çıkan krizler olması sebebiyle bu beklenmedik felaketler ve tabii çevreyle (toprak, su, iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize götürebilir (Dinçer, 1998, s. 386)

Tabii faktörlerden kaynaklanan krizlerin, yukarıda belirtilen özellikleri nedeniyle örgütlerin erken uyarı sistemleri ve önleme mekanizmaları yeterince işe yaramamaktadır. Ancak doğal felaketlere karşı işletmelerin önlem alması krizlerin zararını büyük oranda azaltabilir (Can, 2005, s. 391).

2.4.1.7. Diğer Faktörler

Temel dış çevre faktörlerinin yanı sıra örgütlerde kriz ortamının oluşmasına neden olan diğer bazı dış çevre faktörler ise aşağıdaki şekilde olabilir;

- Uluslararası Alanda Meydana Gelen Değişiklikler: Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber hızla oluşan değişimler ve bu değişimlerin sonucunda yaşanan ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, kaos diye adlandırılan belirsizlikler yaratmaktadır. Bu belirsizlikler ise örgütler açısından krize sebep olmaktadır (Genç, 2008, s. 216). Ayrıca uluslar arası pazarlarda yaşanan fiyat dalgalanmaları, savaş gibi istenmeyen durumlar ve anlaşmazlıklar, arz ve talepte oluşan istikrarsızlıklar gibi olaylara karşı gerekli davranışları sergileyemeyen ve ayak uyduramayan örgütler krizle karşı karşıya kalmaktadırlar (Yeniçeri, 2002, s.141).
- Kaynakların Elde Edilmesinde Karşılaşılan Güçlükler: Örgütlerin üretimde kullandığı hammaddelerin satıcılardan zamanında ve uygun fiyatlarda karşılanmaması (Can, 2005, s. 391), maliyetlerdeki artışlar ve üretimde kullanılan farklı kaynaklarının yeterli olmaması gibi çeşitli problemlerle karşılaşan örgütler krizle karşı karşıya kalabilirler.

2.4.2. Örgüt İçi Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmasında dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişiklikler gibi örgüt içi faktörlerde yaşanan değişiklikler de neden olmaktadır.

Örgüt içi faktörler örgütün kontrol sahasında kalan mikro faktörlerdir ve daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etmenlerdir (Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 170). Genel anlamda krize sebep olabilecek örgüt içi çevre faktörler şu şekilde gruplandırılabilir; (Ataman, 2009;Can, 2005; Dinçer, 1998; Haşit, 2000)

- Tepe yöneticilerinin yetersizliği,
- Bilgi elde edilmesinde ve tecrübeye yetersizlik,
- Örgütün yapısı ve deneyimleri,
- Örgütün hayat safhası,
- Üretim sistemi ve hatalı ürünler,
- Örgütün diğer özellikleri.

2.4.2.1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği

Örgüt yönetimi bir ekip işi olarak kabul edilmekle birlikte, örgütün başarısında yöneticinin rolü ne kadar önemli ise örgütlerde yaşanacak krizlerde de yöneticinin yetersizlikleri ve eksiklikleri o kadar önemli sayılmaktadır.

Örgüt içerisindeki yönetim kadrolarının oluşturulmasında yapılacak hatalar ve seçilen tepe yöneticilerinin genel olarak yetersizlikleri ve yanlış tutumları, örgütlerin krizle karşılaşmalarında büyük bir etken olmaktadır. Tepe yönetiminde yer alan yöneticilerin genel olarak yetersizlikleri şöyle sıralanabilmektedir (Ataman, 2009, s. 291);

- Mesleki bilgilerinin yetersizliği,
- Tecrübelerinin yetersizliği,
- İleriyi görme yeteneğine sahip olmaması,
- Mevcudu koruma eğilime sahip olması,
- Yeniliklere açık olmaması.

Ayrıca yeni bir konumun gereklerine uygun şekilde değişme yeteneksizliği ya da isteksizliği, yöneticilerin başarısızlığının en yaygın nedenidir (Drucker ve Maciariello, 2007, s. 69) Dar görüşlü, statükocu ve farklı fikirlere sahip olmayan

yöneticilerin içinde bulunduğu örgütlerin krizle karşılaşması söz konusudur (Yeiçeri, 2002, s. 142).

Tepe yöneticilerinin problemlerin çözümünde farklılıkları kavrayamaması, hareketli yapı karşısında pasif bir tutum içerisinde olmaları, problemi kriz olarak algılayacak yapıda olmaması veya görmezlikten gelmesi, güncel sorunların klasik çözüm metotları ile çözüleceği düşüncesine sahip olması, sezgi gücünün ve tahmin etme kabiliyetinin zayıf olması örgütlerde yöneticilerden kaynaklanan krizin nedenlerindedir (Tutar, 2007, s. 33).

2.4.2.2. Bilgi Elde Edilmesinde ve Tecrübeye Yetersizlik

Örgüt yöneticilerinin bilgiyi elde etmesindeki yeteneği ve becerisi kriz dönemlerinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Bilginin toplanması ve toplanan bilginin değerlendirilmesi tamamen yöneticilik problemiyle ilgilidir. İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de işlenmiş bilgiler yardımıyla öngörülebilir bulunabilmesidir. Çevrede oluşan olumsuz etkileşimden doğan sinyallerin alınmaması ve krize yol açması ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle açıklanabilir (Dinçer, 1998, s. 388).

Kriz dönemlerinde örgüt yöneticileri ihtiyaç duydukları bilgileri belirlemeli, gerekli kişilerden talep etmeli ve alıncaya kadarda ısrar etmelidir (Drucker, 2000, s. 71). Yani “ Kimlerden nasıl ve niçin ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilginin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı açık ve net olarak” belirlenmelidir (Tutar, 2007, s. 37). Ayrıca yöneticiler kriz dönemlerinde, gerçek ve güvenilir bilgilere ulaşmak için personelin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmalı ve en kısa sürede elde etmelidir.

Örgüt yönetimi için bilgi, belirsizlikleri azalttığı ölçüde değerlidir. Doğru kararların verilmesi için de yönetici açısından bilginin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Tutar, 2007, s. 38) ;

- **Doğruluk:** Doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranıdır.

- Zamanlama: Yöneticiye geç ulaşan bilginin, kalitesi ve doğruluk derecesi ne kadar yüksek olursa olsun karar verme sürecinde bir değeri yoktur. Doğru bilgi aynı zamanda yöneticiye zamanında ulaşması gerekir.
- Eksiksizlik: Karar verebilmek için bilginin tüm verilere sahip olmasıdır.
- Kısalık: Bilginin eksik olmaması istenir; ancak bürokratik sabotaja uğramamak için bilginin aynı zamanda kısa olması da gerekir.
- Yerindelik: Bilginin ilgili birim veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir.

2.4.2.3. Örgütün Yapısı ve Deneyimleri

Örgütsel yapıyı örgütün kontrol alanının dar veya geniş olması, yetkinin ve otoritenin kullanım şekli, örgütün merkezileşme derecesi, hiyerarşik veya yatay oluşu gibi faktörler oluşturur (Tutar, 2007, s. 34). Bu faktörlerin yanı sıra örgüt kültürü ve iklimi örgütsel yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyelerinin kendi aralarında ve örgütle ilişki ve etkileşimlerini anlatmak için kullanılan (Yeniçeri, 2002, s. 175) örgüt kültürü, bir örgütte yer alan tüm üyelerin tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireyler arası ilişkileri ve bireylerin davranışlarını belirleyen faaliyetlerin nasıl gerçekleştiğini gösteren normlar denetimidir (Kocabaş, 2005, s. 250). Başka bir ifadeyle örgüt üyelerinin olayları ve sembolleri algılamalarına yön veren ve örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden güçlü bir maniveladır (Gizir, 2008, s. 186). Örgüt iklimi ise bireyleri etkileyen ve birbirleriyle ilişkisi olan tutum ve değer yargılarından meydana gelen, beraberinde bireylerin inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır (Tutar, 2007, s. 41).

Çalışanların örgüt kültürünü ve örgüt iklimini olumsuz algılaması veya örgütsel yapı içerisinde önemli bir yere sahip olan bu iki değeri olumsuz yönde etkilemesi, örgüt kültürünün ve ikliminin nitelikli bir yapıya kavuşmaması, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmemesine dolayısıyla örgütsel yapının krize karşı koyamamasını ve yönetememesine neden olacaktır (Tutar, 2007, s. 41). Geleneksel değerleri korumaya çalışan, yeniliğe kapalı, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan (Tutar, 2007, s. 34), merkezîyetçi, denetim alanı yüksek olan, çevresel değişimlere uyum sağlayamayan, çalışma ortamını sosyal ofis anlayışına

göre düzenlemeyen ve bunun sonucunda oluşan stres ve verimsizlik gibi durumlar örgütsel yapıya bağlı krizin kaynaklarıdır (Tutar, 2007, s. 35).

Genel olarak örgütlerin eski durumu ve mevcut uygulamaları koruma eğiliminde olması, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya sevk etmektedir. Ancak örgütlerin yeni krizleri eski yöntemlerle çözmeyi tercih etmesi birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü her krizin kendine has özellikleri, sinyalleri ve çözümleri bulunmaktadır. Ancak örgütlerin geçmiş krizlerde başarı sağladıkları yöntemler, tecrübeler ve çözümler yeni krizlerde önemli ipuçlarına dönüşebileceği de unutulmamalıdır (Haşit, 2000, s. 34-35).

2.4.2.4. Örgütün Hayat Safhası

Tüm sosyolojik ve biyolojik sistemler gibi örgütlerde doğuş, gelişme ve olgunlaşma gibi temel safhalar ile birlikte gerileme ve çöküş safhaları ile doğarlar ve ortadan kalkarlar (Can, 2005, s. 393). Bu safhalara genel olarak bakıldığında örgütün kriz ile karşılaştığı aşama gelişme aşamasıdır. Çünkü örgütler çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanarak büyümek istemesi, örgütlerin kaynak ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Bu durum örgütlerin gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Tutar, 2007, s. 39). Ayrıca işletmeler doğuş gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşabilirler (Dinçer, 1998, s. 389).

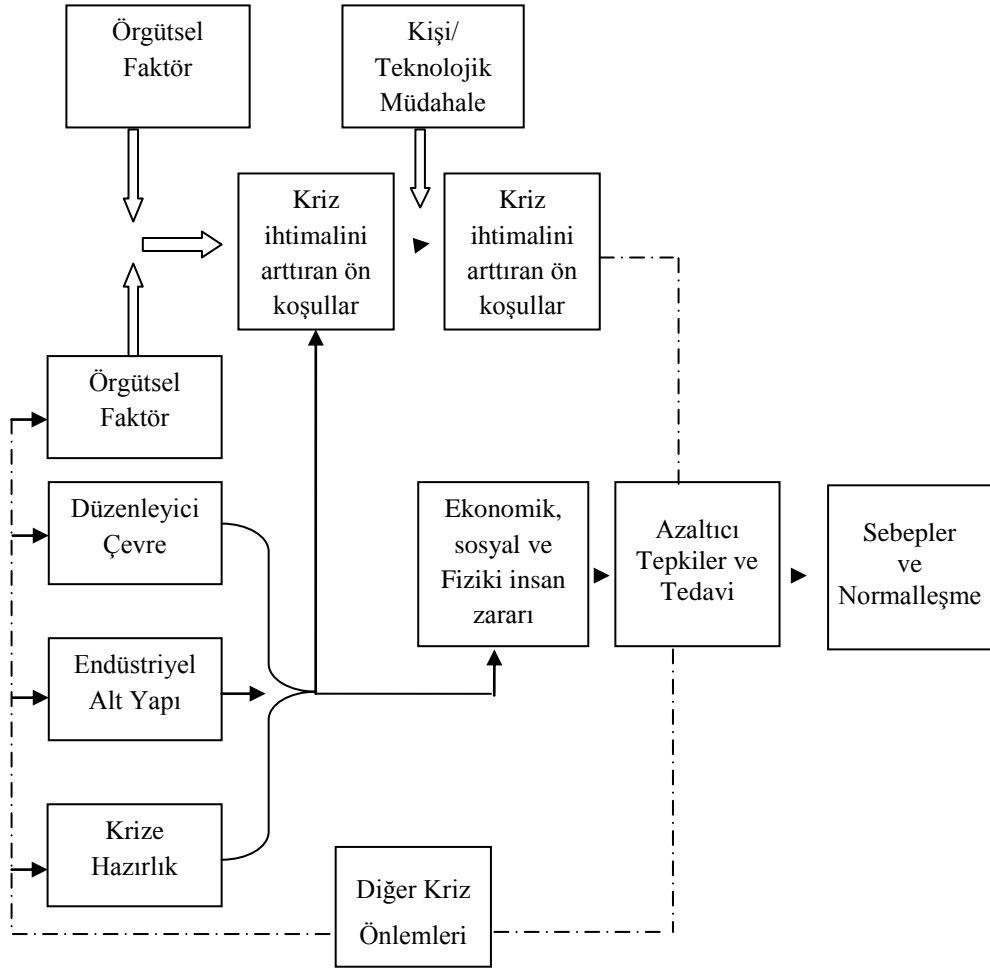
Örgütler için olgunluk aşaması; gelişmelerin yakından takip edildiği ve titiz davranılması gereken bir safhadır. Örgütlerin faaliyet alanlarına göre değişimleri takip etmemesi ve tüketici isteklerine göre çeşitli farklılıkları gerçekleştirmemesi, örgütlerde krize neden olmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin başlangıç ve gerileme safhalarında mevcut duruma göre krizle karşılaşma olasılıkları yüksek olabilir. Doğuş, gelişme ve olgunluk aşamalarında, hem fırsat krizleri hem de tehdit krizleri; gerileme aşamasında ise sadece tehdit krizleri ile karşılaşabilirler (Ataman, 2009, s. 290). İşletmelerin gerileme dönemlerinde de daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder (Dinçer, 1998, s. 389).

2.4.2.5. Üretim Sistemi ve Hatalı Ürünler

Ürünler ve üretimler ile ilgili güvenlik, çevre, sağlık ve teknoloji konuları örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü üretim sistemi ve hatalı ürünlerden kaynaklanan endüstriyel krizler örgütlere, topluma ve doğaya verdikleri zararlar günümüzde yüksek bir noktaya ulaşmıştır. Örneğin çeşitli araştırmalar sonucu üretilen ve bir süre sonra piyasadan toplatılan ilaçlar ve elektronik ürünler gibi.

Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında beşeri, örgütsel ve teknolojik faktörlerin çevreyle etkileşimi önemli etki yapmaktadır. Stratejik baskılar, iletişim başarısızlıkları ve tehlike boyutlarının yanlış algılanması örgütsel faktörlere örnek iken, sabotaj baskınları, yöneticilik hataları gibi maksatlı davranışlar beşeri faktörlere, hatalı tasarım ve teknik işlemler ise teknolojik faktörlere örnektir (Haşit, 2000, s. 40).

Her örgütün, kriz durumlarında uygulayacakları yöntem ve metotlar farklıdır. Bununla birlikte örgütlerin üretim sistemi veya hatalı ürünler nedeniyle karşılaştıkları bir krizde uygulayabilecekleri kriz modeli Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4 : Üretim ile İlgili Kriz Modeli (Haşit, 2000, s. 41).

Şekil 4'den de anlaşılacağı üzere örgütsel faktör ile birlikte kriz ihtimalini arttıran ön koşulların, ekonomik, sosyal ve fiziki insan zararlarının ortaya çıkarılması için tespit yapılabilir. Bu tespit sonucunda diğer kriz önlemleri de dikkate alınarak krizin etkisini azaltıcı tepkiler ve tedavi süreci başlatılarak normalleşme durumuna geçilmeye çalışılır.

2.4.2.6. Örgütün Diğer Özellikleri

Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikler (Can, 2005, s. 393), yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle

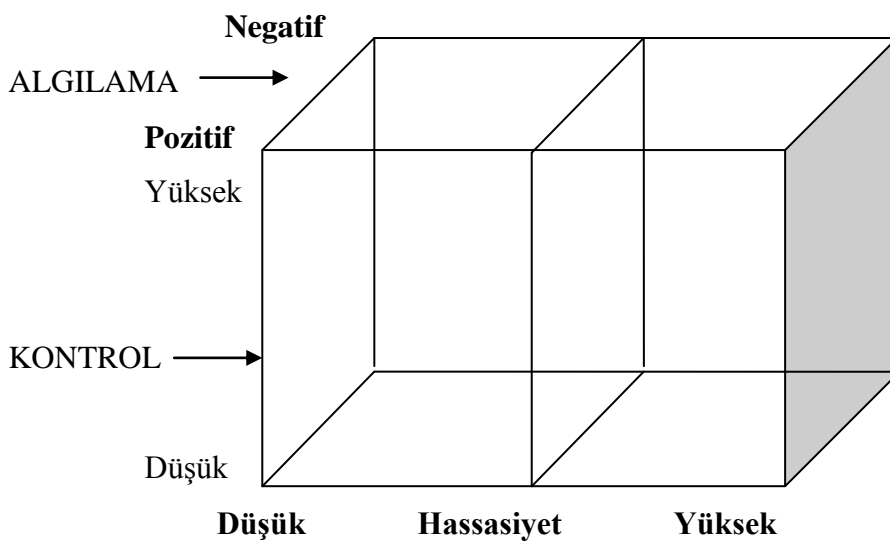
sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar (Dinçer, 1998, s. 388).

Bu faktörler dışında örgütün büyüklüğü veya küçüklüğü, örgütün faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, örgütün değişen iç ve dış şartlara kolayca uyum sağlayacak esneklikte olmaması (Ataman, 2009, s. 290-291), cinsel taciz, yanlış personel seçimi, kanunsuz örgüt faaliyetleri ve eksik ya da yanlış operatör eğitimleri gibi faktörler de işletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli role sahiptirler (Haşit, 2000, s. 45).

2.4.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimleri

Örgütlere yaşanan krizlerin oluşmasında ve yaşanan krizin şiddetinde iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi önemli rol oynamaktadır (Can, 2005, s. 393). Bu etkileşimin üç önemli boyutu vardır (Şekil 5) (Dinçer, 1998, s. 389-390);

- Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi (düşük veya yüksek kontrol)
- Kriz durumlarının pozitif veya negatif algılanması
- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti (düşük veya yüksek hassasiyet)



Şekil 5 : Krizin Türleri ve Belirleyicileri (Dinçer, 1998, s. 390).

2.4.3.1. Örgüt İle Çevre Arasındaki Bağımlılık Derecesi

Açık bir sisteme sahip olan örgütlerde, çevresel etkileşim diğer işletmelere göre daha fazla olduğundan bu tip örgütler çevresindeki değişimlere karşı daha fazla duyarlı iken, dış çevreye karşı daha kapalı bir sisteme sahip olan örgütler çevresel değişimlere karşı daha az duyarlıdırlar (Tutar, 2007, s. 43). Başka bir ifadeyle örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi (düşük veya yüksek kontrol) örgütün dış çevre ile alakalı duyarlılığının artmasına veya azalmasına bağlıdır (Dinçer, 1998, s. 389).

2.4.3.2. Kriz Durumlarının Pozitif ya da Negatif Olarak Algılanması

Örgütlerde yaşanan her kriz, belirlenen amaçlara ulaşmada, yeni amaçların belirlenmesinde ya da örgütün yeniden yapılanmasında bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve yeniden yapılanma gibi diğer durumlarına bir tehdit olarak da görülebilir (Dinçer, 1998, s. 389). Örneğin büyük yıkımlar yaratan savaşların ardından Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanmasını gerçekleştirmesi gibi (Tutar, 2007, s. 43).

2.4.3.3. Örgütün Değişikliklere Karşı Hassasiyeti

Örgütün değişikliklere karşı yüksek düzeyde hassasiyet göstermesi krize yakalanma ihtimalinin yükseldiğine, değişikliklere karşı hassasiyet oranının düşük düzeyde olması ise krize yakalanma ihtimalin düşük olduğuna işaret eder.

İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimine yönelik yukarıda belirtilen üç boyut incelendiğinde çeşitli durumların var olabileceği görülür. Bu çeşitli durumlar Şekil 5'de gösterilmiştir. Belirtilen bu üç boyut göz önüne alındığında; krizin şiddeti ve örgütün krize nasıl etkin cevap vermesi gerektiği konusunda bazı genellemeler yapmak mümkün olabilir. Bu genellemeler şunlardır (Dinçer, 1998, s. 390-391);

- Şekil 5'de de görüldüğü gibi şiddet oranı en yüksek krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen

durumun tehdit edici bir unsur olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

- Aynı örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun pozitif olarak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalacaktır.
- Örgütün sahip olduğu amaç ve ihtiyaçlarla dış çevrenin örgüte sunduğu koşullar arasındaki uyumun yüksek olması, örgütün krizle karşılaşma riskini azaltacaktır. Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artacaktır.
- Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz ve hassasiyet düzeyinin düşük olması durumunda örgütle çevre arasındaki uyum ihtiyacı azalacaktır.
- Krizin şiddeti arttıkça, örgütün krize karşılık verme olasılığı belirsizleşmektedir. Krizlere karşı verilen mücadelede başarılı olmak içinde, işletmenin karar verme yeteneğinin ve örgüt esnekliğinin var olması gerekmektedir.

2.5. KRİZİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

2.5.1. Kriz Sürecinin Olumlu Sonuçları

Kriz sürecinin örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçları olabildiği gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir. Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklar, başarılı bir kriz yönetimi sayesinde birçok olumlu sonucun doğmasını ve tehditlerin fırsata dönüşmesini sağlayabilir (Tutar, 2007, s. 96).

2.5.1.1. Örgüt Zayıflıklarının Ortaya Çıkması

Örgütler genellikle her şey yolundayken, örgütsel faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmemektedirler. Herhangi bir zamanda fark edilen problemlerin üzerine gidilmeyip, zamanla bu problemlere alışılmaktadır. Kriz, bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir durum sergilemektedir

(Ataman, 2009, s. 301). Çünkü kriz sırasında ortaya çıkan örgütsel zayıflıklar ya da problemler, kriz sonrasında örgütün zayıf yanlarının tespit edebilmesinde ve bu zayıflıkların giderebilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Ayrıca krizler örgüt yöneticilerinin istikrar dönemlerinde görülmeyen, bilinse de önemsiz olmayan eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütteki liderlik fonksiyonunun önemini daha iyi anlaşılmasını (Tutar, 2007, s. 96), değişim ve yeniden yapılanma imkânı sağlar (Tutar, 2007, s. 98).

2.5.1.2. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişmesi

Örgütlerde krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, örgüt için tehdit oluşturan durumun erken fark edilmesine ve belirtiler yerine gerçek nedenlerin teşhis edilmesine bağlıdır. Ancak bu erken fark etme ve teşhis etme faaliyetlerin yerine getirilmesinde geleneksel yönetim araçları yeterli olmamaktadır (Ataman, 2009, s. 301).

Birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmak için sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine geleneksel yönetim araçları imkan tanımaz (Ataman, 2009, s. 302). Geleneksel yönetim araçlarında yaşanacak değişim, örgütün yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini ve olası bir krizin etkilerinin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır.

2.5.1.3. Takım Ruhunun ve Yeni Yeteneklerin Keşfi

Örgüt içinde takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi de kriz dönemlerinin olumlu sonuçlarındandır. Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi ile örgütte çalışanlar özellikle orta ve alt kademe yöneticiler, kriz durumunda bazı görevler üstlenerek örgüt yönetiminin ilgisini çekebilirler. Bu sayede hem mesleki yönden ilerleme sağlanırken hem de örgütün yeni yeteneklerden yararlanma imkânı ortaya çıkar (Ataman, 2009, s. 302). Ayrıca krizler gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önlemek veya en az zararla çıkabilmek için örgütsel direncin artmasına katkı yaparlar (Tutar, 2007, s. 97).

Kriz dönemlerinde örgüt içerisinde birlikte mücadele eden çalışanlarının oluşturduğu olumlu sinerji ve takım ruhu, krizin sonlandırılmasından sonra da devam ettirilerek örgüt içerisinde olumlu yönlerinden yararlanılabilir.

2.5.1.4. Etken Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgüt problemlerinin ve zayıflıklarının ortaya çıkması ile birlikte erken uyarı sistemi kurulması sayesinde dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimler zamanında fark edilmektedir. Bu fark etme durumu etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu durumda örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşmış olacaktır (Ataman, 2009, s. 302).

2.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Örgütler krize maruz kaldıklarında bir takım olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Krizin olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir; (Dinçer,1998; Özdevecioğlu, 2002)

- Çabuk karar alma zorunluluğu,
- Yetki dağılımında ve kararlarda merkezileşme eğilimi,
- Örgüt çalışanlarında korku ve huzursuzluk eğilimi,
- Zihni süreçlerin zayıflaması ve kararların niteliğinin bozulması,
- Örgütsel değişim eğiliminin azalması,
- Psikolojik-fizyolojik çöküntü ve öz savunmanın artması,
- Örgüt içi iletişimin ve bölümler arasındaki ilişkilerin bozulması.

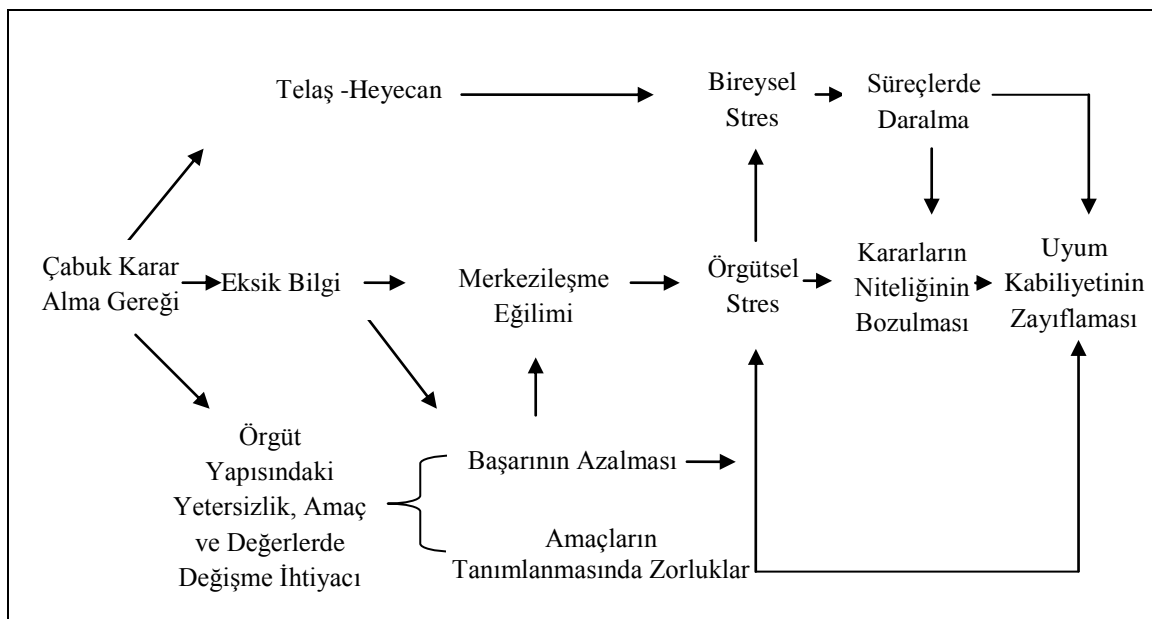
2.5.2.1. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

Kriz dönemlerinde alınması gereken acil kararlar nedeniyle, örgütler yeteri kadar bilgi toplama imkânı bulamamaktadırlar. Krizin çözümünde sağlıklı bir karar almak için; yeteri kadar bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmek için yerli zamana ihtiyaç vardır. Acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirmektedir. Örgütün eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda

kalması olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olur. Ayrıca hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirerek kişi ve gruplar arasındaki gayri resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Şekil 6) (Dinçer,1998, s. 398).

Örgüt yöneticileri, çabuk karar almanın zorunluluğu olduğu zamanlarda etkin karar almanın altı unsurunu izleyerek karar almanın riskini en aza indirebilirler. Bu altı unsur Drucker ve Maciariello'ya göre şunlardır (2007, s. 183);

- Problemi sınıflandırmak
- Problemi tanımlamak
- Kararın özellikleri
- Neyin doğru olduğuna karar vermek
- Karara eylem katmak
- Kararı gerçek sonuçlarla karşılaştırarak test etmek



Şekil 6 : Krizlerin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları (Dinçer, 1998, s. 399).

2.5.2.2. Yetki Dağılımında ve Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, örgütün yapısını, kabiliyetlerini ve yaşamını tehlikeye sokabileceğinden örgütün üst yöneticileri

başarısızlığa neden olmamak için bütün kararları kendilerinde toplamak istemektedirler (Dinçer, 1998, s. 398). Ayrıca kriz durumunda örgütün krizi ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan sürenin yetersiz olması, örgütün hareket alanlarının kısıtlı olması, ivedilikle hareket edilmesinin zarureti, çabuk ve doğru kararların alınması gibi nedenler yetkinin merkezileşmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgütte genel olarak bir politika uygulanmak veya alt birimlerin fazla bağımsızlıklarının önlenmesinin istendiği durumlarda, daha hızlı ve daha kolay koordinasyona ihtiyaç duyulması halinde, yüksek seviyede yetenek ve beceri kullanımının gerekliliğinde ve uzmanlaşmanın zor olduğu durumlarda, otoritenin dağılımında ve alınan kararlarda örgütlerde merkezileşme eğilimi kendini göstermektedir (Tutar, 2007, s. 57).

Kriz ortamında karar sürecine katılım azalmakta, kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetimin güvenini kazanmış kişiler katılmaktadır. Örgüt yöneticileri karar almayı merkezleştirerek daha çabuk ve etkili kararlar alabileceklerine inanmaktadırlar. Merkezileşerek kararların tek elden alınması durumu örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyerek kararların daha zayıf nitelikte olmasına yol açmaktadır (Dinçer, 1998, s. 398; Bkz. Şekil 6). Ayrıca merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların motivasyonlarını ve inisiyatiflerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Ataman, 2009, s. 299).

2.5.2.3. Örgüt Çalışanlarında Korku ve Huzursuzluk Eğilimi

Kriz dönemlerinde zaman baskısının bulunması ve sınırlı kaynaklarla mücadele edilmesi, örgüt yönetimi ve personel üzerinde büyük bir gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır. Örgütlerin kriz zamanlarında sergiledikleri katı ve sınırlandırıcı tutum, örgüt içi kontrollerin artması, çalışanlar üzerinde heyecan, endişe, korku, tehdit, tatminsizlik, hayal kırıklığı ve kızgınlık gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Haşit, 2000, s. 60).

Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt çalışanları, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle daha fazla korku ve panik yaşamaya başlamaktadırlar. Kriz durumlarında örgüt çalışanlarının işten çıkarılmaları durumu bu yaşanan korku ve paniğin sebebi olmaktadır. Kriz durumlarında örgüt çalışanlarının işten çıkarılması yöntemi örgüt açısından son derece sakıncalıdır. Çünkü bu durumda çalışanlar, örgüt dışından kaynaklanan zorlukları bir kenara bırakarak varlıklarını koruma stratejisi belirleme gayreti içine girerler. Bu durum örgüt çalışanlarının örgütün amaçları ile uyum içinde olmayan bireysel amaçlara yönelmesine neden olmaktadır (Ataman, 2009, s. 299).

2.5.2.4. Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz sürecinde zaman baskısı, kişilerin gerilim altında kalması, problemin doğru teşhis edilmemesi ve kararların kısa zamanda alınması gerekliliği gibi nedenlerden ötürü örgüt çalışanlarının karar alma, analiz etme ve öngöründe bulunma gibi zihni süreçlerini kullanımında zayıflamalar görülmektedir (Tutar, 2007, s. 59).

Zihni süreçlerin zayıflaması özellikle şiddetli kriz dönemlerinde, örgüt yöneticilerinin önemli ama doğru karar almalarını engellemektedir. Örgüt yöneticilerinin krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğu dağıtması ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edeceği çözümlere yönelmeleri, alınan kararların niteliğinin bozulmasına neden olmaktadır (Dinçer, 1998, s. 399). Ayrıca krizle mücadele döneminde örgütte fiziksel ve zihinsel yorgunluklar stresin oluşmasına neden olurken eksik bilgi başarının azalmasına sebep olur. Kısacası kararların niteliğinin bozulmasındaki en önemli etken, bilgilerdeki eksiklik veya yanlışlıktır (Şekil 6).

2.5.2.5. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması

Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle örgütler anlık veya geçici bir süre hareketsiz kalabilmektedirler. Ortaya çıkan bu hareketsizlik, örgütün yeni

girişimlerde bulunmasını dolayısıyla değişimi engeller. Bu durumda örgüt yönetimi en azından mevcut durumu sabit bir halde tutmak için çaba sarf eder. Hareketsizlik durumu, kriz anında dahi geçici de olsa örgütü olumsuz etkiler ve kriz dönemlerinde örgütlerde uyumsuzluk eğiliminin artmasına neden olur. Uyumsuzluk ve örgütte değişimin yeni sorunlara yol açacağı endişesi, değişimin etkisi yavaşlatmaya neden olabilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 99-100).

2.5.2.6. Psikolojik-Fizyolojik Çöküntü ve Öz Savunmanın Artması

Kriz ortadan kalksa dahi örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamayabilir. Kriz başarıyla atılırsa bile sonuçtan tam emin olunamaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar kriz sonrasında oldukça belirgindir (Ataman, 2009, s. 300). Bu durum personelin psikolojik ve fizyolojik çöküntü içerisinde olmasına neden olmaktadır.

Örgüt çalışanları kriz dönemlerinde genelde tüm dikkatlerini ve enerjilerini kriz üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Bu durumdaki örgüt personeli, krizin ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin korkular yaşamaya başlamaktadır. Bu korku kişiler açısından endişe vericidir ve kişinin örgütte kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Bu durumda örgüt çalışanı kendini koruma içgüdüleriyle krize maruz kalmış bir örgütte kalmanın riskli olduğunu düşünmektedir. Örgütün tekrar kriz ile karşılaşmayacağından emin olamayan kişi, başka bir işte çalışmak isteyebilir. Bu yolla örgüt, bazı kalifiye personelini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır (Özdevecioğlu, 2002, s. 101).

2.5.2.7. Örgüt İçi İletişimin ve Bölümler Arasındaki İlişkilerin Bozulması

Kriz dönemlerinde örgütte gerilim havasının hakim olması ile birlikte çeşitli nedenlerden dolayı örgütün iletişiminin niteliğinde ve iletişim sürecinde bozulmalar meydana gelmektedir. Bu bozulmanın nedeni kriz dönemlerinde genelde örgütsel sistemin bozulması, buna bağlı olarak örgütün iç ve dış bilgi kanallarının yeterince

çalışmaması (Tutar, 2007, s. 66), dolayısıyla örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve örgüt içi iletişimde meydana gelen kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişinin yetersiz olması veya hiç olmaması, örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkartabilir. Örgütteki bu kargaşayı ortadan kaldırabilmenin yolu merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir (Özdevecioğlu, 2002, s. 99).

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer bölümler arasında da olumsuz sonuçlara neden olabilir. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması, örgütün diğer tüm bölümlerinin kararlarını ve faaliyetlerini etkiler (Özdevecioğlu, 2002, s. 101).

2.6. STRATEJİK AÇIKLIK VE KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

2.6.1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması

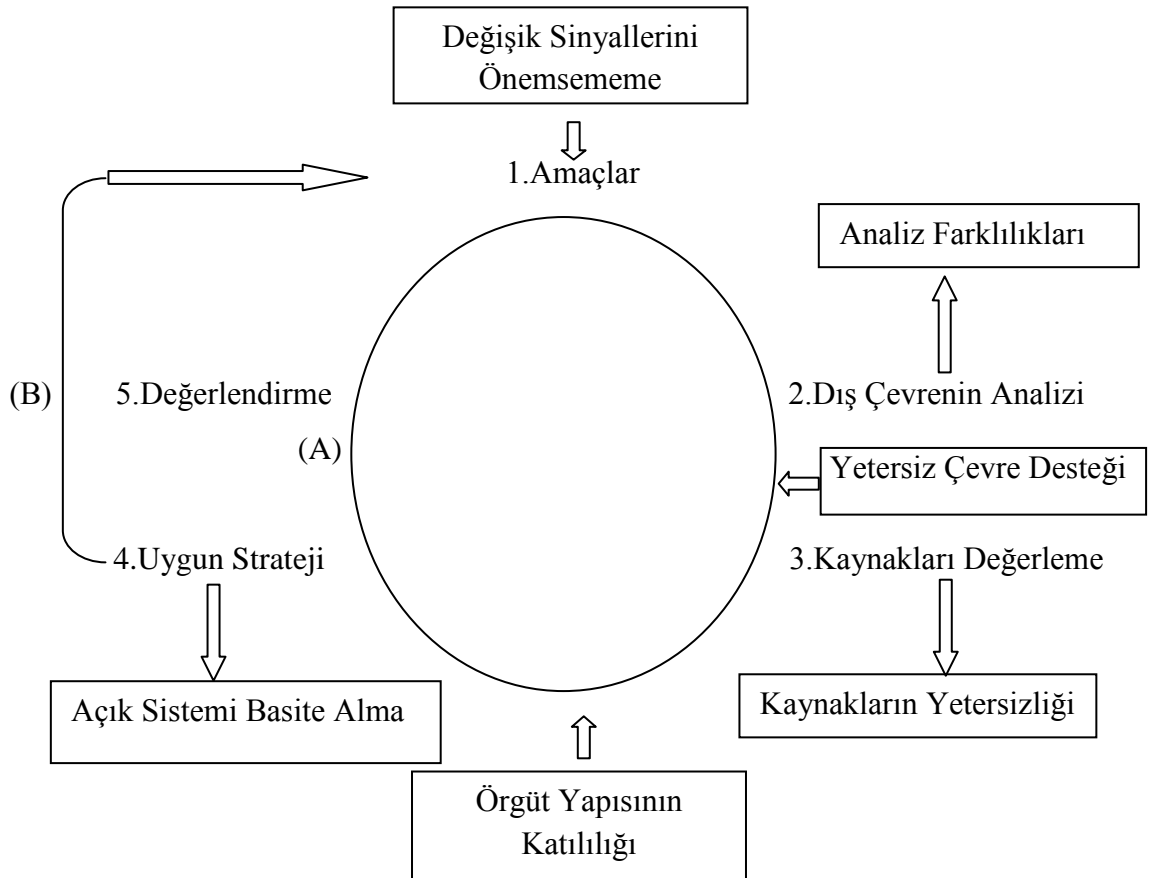
Örgütün çevresindeki hızlı ve köklü değişimleri takip edememesinden kaynaklanan stratejik açıklık örgütleri krize sürükleyen en önemli nedenlerden biridir (Tutar, 2007, s. 49). Dış çevrenin sürekli olarak değişmesi ve karmaşıklaşması ile birlikte yönetimin de başarısız olması örgüt ve çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturmaktadır.

Tüm örgütler için strateji geliştirme sürecinin benzer aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Dinçer,1998, s. 391);

- Amaçların tespiti
- Dış çevrenin analizi
- İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analizi
- Uygun stratejinin seçimi
- Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi şeklindedir.

Bu safhalarda kriz sürecinin belirtisi olan stratejik açıklığın ortaya çıkmasına neden olan faktörler şunlardır (Dinçer,1998, s. 391);

- Eksik ve Yanlış Çevre Analizi: Çevre değişikliklerinin işletmeye potansiyel etkisi ancak iyi bir analizle belirlenebilir. Bu sebeple işletme, çevresiyle devamlı haberleşmeli ve çevresini iyi analiz etmelidir. Eksik haberleşme ve yetersiz bilgi toplama çevreyi tam ve doğru anlamasını önlemektedir.
- Örgüt Yapısındaki Esneksizlik: Örgüt yapılarının önündeki en temel engel, tepe yönetiminin yerleşik tutum ve davranışlarıdır. Stratejik açıklık, örgüt yapısının esnek olmaması, fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede örgütü yetersiz kılma gibi sonuçlar doğurabilir.
- Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması: Örgütlerin sahip oldukları kaynakların ve girdilerin, amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda yetersiz olması ve uygun olmaması krize sürüklenmesine neden olabilir.
- Yetersiz Uygulama ve Yöntem Yanlılıkları: En uygun stratejinin belirlenip seçilmesinden sonra, yöneticiler çalışanlarına yeni durum değerleri aşlamaları ile motive edebilmeleri gerekmekte ve astlarının uygun iş görme yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik açıklığın ortaya çıkması kaçınılmazdır.
- Değişikliklerle İlgili Belirtileri Önemsememe: Örgütün amaç ve varlığını tehlikeye sokacak belirtileri ve ikazları yanlış değerlendirmek, çevreden gelen sinyalleri yeteri kadar algılayamamak ve bunları gerekli yerlere iletememek veya zayıf sinyalleri önemsememek örgütte stratejik açıklık meydana getirmektedir.
- Açık Sistemi ve Çevre Etkisini Basit Etki Olarak Görme: Basit bir etki-tepki veya sebep-sonuç ilişkisi ile strateji oluşturmaya çalışmak stratejik açıklığın en önemli sebebidir. Çünkü çevre oldukça karmaşık ve işletmeyle etkileşimi çok yönlüdür.
- Yetersiz Çevre Desteği: Örgütün yakın çevresinden beklediği kadar destek görmemesi ve mali kaynaklar bulamaması gibi sebepler stratejik açıklığa sebep olabilir (Şekil 7).



Şekil 7 : Stratejik Açıklığı Ortaya Çıkaran Sebepler ve Strateji Belirleme Süreci (Dinçer, 1998, s. 392)

2.6.2. Kriz Sürecinin Aşamaları

Birçok örgüt için kriz durumları bir anda gerçekleşmemekte ve birtakım aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Kriz sürecini oluşturan bu aşamalar ise şu şekilde belirtilebilir (Dinçer, 1998, s.393-397);

- İç ve dış değişiklikleri fark etmeme(körlük),
- Hareketsizlik(atalet) ve krizi yalanlama aşaması,
- Hatalı karar ve tedbir aşaması,
- Kriz aşaması,
- Dağılma aşaması(çökme veya çözülme aşaması)

2.6.2.1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)

Kriz sürecinin ilk aşamasını iç ve dış değişiklikleri fark etmeme veya gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada örgütte oluşan stratejik açıklık algılanmamakta ve örgütü etkileyen güçlük ve tuzakların farkına varılamamaktadır. Krizin bu aşamasında örgütte bir takım problemler olsa bile maddi olarak her hangi bir zarar meydana gelmemiştir (Can, 2005, s. 394). Başka bir ifade ile kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, örgütleri yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiş ve var olan olumsuzlukları gizlemiştir. Ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmemiştir (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 151).

Körlük aşamasının sebepleri arasında yetersizleşmiş yöneticiler, çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi ve araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının işlevsiz hale gelmesi, içeriğin önüne biçimin geçmesi sayılabilir (Aymankuy, 2001, s. 108).

Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması ya da teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlayan fark etmeme veya körlük aşamasında, krize neden olabilecek problemlerin belirlenmesinde yardımcı olabilecek işaretler ise şunlardır (Haşit, 2000, s. 49);

- Personel sayısındaki fazlalık,
- Etkin iletişimin kaybolması,
- Yetersiz personele hoşgörü ile bakılması,
- Yeniliklere açık olmayan bir yönetim anlayışı,
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi,
- Personelin kuvvet ve yetkilerindeki orantısızlık,
- Tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar,
- Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi.

Bu aşamada örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim de bozulmaktadır. Belli alanlar arasında iletişimin bozulması, görülebilir hatalara, örgütsel gecikmeye ya da koordinasyon bozukluğuna yol açmaktadır. Örgüt yöneticileri bu sayılan olumsuz

gelişmeleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde krizi önleme şansına sahiptirler, aksi takdirde işletme kriz sürecinin ikinci aşamasına geçecektir (Haşit, 2000, s. 50-51).

2.6.2.2. Hareketsizlik (Atalet) ve Krizi Yalanlama Aşaması

Kriz döneminde ikinci aşama, örgütsel performans da bozulma belirtileri ve örgütsel yetersizlikler olmasına rağmen yönetimin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerdeki rutin davranışlarını sürdürmesi yani değişiklikler yapılması gerektiği halde hareketsiz kalmasıdır (Can, 2005, s. 394). Başka bir deyişle başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen herhangi bir şeyin yapılmamasıdır (Tutar, 2007, s. 43).

Bu aşamada yöneticilerin tedbirleri alma konusunda hareketsiz kalması veya değişiklik yapmamasının bir takım nedenleri vardır. Harekete geçmeme nedenleri şunlardır (Göksu ve ark, 2009, s. 238);

- Talep edilen her değişikliğin daha fazla maliyet gerektirmesi ve mevcut dengenin bozulacağı endişesi,
- Tehlike ve fırsatın geçici olabileceği düşüncesi nedeniyle “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalar ile kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin var olan faaliyetlere bağlı kalma düşüncesidir.

Kararların alınmasında yaşanan gecikmelerin yanında örgütün üst yönetimi, örgütte yaşanan krizin etkileri artıp görünür bir hal almaya başladığında krizi yalanlanmaya başlamaktadırlar. Yöneticilerde krizin varlığını kabul etmeme veya en azından bir tedbir alınmasına gerek olmadığı görüşü hâkimdir. Krizi yalanlama, yönetimin kendini suçlamalardan koruma isteğinden kaynaklanmaktadır. Örgüt yöneticileri tarafından daha önce alınan tedbirlerin yanlış olduğunun anlaşılması üzerine sadece kendilerinin suçlanacaklarını ve işlerini kaybedeceklerini düşünmeleri nedeniyle yaşadıkları krizi yalanlamaktadırlar (Haşit, 2000, s. 52-53).

2.6.2.3. Hatalı Karar ve Tedbir Aşaması

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında, örgüt yönetimi bir krizin olduğunu görmektedir. Bu aşamada çevredeki değişiklikler ile örgüt içi problemlerin değerlendirilmesindeki belirsizlikler, örgüt yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varılmasını güçleştirmektedir (Dinçer, 1998, s. 395). Geleceğe yönelik olma, belirsizlikler ve riskler alternatif kararları çoğaltmaktadır. Bu durum kişisel sezgi ve yorumları ön plana çıkarmakta ve örgüt yöneticileri arasında ortak fikir birliği sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Tutar, 2007, s. 44).

Bu aşamada performans düşüklüğü devam ettikçe örgütte huzursuzluklar ve gerilimler artar, gergin bir şekilde çalışan bireylerin sorunların üstesinden gelme becerisi zayıflar ve hata oranı çoğalır (Can, 2005, s. 395). Ayrıca merkezileşmenin artması, eksik bilgi akışı ve gerilimin artması kararların niteliğinin bozulmasına neden olur ve krize yol açar (Aymankuy, 2001, s. 108).

Yanlış karar ve faaliyetlerin uygulandığı hatalı karar ve tedbir aşamasında, önceki aşamalarda tercih edilen hareketsizlikten kaçınılmalı, doğru ve tam bilgi toplamaya özen gösterilmeli ve doğru kararlar verilmelidir. Yöneticiler kararsız bir kişilik sergilemekten vazgeçmelidir. Amaçlar ve sorunlar açık bir şekilde ortaya konmalı ve alternatif çözümler araştırılmalı ve tatmin edici olmalı (Tutar, 2007, s. 45).

2.6.2.4. Kriz Aşaması

Kriz sinyalleri örgütün bilgi alan sistemleri tarafından zamanında ve yeterli düzeyde tepe yönetimine iletilmemişse, tepe yönetimi bu sinyalleri alıp değerlendirerek krizi önleyecek gelişmeleri sağlamakta yetersiz kalmışsa, değişiklikleri sağlamada uyum gösterememişse örgütler bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmış demektir (Şimşek, 2005, s. 331).

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada yani kriz döneminde, gerginlik ve telaş hâkimdir. Planlama yoktur ve anlık faaliyetler yapılır (Aymankuy, 2001, s. 108).

Örgüt ve çevresi tarafından hissedilen fiziksel, mali ve psikolojik problemler uç noktalara gelir. Bu durum karmaşıklığı ve gerilimi artırır (Tüz, 2004, s. 19). Oluşan stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir. Krizle ilgilenen örgüt üyelerinde bedensel ve zihinsel yorgunluklar görülür (Can, 2005, s. 396).

Krizin ilk aşaması genellikle planlama yapmak gereksiz görülür ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlayarak yaratıcılıktan uzaklaşılır. Örgüt içindeki gerilimin alt kademelere doğru yayılmasıyla örgütün iklimi bozulur ve tüm personelin gayretlerine rağmen başarı bir türlü gerçekleşmez (Dinçer, 1998, s. 396). Krizin ikinci aşamasında ise; krizin yarattığı olumsuzlukların düzeltilmeye çalışıldığı “kronik” dönemdir. Bu dönemde krizin şiddeti azalmakta; fakat bitmemektedir. Başarılı bir kriz yönetimiyle bu dönem kısaltılarak kriz daha kısa sürede sona erdirilebilir (Tüz, 2004, s. 19).

2.6.2.5. Dağılma Aşaması (Çökme veya Çözülme Aşaması)

Bu aşamada krizin şiddetine göre örgüt-çevre ilişkilerinde bozulma, tüketici şikâyetlerinde artma, kredi kaynaklarında sınırlanma (Şimşek, 2005, s. 332), sermaye miktarlarında azalma, pazar payında düşme, deneyimli ve uzman elemanların örgütten uzaklaşmaları gibi problemler ortaya çıkar (Tutar, 2007, s. 55).

Örgütün üst yöneticilerinin değiştirilmiş olmasına rağmen, örgüt içi kaynakların azlığı ve yeni alınan yöneticilerin tecrübesizliği, başarısızlığı daha da arttırmaktadır. Kriz sürecinin bu aşamasına gelen örgütlerin elde edecekleri en büyük başarı, tasfiyelerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektir (Haşit, 2000, s. 57-58).

Dağılma aşaması, örgütlerin içine düştüğü krizden kurtulabilmesi için son şansıdır. Örgüt yöneticileri krizin çözümüne uygun stratejiyi seçmeli, amaçlarını oluşturmalı ve değişiklikleri başlatmalıdır. Kriz durumu safhasına kadar problemler, her safhada çözümlenemeyecek bir hal alırsa bu problemler gittikçe büyür, derinleşir ve çözümlerin gerçekleşmesi zor bir hal alır (Dinçer, 1998, s. 396-397).

3. DEĞİŞİM VE ÖRGÜT

3.1. DEĞİŞİM KAVRAMI

Antik Yunan düşünürlerine kadar uzanan değişim hakkındaki ilk görüşler, daha sonraki düşünürlere de ilham kaynağı olmuş ve değişim konusundaki düşünceler günümüze kadar etkisini sürdürmüştür. Geçmişten günümüze kadar değişim konusunda etkisi olduğu düşünülen Antik Yunan düşünürlerinden Herakleitos, Parmenides, Platon ve Aristo tarafından yapılan değişim kavramının tanımlarında benzerlikler yanında farklılıklar da vardır. Değişim kavramını ilk ortaya atan Herakleitos'a göre her şey bir süreç içerisinde oluşur ve hiçbir şey olduğu gibi kalmamaktadır. Değişim ve devamlı aykırılık, gerçekliğin temelini oluşturur. Herakleitos'a göre değişimin nedeni, eşit statü ve eşit evrelerin arka arkaya gelmesinden oluşan zıtlıklar doktrindir. Parmenides ise varlığın asıl gerçekliğinin değişmediğini, şekilde ve görünümde duyuların algıladığı değişiminde yanılsama olduğunu ileri sürer. Parmenides'e göre tek gerçeklik değişim olsaydı dürüst konuşmak bile imkânsız hale gelirdi. Çünkü bugün söylenen söz gerçekleri anlatsa dahi, sürekli değişen karşısında söylenen söz hiçbir zaman gerçeği anlatmayacaktır. Platon ise, gerçek olanla görünen arasında ayırım yaparak gerçeğin değişmeyip, sadece görünüşün değiştiğine inanır. Değişmeyen gerçeğin akılla, değişen görünüş ise kanımlarla kavrandığını ileri süren Platon, değişimin yalnızca maddesel alanda ve görünüşte olduğunu, duyuları aşan alanda ise durgunluk ve değişmezliğin var olduğunu savunur. Değişimi geçici bir görünüm olarak kabul eden Aristo ise "Bir şey zaman içinde değişir, ancak gerçekleştiriliş ya da gerçekleştirilmemiş potansiyeliyle temsil edilen herhangi bir anda kendi özü olmaya devam eder" diyerek herhangi bir şeyin özünün değişmediğini ancak dış görünüşünde bir değişimin yaşandığını kabul etmektedir (Özkara, 1999, s. 7-11).

Değişim, kişilerin kendi biyolojik ve psikolojik yapısında, iş ortamında ve sosyal çevresinde meydana gelen bir oluşum olarak gelecek yılların anahtar kavramları arasında sayılmaktadır (Töremen, 2002, s. 186). Değişim kaçınılmaz bir şekilde devamlı olarak hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçeveden bakıldığında değişme kişisel, organizasyonel ve toplumsal temelde görülür ve

hissedilir (Wolff, 2005, s. 146). Değişim, temellilik ve süreklilik kavramının karşıtıdır. Süreklilik ve temellilik kavramı ise süreç içerisinde aynı kalan bir özelliktir ve değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır (Çelebioğlu, 1990, s. 2).

Değişme bir sistemin bir süreç veya ortamın belli durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Tüz, 2004, s. 34). Başka bir ifadeyle değişim; var olan sistemin mevcut halinin dışına çıkarak yeniliklere uyum sağlamasıdır (Kaynar, 2004). Planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Leblebici, 2003).

3.2. DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Mevcut durumdaki tüm örgütsel süreçlerin işlevsel yeteneklerini artırma süreci olan değişim (Genç, 2008, s.185) kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yakından ilgili olduğu düşünülen aşağıda belirtilen bazı kavramlara değinmekte fayda olacaktır.

3.2.1. Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering)

“Maliyet, kalite, esneklik ve hız gibi çağdaş performans ölçümlerinde önemli iyileştirmeler yapmak için iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve tasarlanması” şeklinde ifade edilen değişim mühendisliği kısaca işlere en başından bakmak anlamına gelir (Ataman, 2009, s. 354).

Değişim mühendisliği örgüt içerisinde yeni konum ve kademelerin oluşturulması, mevcut yapının başka bir yere nakledilmesi, birleştirilmesi veya kaldırılması anlamına gelen yeniden yapılanma veya örgütü küçültme değildir (Şimşek, 2005, s. 404). Değişim mühendisliğinde varsayım ve sabit değer yoktur. Değişim mühendisliğinde temel, radikal, çarpıcı ve süreç kavramları ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2009, s. 355).

Her şeye yeniden başlamak olarak ifade edilen (Yeniçeri, 2002, s. 203) değişim mühendisliği, çalışanların patronları için değil örgütün hizmet ettiği kişiler

için çalıştıklarına inanmalarını (Yeniçeri, 2002, s. 82), çalışanlara unvan veya kıdemlerine göre değil ürettikleri işe göre ücretlendirmeyi öngörür (Yeniçeri, 2002, s. 85).

3.2.2. Büyüme (Growth)

En önemli örgütsel değişikliklerden birisi büyümedir. Her canlı gibi örgütler de kurulurlar, büyürler, gelişirler ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap veremedikleri ve çevrelerindeki koşullara uyum sağlayamadıkları zamanda yok olurlar.

Büyüme örgütlerin mevcut kaynakları ve çevrelerinin beklentileri ile yakından ilgilidir. Bir örgütün büyümesi, ürettikleri temel ürün ya da hizmetlere talebin fazla olması ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara rahat bir şekilde ulaşabilmesine bağlıdır (Özkara,1999, s. 139-141).

Büyüme örgütün, dışarıdan katkı olmadan kendi işleyişi ve kaynakları ile nicelik ve nitelikçe artış göstermesidir. Örgütlerde doğuş aşamasında az, yerleşme aşamasında hızlı, gelişme aşamasında ise yavaş hızda bir büyüme gerçekleştirir (Başaran, 1982, s. 172). Bu büyüme sırasında genellikle örgütlerde Tablo 1’de yer alan değişkenlerde artış ve azalış görülmektedir.

Tablo 1: İşletmelerde Artış ve Azalış Gösteren Değişkenler (Ataman; 2009, s. 443)

İşletmelerde Artış Gösteren Değişkenler	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toplam Varlıklar ➤ Yıllık Satışlar ➤ Çalışan Sayısı ➤ Tesis Yatırımı ➤ Hisselerin Sayısı ➤ Hissedarların Sayısı ➤ İşletme Sermayesi ➤ Uzun Vadeli Borçlar ➤ Müşterilerin Sayısı ve Büyüklüğü ➤ Kar Payı Dağıtımı ➤ Kullanılan Kaynaklar ➤ Toplum Üzerindeki Etki ➤ Pazar Gücü ➤ Çalışanların Uzmanlaşması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Örgütsel Karmaşıklık ➤ Planlama Ufku ➤ Yönetim Pozisyonlarının Sayısı ➤ Sipariş Büyüklükleri ➤ Tedarikçilere Yapılan Ödemeler ➤ Prosedürlerin Biçimselliği ➤ Durağanlık ➤ Sabit Maliyetlerin Oranı ➤ Genel Giderler Payı ➤ Tüm Çalışanlar için İş Güvenliği ➤ Çalışanlara Yapılan Yan Ödemeler ➤ Yasal Sorunlardan Zarar Görme ➤ Vergi Öncesi ve Sonrası Kazançlar ➤ Yaratılan Katma Değer
İşletmelerde Azalış Gösteren Değişkenler	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birim İmalat Maliyeti ➤ Dış Uyarılara Cevap Verme Hızı ➤ Ani Değişimlere Cevap Verme Esnekliği ➤ İletişim Etkinliği ➤ Ekonomik Düşüşlerden Zarar Görme ➤ Kilit Konumdaki Bireylere Bağımlılık ➤ Büyüme Eğilimi ➤ İş Gücünün ve Yönetim Personelinin Çok Yönlülüğü 	

3.2.3. Yenilik (Innovation)

Değişim ile yenilik birbirine yakın kavramlardır. Ancak birbirlerinin yerine kullanılamazlar. Çünkü yenilik bir değişimdir fakat her değişim bir yenilik değildir ve değişim yenilik kavramından daha kapsamlıdır.

Genel anlamda teknik buluşlar ve icat etme ile ilgili olan yenilik; bilinen ve denenmiş olanın yerine göreceli olarak daha yeni ve denenmemiş olanın geçirilmesidir. Bir yenilik sürecinin getirmiş olduğu değişimde başkalaşma ve ard

arda gelme (alteration) durumu vardır. (Özkara, 1999, s. 144) Yani yenilikle birlikte bazı değer ve normlarda değişiklik görülür (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 241). Başka bir ifadeyle yaratıcılığın başarılı bir şekilde işletilmesi olan yenilik buyumeyi, karlılığı ve başarıyı beraberinde getirir. Ayrıca yenilik kabiliyeti örgütün özel bir değeri olup, kendiliğinden gerçekleşen, değiştirilemeyen, iç deneyimler ve deneyimsel kazanımlarla ilişkisi olan bir kavramdır (Korkmaz ve ark, 2009, s. 88)

İşletmeler kendilerini iki şekilde yenileyebilmektedirler. Bunlardan birincisi, işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi (fırsatçı yenilikçiliği -exploitative innovation), ikincisi ise araştırmacı yenilikçilik (exploratory innovation) yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesidir. Kimi araştırmacılar, araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere oranla daha yüksek satış performansı ve yıllara göre artan bir satış potansiyeli yakaladıklarını ortaya koymuş, ancak risk faktörünün araştırmacı yenilikçilikte daha fazla olması nedeni ile bu stratejiyi benimseyen işletmelerin aynı zamanda fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere göre daha fazla başarısızlık ile de karşılaştıklarını ifade etmişlerdir (Pınar ve ark, 2009, s. 400).

Örgütlerde yeniliğin 3 boyutu vardır. Özkara'ya göre bu boyutlar şunlardır (1999, s. 146);

- Ana yenilik-Türetilmiş yenilik: Ana yenilik, kuramsal ilişkileri denemeye odaklanan bir araştırma sonucunda oluşan yeniliktir. Türetilmiş yenilik ise, temel araştırmaların gerçek dünyaya uygulanmasından gelişir.
- Düşük yayılma-Yüksek yayılma: Yeniliğin yüksek ya da düşük seviyede örgüte yayılması ya da bütünleştirilmesidir.
- Yavaş yenilik- Radikal yenilik: Yavaş yenilik, örgütlerde mevcut olan teknolojiye çok benzeyen yeni teknolojiyi, süreçleri veya ürünleri ifade ederken; radikal yenilik var olandan çok farklı olan teknolojiyi, ürünleri veya süreçleri belirtir.

Kısaca değişim içinde devamlılık ve kendini tekrar eden kalıplarla, yaşamın ritimleriyle ilgili olan yenilik (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 241), örgütler için önemli bir yere sahiptir. Çünkü günümüzde kalıcı olarak tek avantaj sağlama yolu yenilik ve

iyileştirmediir. Dolayısıyla yenilik ve iyileştirme tutarlı bir stratejik yön içermeli ve yenilik stratejik bir vizyon içerisinde yapılmalıdır. Çünkü yenilik nesnelere farklı şekillerde ifade etmek, yeni bileşimler yaratmak ve genel olarak bir takım şeyleri birleştirmek için çeşitli yöntemler bulmaktır (Gibson, 1997, s. 49).

3.2.4. Geliştirme (Development)

Değişime uygun bir cevap verme olan örgüt geliştirme, örgütlerin inanış, davranış ve değer yapılarını değiştirmek yoluyla yeni teknolojilere, pazarlara, mücadelelere ve hızlı değişimlere uyum sağlamak için kullanılan eğitimsel bir stratejidir (Şimşek, 2005, s. 335). Başka bir deyişle ‘‘örgütün görünen ve görünmeyen kısımları arasında uyumu arttıran ve yaratıcılık ve işbirliği için gerekli enerjiyi serbest bırakan açık stratejidir’’ (Bumin, 1979, s. 8). Küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişimin oluşumu olan örgütsel gelişmede, kendiliğinden oluşum kötüye doğru değişim olduğu için yenileşmeden anlam yönünden ayrılmaktadır (Başaran, 1982, s. 171).

Amacı bir bütün olarak örgütlerin performansını geliştirmeyi amaçlayan örgüt geliştirme programı genellikle altı safhadan oluşmaktadır (Koçel, 2005 s. 42);

- Sorunların belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve verilerin toplanıp paylaşılması,
- Ortak planlama yapılması,
- Alternatiflerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi.

Örgüt geliştirme çabalarında bilimsel yöntem vardır. Kültüre, insana, insan ilişkilerine, davranışa, değerlere, inançlara ve kişiler arası yeteneklere yöneliktir. Bu alanlarda oluşan sorunlara ilişkin araştırma verilerini, sürekli biçimde toplayıp analiz eder ve bu işlemler sonunda elde edilen sonuçları davranışlardaki değişime yöneltmek için tekrar örgüte verirken bilimsel yöntem uygular (Bumin, 1979, s. 8).

Örgüt geliştirme insanın ve örgütün gelişimine yönelik değerlere, birleştirici ve katılımcı süreçlere ve araştırmacı bir yapıya önem verir (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 536). Dolayısıyla örgüt geliştirme programları başarısız işletmelerde olduğu gibi başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda kullanılan bazı teknikler ise şunlardır (Koçel, 2005, s. 44);

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı,
- Duyarlılık eğitimi,
- Kişisel danışmanlık,
- İş zenginleştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sosyo-teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma,
- Ekip oluşturma,
- Bölümler arası ilişkileri geliştirme.

Başarılı bir örgütsel gelişim için, örgütü sosyal bir sistem olarak gören yaklaşımlara hizmet eden altı ilkeye dikkat edilmelidir. Bu ilkeler şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 563);

- Katılımı desteklemek
- Bütüncül bir yaklaşıma sahip olmak
- Tepe yönetiminin kesin desteğini sağlamak
- Açık iletişimi desteklemek
- Katkıda bulunanları ödüllendirmek

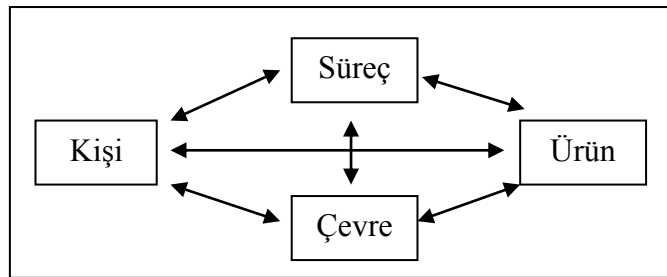
3.2.5. Yaratıcılık (Creativity)

İlk bilimsel çalışmaların Guilford başkanlığındaki Amerikan psikoloji birliği tarafından 1950’li yıllarda başlatılan yaratıcılık kavramı değişik durumlarda esnek, akıcı, özgün, alışılmıştan farklı bir şekilde düşünmeyi kapsamaktadır (Demirci, 2007, s. 65).

Dilimizdeki yaratıcılık kavramının karşılığı olan “creativity” kelimesi genel olarak “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek” anlamında kullanılmaktadır. Toplumsal alanlarda ve tüm mesleklerde olumlu gelişmeler için ön şart olan

yaratıcılık insanın yaşamının her döneminde bulunabilen bir yetenektir (Aral, 1999, s. 11). Farklı fikirler ve farklı çözüm yollarının bulunması olarak ta ifade edilen yaratıcılık kendiliğinden oluşan bir olgu değildir (Demirci, 2007, s. 66).

Yaratıcılığı oluşturan dört unsur vardır. Bu unsurlar ise kişi, süreç, ürün ve çevredir (Şekil 8) (Saraçoğlu ve ark, 2010, s. 3). Yaratıcılığın ortaya çıkmasında belirtilen unsurların birbirleriyle ilişkileri yanında yaratıcılığın her evresinde akıcı ve mantıklı düşünmenin yanı sıra, sezgisel ve imgesel düşünme de olmalıdır. Bu şekilde düşünüldüğünde farklı, orijinal fikirlerin ortaya çıkması ve bu fikirlerin bizi sonuca götürmesi yaratıcılık olarak algılanabilir (Demirci, 2007, s. 66).



Şekil 8 : Yaratıcılığı oluşturan dört unsurun birbirleriyle ilişkisi (Saraçoğlu ve ark, 2010, s. 3).

3.2.6. Liderlik (Leadership)

Liderlik, belirli koşullar altında belirlenen birtakım amaçlara ve örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tarif edilebilir (Güney, 2000, s. 159). Başka bir ifadeyle bir şeyi başkalarına yaptırabilme gücüne sahip lider ile izleyiciler arasında, belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin tümüdür (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 349).

Japonya'ya göre liderliğin iki özelliği bulunmaktadır. Birincisi rütbeler kişilere ayrılmak vermemekte aksine sorumluluk yüklemektedir. İkincisi ise örgütteki liderlerin, yaptıkları ile söyledikleri, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı önce kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir (Drucker, 2000, s. 127).

Örgütlerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürmesinde, diğer iç ve dış faktörler gibi etkin bir liderin rolü ve örgütün liderlikten beklentileri de önemlidir. Etkin liderin özellikleri şunlardır (Drucker, 2000, s. 128-132);

- Etkin liderliğin temeli, örgütün misyonunu düşünmek, tanımlamak ve açık bir biçimde ortaya koymaktır.
- Etkin lider, liderliği rütbe ve ayrıcalık değil sorumluluk olarak görmelidir. Asıl sorumluluğun başkasında değil kendisinde olduğunu farkındadır.
- Etkin lider esas görevinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir.
- Güçlü mesai arkadaşları ister, arkadaşlarını cesaretlendirir ve teşvik eder. Ayrıca onların varlığından dolayı mutluluk duyar. Ancak bu durumun birtakım riskler oluşturduğunu ve daha düşük kaliteli insanların daha fazla risk oluşturduğunu da farkındadır.
- Çalışanların güvenini kazanmak zorundadır.

Örgütlerin liderlik rolünden beklentileri ise şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 348);

- Grup içinde faaliyetleri düzenlemek ve tartışmaları engellemek
- Grupları dışarıda temsil etmek ve onlar için davranış modeli oluşturmak
- Grupların ideolojilerini açık bir şekilde belirlemek
- Örgüt bünyesindeki kişileri ödüllendirmek

3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YAKLAŞIMLARI

3.3.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Disiplinler arası bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılan örgütsel değişim, durgunluğun çok az olduğu ve değişimin yüksek olduğu başlangıç aşamasından, durgunluğun yüksek olduğu ve değişimin az olduğu olgunluk aşamasına kadar sürekli karşılaşılan bir olgudur (Özkara, 1999, s. 15).

Gizir' e göre (2008, s. 192) örgütsel değişim “Olumlu ya da olumsuz, yararlı ya da zararlı, kısa süreli ya da sürekli, hızlı ya da aşamalı, planlı ya da beklenmedik şekilde gerçekleşebilen ve bir sistem ya da sürecin, belli bir durumdan bir başka duruma geçmesini içeren kaçınılmaz bir süreç olarak” tanımlanmaktadır.

Örgütsel değişme biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık gösterebilen bir kavramdır. Değişim, bir örgüt yapısını tümünden kapsayabileceği gibi, sadece küçük bir unsurun değişiminden ibaret de olabilir. Değişimden sonraki ve önceki ölçebildiğimizi varsaydığımız durumlar arasındaki fark sıfırdan büyükse değişmenin varlığından söz edebiliriz. Değişmeler, planlı ya da plansız, aşamalı ya da köklü, tahmin edilebilen ya da edilemeyen değişmeler olabilir. Kimi araştırmacılar örgütsel değişmeyi, örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi olarak görmekte iken kimi araştırmacılar ise değişimi meydana getirme kavramını, örgütü mevcut bir durumdan istenen bir duruma doğru değiştirmek şeklinde algılamaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel değişme bir geçiş süreci olarak düşünülebilir (Leblebici, 2003).

Ekonomik, siyasal ve sosyal açıdan değişmeyi alan ele alan görüşlere göre örgütsel gelişme, ilerleme ya da kalkınma fikrini merkez alırlar. Bu açıdan bakıldığında, üretim ilişkileri gibi toplumsal yapıyı biçimlendiren öğeler yanında üretim ilişkilerini de biçimlendiren ekonomik insan davranışlarını da inceler (Özkara, 1999, s.14).

Örgüt içerisindeki süreçlerin, yapılan ya da yapılacak yenilik ve geliştirme çabalarının bütünü şeklinde ifade edilen örgütsel değişim, örgüt faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir konuma gelmedir veya örgüt üyelerinde ve alt sistemlerinde ve her ikisi arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde gerçekleşebilecek her tür değişimi ifade etmektedir (Kaynar, 2004). Dolayısıyla örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik, insani yönü bakımından toplumsal ve kültürel, ürün ya da hizmet üretimi ve satışı bakımından ekonomik değişmelerle ilişkilidirler (Özkara, 1999, s. 13).

3.3.2. Örgütsel Değişim Özellikleri ve Uygulamada Dikkat Edilmesi Gerekenler

Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel değişim uygulamalarında aşağıdaki özelliklere dikkat edilmesinde fayda vardır (Erdil ve Keskin, 2004, s. 5);

- Doğrusal olmayan değişim kavramının örgütlerde açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşen değişimde yapılanmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için de aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.
- Değişimin başarılı ve devam ettirilebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive ve koordine eden, vizyon oluşturan ve gruplar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.
- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.
- Yöneticiler değişimi planlayıp uygulayan kişi olmak ile birlikte risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getiren ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmalarını sağlayan yöneticiler olmalıdır.
- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.

- Çalışanları harekete geçirmek, değişimi uygulamak ve bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak için öğrenme ortamı ve liderliğin oluşması gerektirmektedir.

Ayrıca uygulamada örgütsel değişimin dayandığı şu temellere de dikkat etmek gerekir (Balci, 2002, s. 12);

- Devamlı etkileşimli bir süreç olan örgütsel değişim süreci dinamik, hareketli ve değişen bir olgudur. Örgüte sistem yaklaşımını benimsetir ve örgütsel değişim, amaç geliştirme ve planlamayı vurgular.
- Deneysel dayalı bir girişim olma özelliğinden dolayı bir şeyin nasıl yapılacağına bizzat yapılarak öğrenilmesini öngörür. Örgütsel değişim uygulamacısı, örgütsel değişim programını ve sürecini bizzat uygulayarak nasıl yapılacağını öğrenir. Dolayısıyla planlı değişmeye ve verilere dayalı bir yaklaşımdır.
- Bir örgütsel değişim programı sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, ekonomi ve politika gibi davranış bilimlerinin bilimsel ve mantık ilkelerini uygulamaya koyar.
- Örgütsel değişim tutum, değer, beceri ve önemli ilişkilerde değişme anlamına gelen normatif, yeniden eğitimci bir değişme stratejisidir. Bu anlayışın temelinde “bireyleri yeniden eğiterseniz bunu örgütsel değişme izler” varsayımı yatar.

3.3.3. Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Örgütsel değişim konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde son yıllarda sıkça söz edilen örgütsel değişim kavramı konusundaki dört ana yaklaşım şunlardır (Özkara, 1999, s.18);

- İnsan davranışlarını değişime dayandıran yaklaşımlar,
- Yapısal değişim yaklaşımları,
- Teknolojik değişim yaklaşımları,
- Sistemik yaklaşımlar.

3.3.3.1. İnsan Davranışlarını Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar

Örgüte katılan bireylerin özellikle örgütün yöneticilerinin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yapmak suretiyle örgütün tamamında istenilen değişikliklerin gerçekleştirilebileceği varsayımından hareket eden bu yaklaşımda örgütsel değişimle bireysel değişim aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar birey ve grup düzeyinde katılımcı yönetim, eylem araştırması, duyarlılık eğitimi ve danışmalık gibi yöntemler ile örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin davranışlarını istenen şekle dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Özkara, 1999, s. 18).

3.3.3.2. Yapısal Değişim Yaklaşımları

Bu yaklaşımlar yapısal öğelerdeki aksaklıkların örgütte yaşanan tüm sorunların temel nedeni olduğunu ileri süren görüşlerden oluşmaktadır. Yapısal değişim yaklaşımları işbölümü, örgüt içi bölümlerin oluşturulması, rol ilişkileri, iletişim ve karar verme sistemleri ve yetki dağılımı gibi örgütün yapısal unsurlarındaki karmaşa ve sorunların çözülmesiyle örgütsel değişimin gerçekleşeceği varsaymaktadır (Özkara, 1999, s. 19).

3.3.3.3. Teknolojik Değişim Yaklaşımları

Teknolojik Değişim Yaklaşımları, eski teknolojinin yenisiyle değiştirilmesiyle örgütsel sorunların çözüleceği ve örgütün daha başarılı bir biçimde işleyeceği düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımlara göre teknoloji, örgütte kullanılan her türlü iş yapma yöntemlerini ve makineleri kapsar. Özellikle teknolojik gelişmelerin hızlanması, örgütün değişim konusundaki dikkatinin teknik yönlere odaklanmasına neden olmuştur (Özkara, 1999, s. 19).

3.3.3.4. Sistemik Yaklaşımlar

Sistem kuramında meydana gelen gelişmeler ve örgütsel değişimi, tüm yönleri ile değil tek yanlı olarak ele alan yaklaşımların yetersizliği, örgütün değişik unsurlardan oluşan bir bütün olarak ele alınmasını sağlamıştır. Sistemik

yaklaşımlar, örgütün sürekli bir denge durumunda bulunduğunu ve bu nedenle örgütün her hangi bir ögesindeki değişimi diğer ögelerde de değişime yol açabileceğini ileri sürmektedir (Özkara, 1999, s. 20).

3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel değişimin amacı, “ değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmak” şeklinde ifade edebiliriz. Bu amaç ile birlikte genel anlamda örgütsel değişimin diğer amaçlarının da olması mümkündür. Bu amaçlar şunlardır (Balcı, 2002, s. 14-15);

- Örgüt çalışanları arasında güven ve desek düzeyini arttırmak,
- Örgütteki problemlerin çözümü için, problemler ile gruplar içinde ve gruplar arasında yüz yüze gelme olayını arttırmak,
- Göreve dayalı yetkinin bilgi ve beceriye dayalı uzmanlık yetkisi ile arttırıldığı bir çevre yaratmak,
- İletişimin açıklığını tüm yönleri ile arttırmak,
- Örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini arttırmak,
- Planlamada ve uygulamada örgüt içi sorumluluk düzeyini arttırmak,
- Problemlere artan sayıda sinercistik çözümler bulmak.

Yeniçeri'ye göre ise (2002, s.101) örgütsel değişimin temel amacı bir örgütün bulunduğu çevre içindeki mevcut durumunu sürdürebilmesine veya bu pozisyonunu güçlendirmesine veya yenileyebilmesine imkân sağlayacak değişiklikleri meydana getirmektir. Bu durum aynı zamanda örgütün amaçları ile değişikliklerin sonuçlarını uygun bir duruma getirilme sürecidir. Genel olarak örgütsel değişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Yeniliği ve büyümeyi sağlamak,
- Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak,
- Etkinliği ve etkililiği arttırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Monotonluğu gidermek
- Diğer amaçlar.

3.4.1. Yeniliği ve Büyüme Sağlamak

Örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı ve devamlı yenilenme arayışı içinde olmak ve bu yenilenme arayışında sürekliliği sağlamak zorundadırlar (Hündür, 2006). Başka bir ifade ile örgütler değişimi takip etmek zorundadır. Çünkü örgütün uzun bir dönem hayatta kalmasını sağlayan şey örgütsel değişim ve örgütün değişme yeteneğidir (Gibson, 1997, s. 57).

Örgütlerin sürekli değişen çevre ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri yenilikçi bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır. Teknoloji, sosyal, siyasal, hukuksal, ekonomik v.b. alanlardaki gelişmelerin yarattığı imkânların örgütün gerekli birimlerine ulaştırılması ve söz konusu birimlerin işleyişlerinde de verimliliği artırıcı yeniliklerin yapılması gerekmektedir. Çünkü örgütler değişen teknolojileri sağlayarak ve yeni teknolojileri kullanarak örgüt içinde yeniliği, büyüme ve değişimi sağlayabilirler. Devamlı yenilenen teknoloji karşısında bu yenilikleri ve değişimleri takip etmek örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir. (Hündür, 2006). Ayrıca örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişmelerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri çevresel değişimleri takip etmelerine bağlıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 243).

Büyüme, başarılı yönetime, sağlam bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına, personelin iyi bir şekilde seçimine, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya bağlıdır. Büyüme biranda meydana gelen bir hareket değildir ve örgütte değişimi zorunlu hale getirir. Örgütlerde büyüme ihtiyacı, ilk önce örgütün sahip ve yöneticilerinin kar etme düşüncesinden kaynaklansa da, büyüme ve gelişmenin ilk ve tek amacının kar elde etmek olduğu söylenemez (Hündür, 2006).

Büyüme, hacim olarak artışı veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özellikleri göz önüne alındığında aşağıdaki değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışlar büyüme olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 1998, s. 75);

- Satış miktarı veya tutarı,
- Üretim miktarı,

- Çalışanların sayısı,
- Tüketilen enerji miktarı,
- Öz kaynaklar,
- Yatırım toplamı,
- Kullanılan hammadde veya makine miktarı,
- Pazar payı veya mamul çeşitliliği.

3.4.2. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak

İnsanlar yaşamları süresince kimi zaman sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şeyin yolunda gitmesi ya da sorunların olmadığı rutin bir hayat insanları sıkabilir. Bu ya da benzeri nedenlerden ötürü kişiler değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Bu durumda değişimin amaçlarından birisi de tatmin düzeyini ve motivasyonunu arttırmak, örgütteki çalışma ortamının iyileşmesini sağlamak (Yeniçeri, 2002, s. 161) ve kişileri bu tür durumlardan kurtarmaktır.

Motivasyonun örgütler ve örgüt yöneticileri için önemi büyüktür. Çünkü iş ortamının huzurlu olması, çalışanların mutlu ve verimli olmasının sağlanması, işin verimliliği motivasyonun iyi anlaşılması ile sağlanabilir (Göksu ve ark, 2009, s. 169). Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanabilen motivasyonun iki temel özelliği olduğu söylenebilir (Koçel, 2005, s. 633-634); birincisi motivasyon kişisel bir olaydır ve birisini motive eden herhangi bir durum yada olay başkasını motive etmeyebilir, ikincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir.

Motivasyonun iki temel özelliğinden yola çıkarak her kişiye ve her örgüte uygun bir motivasyon araçları geliştirmek zorda olsa geçerliliği genelde kabul gören özendirici motivasyon araçlarına örnek olarak ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 119).

3.4.3. Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak

Örgütsel değişmenin diğer amacı, örgütsel etkinliği arttırmak, bazen de etkinliğini azalmasına engel olmaktır. Etkinliğin azalmasını veya artmasını ise içinde bulunulan ekonomik şartlar ve pazar koşulları gibi çeşitli unsurlar belirler (Leblebici, 2003). Herhangi bir işi etkin yapmak, işi yapan kişiyle yapılan işin gerekleri arasında uyumun olması (Yeniçeri,2002,s.160) ve işi daha verimli yapmaktır. Örgütsel etkililik ise, “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir” (Başaran,1982, s. 25).

Örgütsel etkinliklerinin sürdürülmesi, örgütlerin değişim, gelişme ve yenilikte lider olmasına veya mevcut değişmelerden geri kalmamasına bağlıdır (Yeniçeri, 2002, s.160). Diğer yandan örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi yapılan işlerin verimli ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik olmasına bağlı iken örgütlerin etkinliğini tam olarak ölçülebilmesi ise rekabet koşullarının eksiksiz oluşmasına bağlıdır. Örneğin; Rusya'nın Sovyet döneminden kalma havayolu şirketi Aeroflat, tekel olduğu dönemde önemsemediği imajı, piyasa ekonomisi koşullarında şirkete milyonlarca dolar kaybettirmiş ve paniğe kapılmasına neden olmuştur. Akabinde kabin görevlilerine “gülümseyin” talimatı veren şirket, amblemindeki orak çekici atma, hosteslerin askeri üniformaya benzeyen giysilerini değiştirme, hatta yolcularına seçenekli mönü sunma kararı almıştır. Örnekte görüldüğu gibi, tekel olduğu dönemde etkin gibi görünen kuruluşun, rekabet koşullarında gerçek etkinlik derecesi ortaya çıktığında başta örgüt kültürü olmak üzere, radikal değişim kararları aldığı görülmektedir (Leblebici, 2003).

3.4.4. Verimliliği Arttırmak

Değişimin bir diğer amacı da örgütlerde verimliliği arttırmaktır. Örgütsel düzeyde verimlilik, örgütlerde kullanılan üretim faktörlerinin, sonuca göre etkinlik derecesini ölçmeye, analiz etmeye yarayan bir göstergedir. Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken örgütün mevcut girdilerdeki tüm gücünün, fire vermeden, kayba uğramadan kendi gücüne dönüştürülmesidir (Hündür, 2006). Ayrıca ödev analizinin akabinde basit işlemlerin tam bir “iş” halinde bir araya

getirilmesiyle (Drucker, 2000, s. 115), rasyonel olmayan gereksiz tüm uygulamaların değiştirilmesiyle (Yeniçeri, 2002, s. 161) verimliliğin artışı fiilen gerçekleşir.

Verimlilik örgütün içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Verimlilikle ilgili faaliyetlere yapılan işler ve iş yapma yöntemleri, kullanılan araç gereçler, örgütteki mevcut ilişkiler ve kişiler düzeyinde gerçekleşen değişiklikler sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 209). Genel anlamda verimlilik ölçümleri bazı genel ölçütlere göre yapılabilir (Göksu ve ark, 2009, s.142);

- Amaçların gerçekleştirilme derecesi,
- Kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı hususu,
- Gerçekleşen hizmetin gerçekleştirilmesi mümkün olanla karşılaştırılması,
- Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleştirilme durumu.

Verimlilik örgütler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik ölçüttür. Son yüzyılda yapılan bilimsel çalışmalarda, yöneticilere verimliliği artırıcı birçok ipuçları vererek bu stratejik ölçütün daha fazla değer kazanmasına yardımcı olmuştur. Bu ipuçlarının başında, örgütün değişen çevreye uyum sağlayarak, gelişen yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini kullanarak kısaca örgütsel değişim çalışmaları yaparak verimliliği artırabileceği gerçeği gelmektedir (Hündür, 2006).

3.4.5. Monotonluğu Gidermek

Örgüt çalışanları arasında zamanla yaptıkları işten istenilen düzeyde zevk alamaması monotonluk duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Dilimizde “Artma, azalma, artmama, azalmama özelliklerinden her biri ve tekdüzelik” olarak tanımlanan monotonluk, örgütte iş verimini, çalışanların moral ve motivasyonunu ile etkinliği azaltan faktörlerden biridir. Monotonluğun belli başlı nedenleri vardır (Eren, 2007, s. 254);

- İşin özellikleri,
- Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı,
- İş yerinin manevi ortamı,
- Çalışanın psikolojik durumudur.

Monotonluğun ortadan kaldırılması için alınabilecek bir takım önlemler vardır. Bunlar bir iş görenin tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine bir kaç işi öğrenerek uzmanlaşması, iş değiştirme (rotasyon), işi en doğal süresinde yapma, günlük çalışma sürelerinin iyi ayarlanması, çalışma saatlerinde işçilere müzik dinletme, dinlenme sürelerinin en yararlı şekilde ayarlanmasıdır (Eren, 2007, s. 257-263).

3.4.6. Diğer Amaçlar

Belirtilen amaçların yansira değişimin geleceğe hazırlanma, örgüt içerisinde karşılıklı güven ve desteği geliştirme, mevcut sorunlara ve tartışmalara çözüm bulma, örgüt içi iletişimi geliştirme, ehliyet dayanan otoriteyi sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 210).

3.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEBEPLERİ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesini ve yaşamlarını sürdürebilmesini büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı hale getirmektedir. Örgütün türü ve faaliyet konusu ne olursa olsun örgütler hızlı ve sürekli değişen bir çevre içerisinde yer almaktadırlar. Bu durum, örgütleri çok çeşitli tehlike ve imkânlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütleri hayatta kalmaları, tehlike ve imkânlara karşı göstereceği duyarlılık, öngörü ve tedbirlere (Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 169) kısacası değişime bağlıdır.

Örgütsel değişimin nedenleri insan unsuru ile teknoloji ve ürün/hizmet olarak düşünülen örgütsel yapı ve çevresel unsurlardan meydana gelen değişimlerdir. Örgütün yapısında, amaçlarında, politikalarında, ödül ceza sistemlerinde, personelin davranış, tutum ve becerilerinde, örgüt teknolojisinde ve mal ve hizmet unsurlarında gerçekleşecek bir değişim örgütsel değişimi gerekli kılabilceği gibi; kültür, endüstri, insan kaynakları, pazar, finansal kaynaklar, ekonomik koşullar, hükümet gibi çevresel koşullarda meydana gelebilecek her hangi bir değişim de örgütsel değişimi kaçınılmaz kılabilir (Leblebici, 2003).

Değişim çeşitli gelişmelerin zorlaması ile ortaya çıkar. Bu gelişmelerin bir kısmı örgüt içi, bir kısmı ise örgüt dışı faktörlerden ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütleri değişime zorlayan sebepleri genel olarak iki ana grupta toplanabilir (Şimsek, 2005, s.340);

- Örgütsel değişim neden olan dış faktörler
- Örgütsel değişime neden olan iç faktörler.

3.5.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler

Örgütsel değişime zorlayan dış etkenler örgütün çevresini oluşturan diğer sistemlerden oluşmaktadır (Başaran, 1982, s.175). Örgütün çevresini oluşturan bu değişim faktörlerine örgütler uymak durumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.214)

3.5.1.1. Toplumsal ve Demografik Yapıdaki Değişim

Toplumsal değişme, toplumda var olan nüfus, çevre, yerleşim, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, aile, din gibi kurumların yön ve niteliğindeki değişimlerdir. Başka bir ifadeyle toplumsal değişme, hem toplumun maddi yani ekonomik ve teknolojik gelişmelerin, hem de toplumun manevi kültürü denilen değerlerin, ideolojilerin etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 242).

Örgütlerin değişime yönelmesinde işgücünde ki değişim, sosyal sorumluluk bilincindeki artış, kültürlerde yaşanan değişimler, eğitim seviyesinin yükselmesi, işgücü piyasasında kadınların rağbet görmesi, zengin ve fakir arasındaki farklılıkların artması gibi sosyal ve demografik konular oldukça etkili olmuştur. Japonya veya diğer Asya ülkelerindeki yöneticilerin, bireysel ve ağır hiyerarşik yapılara karşı sabırlı olma noktasında başarı gösteremeyen genç işgücünü yönetirken dengeyi iyi kurmaları (Coşkun, 2009), pek çok Avrupa ülkesinde ve ABD'de yaşlıların oranının artması ve genç nüfus oranının düşmesi de demografik yapıda yaşanan hızlı değişime örnektir. Demografik yapıdaki bu durum örgütler üzerinde sürekli bir baskı yaratmaktadır. Geçen her zaman diliminde, müşterilerin daha fazla talepte

bulunması, kötü, yetersiz ve düşük hizmet ile kaliteyi kabul etmeme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum rekabetçi bir örgüt olmak isteyen örgütler için müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde karşılık vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin varlığını sürdürmeleri için toplumsal ve demografik yapı önem arz etmektedir (Aksoy, 1999).

3.5.1.2. Ekonomik Değişim ve Küreselleşme

Örgütleri değişime zorlayan bir başka önemli etken ise dünyadaki ve ülkedeki ekonomik değişimler ve küreselleşmedir. 1970 yıllarda başlayan ekonomik sıkıntılar, ard arda gelen ekonomik depresyon ve şoklar (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 493), yeni ekonomik düzenin temellerinin atılmaya başlanması ve dünyada oluşan serbestleşme-küreselleşme akımı nedeniyle yaşanan değişimler örgütleri çeşitli yönleriyle etkilemiş ve bir takım değişimleri zorunlu kılmıştır. Örgütün faaliyet gösterdiği alanındaki ekonomik olaylar, ulusal ve uluslar arası ticari ilişkiler, borçlanmalar, arz-talep dengesi, para piyasası gibi ekonomik olaylar değişiminin baskı ve zorlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 242).

Küreselleşme, standartları aşan kalitede ürünler ya da hizmetler üretmek, maliyetleri mevcut özelliklerden taviz vermeden düşürmek ve pazarların değişen şartlarına uyum sağlamak ve dikkat çekici yeni değerler ortaya çıkararak pazarları yönlendirme ölçütleri ile küresel rekabetin yeniden şekillenmesine neden olmuştur (Özkara,1999, s. 32). Ayrıca küreselleşme nedeniyle mal-hizmet ve sermaye hareketlerinin kamu müdahalesinden arınması örgütleri büyük oranda etkilenmesine ve eskinin tutucu kapalı ekonomisine uygun olan örgütlerin krizlere rağmen kendilerini yenilemesine sebep olmuştur (Wolff, 2005, s. 147).

Küreselleşme gibi ekonomik şartlardaki değişimde, örgüte ait ürünlerin arz talep durumunu, pazar faktörlerini ve ülke ekonomisini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215). Ekonomik koşullardaki değişimler finansman piyasaları ve örgütler ile birlikte örgütün hizmet sunduğu tüketicileri de etkilemektedir. Ekonomik koşullarda yaşanan değişimler örgütleri, fikirleri değişen örgüt müşterilerine uygun bir değişim geçirmesine zorlamaktadır (Aksoy, 1999).

Ekonomik etkiler gibi serbest piyasa koşulları ve küresel rekabet de örgütlerin değişime gitme kararlarında etkilidir. Özellikle NAFTA ve AB gibi birleşmeler, küresel açıdan avantajlı duruma gelmek isteyen ekonomiler açısından etkili bir nedendir (Coşkun, 2009).

3.5.1.3. Hukuksal Nedenler

Örgütler, yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve kanunlarla düzenlenen iş hayatına uymak durumundadırlar. Çünkü hukuksal çevre, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir (Çelebioğlu, 1990, s. 79). Diğer bir ifadeyle hukuki değişiklikler toplumun düzenini, aynı zamanda da o toplumda yer alan örgütlerin düzenini etkileyecek değişikliklerdir.

Hukuki koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Örgütler toplumu düzenleyen ve etkileyen gelenekler ve töreler gibi yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak mecburiyetindedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214). Bu açıdan bakıldığında hukuki çevre hem değişimi tetikleyen hem de gerçekleşen değişimi meşru hale getiren bir araçtır. Dolayısıyla örgütlerin, içinde bulunduğu ülkenin hukuki sisteminde gerçekleşen değişimler ve yönetmelik ile tüzüklerce düzenlenen iş hayatına hem adapte olma noktasında gerekeni yapma şeklinde değişimlere katılması, hem de iş hayatını etkileyen bu düzenlemelere değiştirme konusunda çaba harcamaları doğal bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215).

3.5.1.4. Teknolojik Nedenler

19. yüzyılda başlayan teknik değişimler, makineleşme ve otomasyon, örgütleri etkilediği gibi toplumsal yaşamı ve davranışları da etkilemiş dolayısıyla teknolojiadaki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak örgütlerde değişimi etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215). Teknoloji çeşitli nedenlerle devamlı olarak değişmektedir. Teknolojinin değişmesi ise teknolojiye sahip olanların ve teknolojinin yer aldığı durumların değişmesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 242).

Teknolojinin hızla gelişmesi, örgütlerin yeni ve gelişmiş teknolojileri kullanmayı tercih etmesi örgütlerin güçlü birer rakip olma noktasında avantaja ve değişimleri sürekli takip etmesine neden olmuştur. Örneğin daha hızlı bilgiye ulaşmak ve değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla internetin kullanımı kimi örgütlere üstünlük ile birlikte beraberinde varlığını sürdürebilmelerini ve mevcut konumlarını korumaları için değişimleri takip etme zorunluluğunu getirmiştir.

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan değişim örgütlerin kendi kendine yeterli örgüt olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi örgüt içerisinde bilginin daha hızlı yayılmasını ve takibini kolaylaştırmıştır. Bu durum örgüt içerisinde problemlerin teşhis edilmesini, taleplerin yerine daha çabuk getirilmesini ve rakipler ile ilişkilerin gelişmesini düzenlemiştir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 491).

Teknolojide yaşanan değişimler sadece yeniliklerin örgütlere aktarılmasını değil aynı zamanda bu teknolojileri kullanabilecek yetişmiş personel sorununu da beraberinde getirmiştir. Wolff'a göre (2005, s. 149) “ Bilgiye ulaşmak artık kolaydır ancak önemli olan bu yeni teknolojiyi verimli şekilde kullanacak yetişmiş insan unsurudur”. Teknolojinin verimli bir şekilde kullanılma zorunluluğu, örgütleri personel değişimine yöneltmiş ve gelişime açık, yeniliğe uyum sağlayabilen, çeşitli dilleri bilen ve yeni teknolojileri kullanabilen kişileri çalıştırmaya neden olmuştur.

3.5.1.5. Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişimler

Günümüze kadar geçen süre içerisinde pek çok alanda olduğu gibi, yönetim bilminde ve yönetim anlayışlarında da pek çok değişimler meydana gelmiştir. Personelin ve yönetimin uyum içinde bir arada çalıştığı, yaratıcılığı, esnekliği, değişimi ve yenileşmeyi destekleyen yönetim modelleri beraberinde yöneticilik kavramında da değişime sebep olmuştur.

3.5.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İç Faktörler

Örgütlerde değişime neden olan içsel sebepler, örgütlerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örgütlerde yaşanan düşük verimlilik, satışların düşmesi, çalışanların moral ve motivasyon düzeyindeki düşüklük, kişiler veya gruplar arasında yaşanan çatışmalar, tepe yönetimin vereceği stratejik kararlar ve çalışanların eğitim düzeyinin ve beklentilerinin yükselmesi gibi unsurlar örgüt içinde değişiklik yapılması ile sonuçlanır (Coşkun, 2009).

3.5.2.1. Örgütün Üst Yöneticilerinin Tutumu

Gelişmelerin ve yeniliklerin hızla yaşandığı 21. yüzyılda, değişim sürecinde ortaya çıkan belirsizlik ve buna karşı oluşan direncin yönetilmesi, örgütlerin değişim yönetimini en öncelikli konuları arasına almalarını zorunlu kılmıştır. Zorluklarla dolu bu süreç, engellerin başarıyla aşılması için örgütün yöneticilerine ve liderlerine birçok sorumluluk yüklemiştir (Oral, 2009, s. 77). Çünkü örgütte meydana gelmesi istenen değişimin kaynağı tepe yöneticisidir. Örgütlerde değişim için tepe yöneticisinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması ve desteklemesi, değişim için gerekli olan önderliği yapabilmesi ve kendine güvenebilmesi gerekmektedir (Başaran, 1982, s. 179). Dolayısıyla tepe yönetiminin liderliğinin, örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli bir rolü vardır.

Örgütün tepe yönetimi örgüt içinde sistemin işleyişini sağlar ve karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulmaya çalışır. Aynı zamanda örgüt dışındaki koşulları izleyerek, gerekli değişimleri başlatır ve uygular. Bu açıdan bakıldığında üst yönetiminin örgütsel değişime etkisi iki biçimde olabilir. İlki üst yöneticilerin çeşitli sebeplerden dolayı ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin işbaşına geçmeleri durumunda, yeni yöneticilerin örgütü içinde bulunduğu durumdan daha iyiye götürme yeteneğine sahip olmadığı örgütün işler durumunu kesintiye uğratmaktadır. Diğer yandan geleneksel anlayışa sahip yöneticinin ayrılmasıyla oluşan boşluğun yine geleneksel anlayışa sahip bir yönetici ile doldurulmasıyla örgütün amaçları, yapısı, teknolojisi, süreçleri, değerleri ve işgörenlerin rolleri değişmektedir” Üst yönetiminin örgütsel değişime ikinci etkisi ise yöneticilerin

bakış açılarında ve yaklaşımlarında meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişikliğin gerçekleşmesi içinde yöneticilerin yeni bilgi ve beceriler ile donatılması gerekmektedir (Özkara, 1999, s. 41-43).

3.5.2.2. Örgüt İçi Çatışma ve Yakınmalar

Örgütsel değişimi tetikleyen bir başka iç faktör ise örgüt içinde meydana gelen çatışma ve yakınmalardır. İnsanların birbirlerinden farklı olması ve işlerinde de farklı beklentilerde sahip olması bir gerçektir. Beklentilerin veya yeteneklerin zaman içinde değişmesi ile çalışanların beklentileri ile örgütsel gerçeklik arasında zıtlıklarda artmaktadır (Özkara, 1999, s. 49). Bu zıtlıklar ise beraberinde örgüt içi çatışma ve yakınmaları getirmektedir. Bir örgütte ortaya çıkan çatışma ne kadar kuvvetli, devamlı, kapsamlı ise örgütü o derecede yenilemeye ve değişime iter. Bir örgütte çalışan bireylerde görülen yakınma, kullanılan araç- gereçlerde, çalışma koşullarında ve örgütteki diğer iç unsurlarda meydana gelen sorunlar ile ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörlerin örgüte zararı arttıkça örgütün değişim gereksinmesi de artacaktır (Başaran, 1982, s. 179).

Örgütte yakınmayı arttıran faktörler arasında, tatminin düzeyinde yaşanan düşüş, yapılan işe karşı ilginin azalması ve çalışanlarda monotonluğun oluşması sayılabilir. Örgüt içerisinde oluşan bu olumsuz faktörlerin dolayısıyla yakınmanın ortadan kaldırılması için örgüt içinde bazı değişimlere gidilmesi gerekmektedir.

Geleneksel ve Modern yaklaşımlara göre çatışmanın nasıl ortaya çıktığı, örgütler için ne ifade ettiği ve yönetimlerin çatışmaya bakış açıları ile ilgili aşağıdaki Tablo 2’de yer alan bilgiler, örgütsel çatışma hakkında daha detaylı bilgi vermesi açısından faydalı olacaktır (Akçakaya, 2003).

Tablo 2: Çatışma Kavramının Ele Alınış Biçimi (Akçakaya, 2003)

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabılır.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2.Çatışma, örgüt yönetiminin yapıyı oluşturma ve örgütü yönetmedeki hataları ile sorun çıkaran	2.Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, örgüt üyelerinin algı değer ve

kişiler tarafından ortaya çıkarılır.	sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve performansı engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi örgütün başarısının azalmasına da neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü örgütün başarısına hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5.Optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın ortadan kaldırılmasına bağlıdır.	5. Optimal örgütsel iş başarımı, makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığına bağlıdır.

Yaşanan çatışmalar örgütlerde bazı olumsuz sonuçlara yol açmalarına rağmen beraberinde olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Yenileşme süreci ile çatışma süreci arasında benzerliklerin varlığı dikkate alındığında, çatışma süreci iyi sevk ve idare edildiğinde yenileşmenin kaynağı olarak etkili bir biçimde kullanılabilir (Başaran, 1982, s. 179) ve örgütsel değişime katkı sağlayan bir unsur olarak kendisini gösterebilir.

3.5.2.3. Örgütte Meydana Gelen Değişiklikler

Örgülerin değişimini sağlayan dış faktörler aynı zamanda örgütün alt sistemlerini etkileyerek örgüt içi değişime neden olurlar. Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir. Bu değişikliklere uyum görevi ise örgütlerin uyarılma alt sistemlerinin görevidir. Bu uyarılma alt sistemleri örgütlerde değişimi başlatan iç faktörlerden biridir. Bu alt sistemler, toplumda meydana gelen değişimleri tanımaya, örgüte ait sistemlerin isteklerini almaya, pazarlama araştırmaları yapmaya ve örgüt içi değişkenleri tanıyama çalışarak bunların etkilerini tepe yönetimine aktarılmasını ve örgütün bunlara göre şekillenmesine sağlarlar (Başaran, 1982, s. 178).

Örgütlerde ortaya çıkan düşük verimlilik, mevcut satışların düşmesi ve örgüte yönelik stratejik kararlar, örgütün mali olarak yaşadığı kayıp sonucu çalışanların doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilenmesi gibi faktörlerde diğer etmenler gibi örgütleri değişime iten nedenlerdir.

3.5.2.4. Örgütsel Eksiklikler

Örgütlerdeki eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişimin gündeme gelmesi kaçınılmazdır. Örgütlerde görülen eksiklikler şunlar olabilir; Karar verme uygulamada yavaşlık, iletişim kopukluğu ve sık sık yapılan önemli hatalar, bir takım faaliyetlerdeki sıkıntılar, aşırı merkezci yönetim politikaları, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği veya denetimin yetersiz hale gelmesi, amaçların belirgin olmaması, çalışanların devamsızlıklarının çok olması, aşırı iş yükü ve sinirsel gerilim ile iş ortamından hoşnutsuzluk gibi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 217).

3.6. ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEN DEĞİŞİM BİÇİMLERİ

Sadece insan, teknoloji veya sadece yapı ve süreçlerin değil bir bütün olarak değişmesini öngören örgütsel değişim, (Balcı, 2002, s.1) örgütlerde kendisini farklı biçimlerde gösterebilmektedir. Örgütlerde görülen değişim biçimlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2005, s.691);

- Kısmen gerçekleştirilen değişim - Köklü(Radikal) değişim
- Planlı değişim - Planlamadan yapılan değişim
- Zamana yayılan değişim - Ani değişim
- Aktif değişim - Pasif değişim
- Makro değişim – Mikro değişim
- Proaktif (Öngörücü) Değişim - Reaktif (Tepkisel) Değişim

3.6.1. Kısmen Gerçekleştirilen Değişim – Köklü (Radikal) Değişim

Genel olarak örgütsel değişim, bir örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Örgütlerde bu amaçla meydana gelen değişim türlerinden biri olan kısmen gerçekleştirilen değişim, örgüte büyük sıkıntılar vermeyen, örgütü derinden etkilemeyen küçük çaplı değişimlerdir. İkinci değişim, yani süreç geliştirme-reengineering olarak bilinen (Koçel, 2005 s. 694) köklü değişim ise, örgütü açıkça fark edilir bir biçimde etkileyecek olan temelden değişimlerdir.

Geçmiş yıllarda eğitim ve öğretim hayatında kredili eğitim sistemine geçilmesi bu tür değişime örnek olarak verilebilir.

3.6.2. Planlı Değişim - Planlanmadan Yapılan Değişim

Değişimin planlı veya plansız olması, değişim gerçekleşirken yaşanan süreçlerin önceden hazırlanmasıyla ilgilidir. Planlı değişim, hedeflenen örgütsel düzeye bilinçli bir şekilde hazırlanarak önceden belirlenmiş metotlar ile ulaşmayı amaçlar (Coşkun, 2009). Başka bir ifade ile neyin neden, nasıl ve ne zaman değiştirileceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı değişimlerdir (Şimşek, 2005, s. 339). Planlı değişimler örgüt yönetimin talebiyle ve belirli amaçlara ulaşmak için örgüt yöneticileri tarafından ya da bir değişim görevlisi tarafından belirlenmiş aşama ve yöntemler kullanılarak yapılan değişiklikler olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları planlı değişimlere örnek olarak verilebilir.

Plansız değişim ise organizasyonun üzerine gelen etkenler sebebiyle, beklenilmedik bir şekilde ortaya çıkan ve genellikle kriz zamanlarda karşılaşılan hızlı, hazırlıksız değişimlerdir (Coşkun, 2009). Başka bir ifadeyle önceden herhangi bir şekilde planlanmayan ve mevcut şartların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir (Şimşek, 2005, s. 339).

3.6.3. Zamana Yayılan Değişim - Ani Değişim

Örgütlerde gerçekleştirilecek değişimin, süreç içerisinde adım adım yapılması belirli bir zamana yayılarak yapılan değişimi ifade ederken, değişimin içerdiği düzenlemelerin kısa süre içerisinde gerçekleştirilmesi de ani değişimi ifade etmektedir (Koçel, 2005, s. 691). Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, örgütleri gelişmeleri takip etmeye ve elde edilen bilgilerle teknolojik değişimlere adapte olmaya zorlamaktadır. Bu zorlama sonucu oluşan kendini yenileme sürecinde, değişim bir anda ya da kısa bir sürede yapılıyorsa ani değişime, kısa bir sürede yapılmıyorsa zamana yayılan değişime örnek olarak verilebilir.

Değişimi mecbur kılan faktörlerin baskısı yüksek olduğu durumlarda, değişimden kaçınmanın veya zamana bölmenin mümkün olmadığı durumlarda,

yönetim kadrosunun kendisini mecbur görmesiyle birlikte ani değişikliğe gidebilmektedir. Bununla birlikte değişime zorlayan faktörlerin baskısı yüksek olmadığında ve değişim zorunlu hissedilmediğinde yönetim kadrosu değişimi zorunlu görmeyip, değişimi daha uzun zaman dilimlerine yayabilmektedir.

3.6.4. Aktif Değişim – Pasif Değişim

Örgütlerin dış çevrelerinde gelişen koşullara uyum sağlamak için kendi bünyesinde değişim yapması pasif değişimi ifade ederken, örgütün kendisinin yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi ise aktif değişimi anlatır (Koçel, 2005, s. 693).

3.6.5. Makro Değişim - Mikro Değişim

Örgütlerdeki değişime konu olacak hususların sayısı ile ilgili değişim faaliyetlerini, makro ve mikro değişim kavramları ifade etmektedir. Örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eden makro değişim aynı zamanda örgüt geliştirme olarak da bilinir. Birçok stratejinin ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesinde kullanılır. Mikro değişim ise örgüt içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme yapmak gibi (Koçel, 2005, s. 691).

3.6.6. Proaktif (Öngörücü) Değişim - Reaktif (Tepkisel) Değişim

Değişimin proaktif olması tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Reaktif değişim ise önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak yerine, fiilen karşılaşılan durumlara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani karşılaşılan koşullara tepki vermek gibi (Koçel, 2005, s. 691).

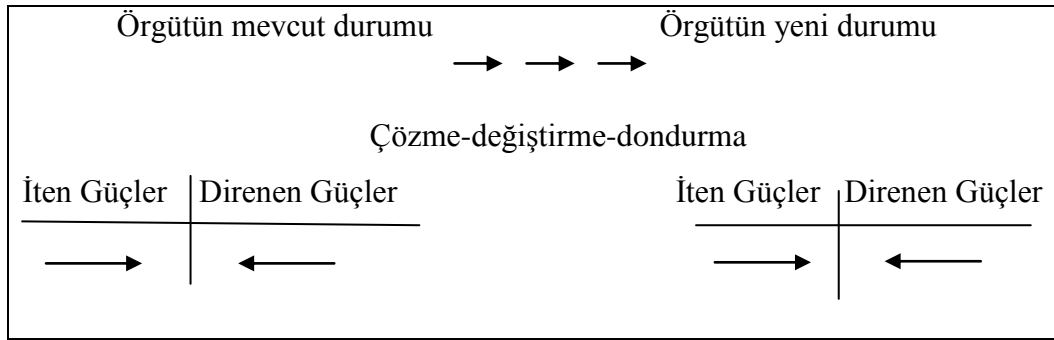
3.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgütsel değişim süreci bir kere olan bir süreç değildir. Değişim karşısında örgütlerin durağan kalması söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla değişim süreci her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini olanak sağlamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 247).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi çoğu zaman kaçınılmazdır. Örgütsel değişim süreci başlatılmadan yani değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek, değişime hazırlamak ve değişim sürecinde yararlanılacak mekanizmaları belirlemek bu süreçte önem kazanmaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 196). Değişim sürecinde yararlanılabilecek mekanizmalar olarak geribildirimlerin izlenmesi, takım kurma, eğitime karşı duyarlılık, amaçlarla yönetim, mesleki gelişim ve sistem yaklaşımı sayılabilir (Töremen, 2002, s. 187).

Lawrence ve Yarlett gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmada özellikle “değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak” konusuna dikkat çekerek, örgütlerin başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri konusunda, yöneticilerin değişim ile ilgili olarak dikkat etmesi gereken üç temel konu olduğunu vurgulamışlardır. Birincisi sistemi iyi kurgulamak, ikincisi bu sistem çerçevesinde örgüt personelini eğiterek hazırlamak ve işin gerektirdiği nitelikleri oluşturmak, üçüncüsü ise örgüt personelini etkin bir biçimde belirlenen amaca motive etmektir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 196).

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri olan Kurt Lewin’e göre işletmede değişim üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; çözülme (buzların çözülmesi veya çözme), değişim (değiştirme veya eyleme geçme), yeniden dondurma (istenen durum) aşamalarıdır (Şekil 9) (Çelebioğlu, 1990, s. 134). Kurt Lewin tarafından oluşturulan bu modelde, değişimde dikkat edilmesi gereken genel aşamalar ve sonrasında izlenecek süreçler belirlenmiştir. Daha sonra diğer bilim adamları tarafından geliştirilen modellerde ise Lewin’in modelinin sınırlı olduğu ileri sürülerek değişim süreci daha fazla aşamalarda incelenmiştir.



Şekil 9 : Örgüsel Değişim Süreci (Özkara, 1999, s.20).

3.7.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Mekanizması

Sürekli değişen durumlara ve etkili yöntemlere uyum sağlayabilmek için değişim süreci genel olarak şu üç aşamadan meydana gelmektedir (Yeniçeri, 2002, s. 199);

- Çözülme
- Değişim
- Yeniden Dondurma

3.7.1.1. Çözülme (Unfreezing)

Çözülme kavramı, toplumsal yaşamdaki koşulların değişimine karşı toplumsal olayların düzenliliğini açıklamaya çalışır. Değişimin oluşması için var olan durağan dengenin, yine var olan davranış ve tutumların desteğiyle değişimden önce başkalaşmasıdır (Çelebioğlu, 1990, s. 135).

Bu aşama çalışanların değişim ihtiyacının farkına vardığı ve çalışanların içinde buldukları durumdan tatmin olmasının etkisinin bulunmadığı aşamadır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 515). Çözülme aşamasında “değişkenler mevcut değerlerinden (uygulama tarzlarından) çözülür ve mevcut durum bozulur” (Koçel, 2005, s. 697). Dengenin bozulması ile yani çözülme döneminde değişime zorlayan faktörlerin etkisiyle, mevcut durumdan uzaklaşma durumu söz konusudur. Çözülme sürecinde en önemli faktörler örgüt içerisinde değişim zorunluluğu hakkında işgörenlere bilgi

vermek, değişiminin önemini kavratmak ve mevcut işlerin değişimden etkilenme şeklinin anlatılmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 515).

Her değişim durumunda değişimi destekleyen ve değişimden rahatsız olan ve ona karşı çıkan kişi/kişiler veya güçlerin ortaya çıkmasına neden olur. Değişim nedeniyle bu kişiler veya örgütler kendi durumuna ilişkin kuşkular, tedirginlikler duymaya başlarlar. Bu nedenle kişi değişimin, istemediği durumlar veya problemler yaşatacağını düşünür.

Değişimi gerçekleştirecek kişi ya da yönetimler, ortaya çıkan bu kişi ya da güçleri tespit etmeli ve örgütte mevcut olan güç dengesini değiştirmelidir. Çünkü başarılı bir değişim süreci için değişime karşı olan güçlerin etkisini azaltmak gerekir. Bu aşamada, değiştirilmek istenen durum hakkında çalışanlar bilgilendirilerek ikna edilmeli ve değişim sonucunda şimdiki durumlarının daha da iyi olacağını düşündüren çalışmalar yapılmalıdır (Koçel, 2005, s. 697).

Özkara'ya göre (1999, s. 21) mevcut denge durumundan çıkmanın değişime yönlendirilen güçlerin artırılması, direnen güçlerin azaltılması ve bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımın sergilenmesi olmak üzere üç yolu vardır. Ayrıca çözölme aşamasında kişilerin alışkın olduğu günlük işlerden ve sosyal ilişkilerden uzaklaştırılması, mevcut durumun devamlılığını sağlayan bütün sosyal desteklerin zayıflatılması ve yok edilmesi, değiştirilmek istenen kişiye dana önceki önemsiz ve değersiz durumunun anlatılması, ödüllendirme ve cezalandırma gibi bazı yöntemlerin uygulanması da yararlı olacaktır (Yeniçeri, 2002, s. 200).

3.7.1.2. Değişim (Change)

Değişimin fiilen yapıldığı ikinci aşamadır. Bu aşamada “yumuşak hale getirilmiş” değişkenlere yeni bir şekil vermeye çalışılır (Koçel, 2005, s. 697). İkinci aşamada, mevcut durumdan yeni duruma geçiş (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 515), başka bir değişle yeni tutum ve davranışlara ulaşma, örgütün davranışının yeni bir seviyeye doğru değiştirilmesi vardır (Güçlü ve şehitoğlu, 2006, s. 248). Bu safha yöneticilerin üretim süreçlerine, çalışanlarına, örgüt kültürüne, teknolojisine, amaçlarına ve

kaynaklarına yönelik örgütsel değişimi başlattıkları bir aşamadır. Örneğin yeni teçhizatın monte edilmesi veya örgütün yeniden yapılandırılması gibi (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 515). Ayrıca bu aşama yönetim sorunlarının çözümlenmesi ve karar verme bölümünün ilk basamağını oluşturur. Bu aşamada genel olarak verilerin toplanması, analiz edilmesi ve sorunların net bir şekilde görünmesi sağlanır (Yeniçeri, 2002, s. 200).

Değişim safhasında kişi, bazı şeylerin yanlış olduğunu ve değişimin kendisinden yapılması istendiğini bilmektedir. Fakat kendiliğinden hangisinin yanlış olduğunu ve durumu nasıl düzeltileceğini bilmeyebilir. Bunları saptamak için, kişi ilk kez kendisine, başkalarına ve duruma verdiği tanıma ilişkin varsayımları ve inançları yeniden gözden geçirmek durumundadır (Çelebioğlu, 1990, s. 140). Bu gözden geçirme hali ve yeni bir durum ihtiyacı duyulduğunda kişinin bir takım değişiklikler yapmasına yardımcı olacaktır.

Değişiklikler sürekli, kısmen, küçük çapta veya belirli bir alanda yapılırsa değişikliklerde pek sorun yaşanmamaktadır. Ancak büyük çapta yapılan değişiklikler daha kapsamlı olacağından bazı sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır (Özkara,1990, s. 22);

- Örgütteki bazı etkenlerin hemen değil belirli bir zaman diliminde değişmesi,
- Yeni duruma uyan ve iyi işleyen örgütsel yönlerin ayrılması,
- Örgütsel sorunların gün yüzüne çıkmaya başlaması,
- Yöneticiler sorunların farkına vararak bazı düzeltici önlemler almaya çalışması,
- Yönetimin dirence yönelmesi,
- Yöneticilerin dirençle başa çıkmasının örgüte ve kendilerine pahalıya mal olması.

3.7.1.3. Yeniden Dondurma (Refreezing)

Yeniden dondurma aşaması, planlı değişme sürecinde son aşamadır. Değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak şekilde yeniden

“katılaştırılması-dondurulmasıdır.” Yeniden dondurma aşamasında örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri yeni duruma göre işlemeye başlayacak ve eski duruma dönüşü engelleyecek şekilde örgütün yapısı oluşacaktır (Koçel, 2005, s. 697-698). Başka bir ifadeyle yeni oluşturulan davranış kalıplarına devamlılık kazandırmak için yeniden dondurulmuş (Yeniçeri, 2002, s. 201) örgüt yapısı meydana getirilecektir. Kısacası örgüt yeni bir dengede kalıplaşmış olacaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 248).

Çözülme aşamasında keşfetme, giriş, teşhis ve planlama, değiştirme aşamasında eyleme geçme bölümleri yer alırken yeniden dondurma aşamasında kararlılık ve değerlendirme ile sonuçlandırma bölümleri yer almaktadır (Bkz. Şekil 10). Bu aşamada örgüt yönetiminin endişesi değişimin kalıcı hale gelmesi ve uzun dönemli olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasıdır. Çünkü değişimin sürekli olabilmesi, değişimi kalıcı hale getirebilecek ortamın sağlanmasına bağlıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s.197). Elde edilen yeni durumda bir denge kurulmaz ise değişim anlık ve kısa süreli olacak ve kişilerin eski denge durumuna dönme eğilimleri ortaya çıkacaktır. Ulaşılan yeni denge durumunun sürekliliğini sağlamak örgüt ve örgütteki değişiminin kalıcı olabilmesi noktasında çok önemlidir.

Tepe yönetiminin dikkati yeniden dondurma aşamasında, değişimin gerçekleştirilmesinden sonra uyumsuzlukların ortadan kaldırılması ve yeni durumun ihtiyaç duyduğu davranışların yerleşmesini sağlamak olmalıdır (Özkara, 1990, s. 23). Örgüt üç aşamalı mekanizma içerisinde birinci ve ikinci aşamayı sağlıklı geçirse bile, örgütün tüm birimlerine ve davranışsal alanlarına tam anlamda değişimi ulaştıramaz, uygulayamaz ve kalıcı hale getirip donduramaz ise, değişim olumlu sonuçlar vermeyecektir.

3.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

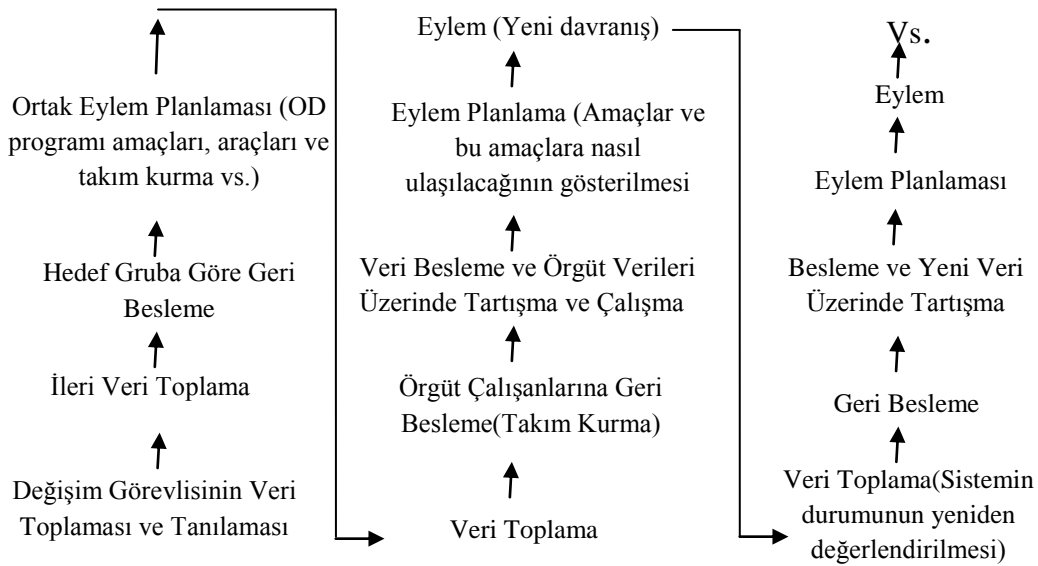
Her örgütün kendine ait kültürü, davranışları, yapısı, vizyonu ve misyonu bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişim yöntemleri denildiğinde her örgütün birbirinden farklı özelliklere sahip olduğunun bilinmesi ve dolayısıyla her örgütte meydana gelecek değişim uygulamalarının ve değişim için kullanılacak

yöntemlerin o örgütün özelliklerine ve var olan koşullarına uygun olarak belirlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

3.8.1. Eylem Araştırması

Örgütsel değişim modellerinden eylem araştırması, değişim görevlisi ve örgüt(yönetim) arasında yoğun bir birlikte çalışma, veri toplama, veri tartışmasını ve planlamasını içerir. Şekil 10'da görüldüğü gibi eylem araştırma modelinin anahtar yönleri veri toplama, hedef gruba göre beslenme, örgüt tarafından tartışma ve çalışma, eylem planlaması ve eylemdir (Balcı, 2002, s. 30).

Eylem araştırması modeli temelinde, örgüt dışından getirilecek olan bir değişim uzmanı veya araştırmacının yardımı ile bilimsel çalışmalara dayanarak, eldeki bulgular ile değişimin planlanmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 519). Diğer bir ifadeyle özellikle bir kişinin örgütün daha iyiye gitmesine ve bilgi düzeyinin gelişmesine katkı sağlaması esaslı üzerine inşa edilen bir yöntemdir (Yeniçeri, 2002, s. 207).



Şekil 10 : Eylem Araştırması Modeli (Balcı, 2002, s. 30).

Şekil 10'dan da anlaşılacağı üzere verilerin sürekli toplanması, analizi ve bulguların örgütsel davranışı değiştirmek için beslenmesi şeklinde ifade edilen Eylem araştırması modelinde sorunlar ve çözüm yolları sistemin kendisi tarafından

belirlenmektedir. Bu durum yapılan değişikliğin hiç bir dirençle karşılaşmadan daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır (Balcı, 2002, s. 30).

3.8.2. Aracılık Kuramı

Argyis tarafından geliştirilen aracılık kuramı ve yöntemi, örgütteki içsel nitelikteki değişmelere odaklaşır. Aracılık kuramı bir başka ifadeyle örgütlerin sorunlarına yönelik verileri nasıl üreteceklerini bilmelerini, alternatif çözümleri üretmesine karar vermelerini ve kararlara ortak paydada bağlılık duyulmasını içerir (Balcı, 2002, s. 29).

Aracılık kuramının üç temel öğesi vardır. Bunlardan ilki aracının örgüt sistemi hakkında geçerli bilgi üretebilmesi için örgüt sistemine yardımcı olmalıdır ve değişim aşamalarından tanılama örgütü tam temsil etmelidir. İkincisi geçerli bilgi bilişsel harita ya da ana hatları ile örgüt sistemine sağlandıktan sonra, örgüt sisteminin alternatifler arasından serbest seçimi mümkün olmalıdır. Üçüncüsü ise örgüt sisteminin üst düzeyde eylem biçimi ya da yapılan seçime sahiplenme derecesi olmalıdır. Bu da bireyin ya da örgütün verilerinin içselleşmesi durumunda mümkün olabilir.

Araştırmaya dayalı kanıt sağlamadığı ve kimsenin serbestçe ve bilgili seçim yapamayacağı için eleştirilene maruz kalan aracılık kuramı, örgütsel değişim modelleri arasında müdahaleciye bir uzmanlık eyleminde bulunma rolü de vermemektedir (Balcı, 2002, s. 29).

3.8.3. Planlı Değişim

Genel anlamda planlı değişme bir örgütün grubun veya daha kapsamlı sosyal sistemin mevcut durumunu doğrudan etkileyerek başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır (Yeniçeri, 2002, s. 190). Örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntem olan planlı değişimin sağlanması için, amaçların birlikte belirlendiği ortak bir çaba, alınan kararlara güven ve işbirliği ortamı ile değişim görevlisi ve yöneticilerin birbirini

etkilemelerine olanak veren yetki dağılımına ihtiyaç duyulmaktadır (Çelebioğlu, 1990, s.107).

Sağlanan planlı bir değişimin yönelebileceği genel amaçlar arasında şunlar sayılabilir (Şimşek, 2005, s. 341);

- Mevcut işi daha etkin yapmak
- Örgütün çevreye uyumunu sağlamak
- Gelecek için hazır olmak

3.8.3.1. Planlı Değişim Modelinin Özellikleri

Örgütlerde bireylerin ve grupların yetenek ve davranışlarını değiştirerek ve geliştirerek önemli bir rol gerçekleştiren (Bumin, 1979, s.45) planlı değişimde görülebilecek başlıca amaçlar mevcut işi daha etkin yapmak, örgütün çevreye uyumunu sağlamak ve gelecek için hazır olmaktır (Şimşek, 2005, s.341). Bu amaçlar ile birlikte planlı değişim modelinin özellikleri şunlardır (Yeniçeri, 2002, s.190);

- Planlı değişme, örgütü bir etkinlik düzeyinden daha üst bir etkinlik düzeyine yükseltmek ve bu düzeyde tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.
- Problem çözme ve gelişme programları için bilinçli, amaçlı, açık bir karar içerir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişim modeli hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme sorunları ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama yeterliğine sahip değişim uzmanı veya profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişim uzmanı ve alıcı sistem arasında güç paylaşımı ve iş birliği gereklidir.
- Değişikliği yürütmek için geçerli bilgi ve verilerden yararlanmaya çalışır.

3.8.3.2. Planlı Değişme Modelleri

Planlı değişme modelleri, birbirlerine çok benzemektedirler. Bu modellerin farklı yönleri yok denecek kadar azdır. Her model, değişikliğin bir yönünü açıklamaya çalışmaktadır. Planlı değişme modelleri şunlardır (Yeniçeri, 2002, s.191);

- Denge Modeli,
- Organik Modeli,
- Geliştirici Değişme Modeli.

3.8.3.2.1. Denge Modeli

Belirli bir amacı veya amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütler, bu amaçlara ulaşma arzusuyla kendilerini sürekli olarak bir yönde çaba ve enerji harcamaya zorlarlar. Denge modeli ise, örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi zıt yönde etkileyen bir takım güçlerin varlığını kabul etmektedir. Yani denge modeli amaca ulaşmak için ortaya konan aktivite ile bu aktiviteleri karşı güçlerin direnişini esas alır (Yeniçeri, 2002, s.191). Denge modelinde yer alan bu zıt güçler, örgüt içinde değişmeyi teşvik edip kolaylaştıran itici güçler ile değişmeye karşı olan engelleyici güçlerdir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 248).

Sınırlayıcı ve itici güç arasında var olan dengenin herhangi bir nedenle bozulması örgüt içerisinde gerginliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu gerginlikler aynı zamanda örgüt içerisindeki sosyal yapıya da etki etmektedirler. Bu durumda denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmenin mevcut dengesini alt üst eden endişe ve güvensizliklerin, çalışanlar arasındaki düşmanca davranışların, statü ve rol çatışmalarının ve iletişim usullerindeki aksaklıkların giderilmesi olacaktır (Yeniçeri, 2002, s.192).

3.8.3.2.2. Organik Modeli

Organik değişme modelinin hareket noktası, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden inorganik örgüt anlayışının, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uğraşmada yetersiz kalmasıdır. Mekanik örgütler, değişmeye karşı koyma eğiliminde olan kişilerden meydana gelir ve çevresine kapalı statik bir örgüttür. Örgütte çalışan kişiler tatmin olmama ve devamlı çatışma halindedirler. Yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği hiyerarşik kontrole dayalı bir iş bölümü vardır. Örgüt, kararların merkezi olarak verildiği mekanizmaya sahiptir.

Organik örgüt devamlı olarak değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek ve mekanik örgüt anlayışının yerini alabilecek bir örgüt sistemidir. Bir anlamda mekanik örgütün tersi olan organik örgüt; grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, örgüt içindeki çatışmaların problem çözme yoluyla halledildiği bir örgüttür (Yeniçeri, 2002, s. 196).

3.8.3.2.3. Geliştirici Değişme Modeli

Chris Argyris'in bir şirket merkezinde uyguladığı değişme programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına göre ortaya konan bir modeldir. Birçok örgütün yöneticilerinin uyguladıkları stratejiler; tepe yönetimi çalışanlarının değer yargılarına ve örgütün amaçlarına dayanır. Bu durum örgütte kişiler ve gruplar arası etkinlik ile sorun çözme mekanizmasının etkinliğinin gittikçe düşmesine neden olmaktadır. Geliştirici değişme modeline göre, belirtilen bu olumsuz sonuçların belirgin hale geldiği örgütlerde değişim zorunludur. Bu değişim modelinin hedefi örgütte kişiler arası yetki ve sorumluluklara genişlik ve esneklik kazandırmaktır. Bu kazandırma ise örgüt kültürün ya da örgüt yöneticilerinin değer yargılarının değişmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca geliştirici denge modeli laboratuvar veya duyarlılık eğitim programlarının kullanılmasını öngörür (Yeniçeri, 2002, s. 196-197).

3.8.3.3. Planlı Değişim Modelinin Aşamaları

Örgütte değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla ilk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılan üç aşamalı değişim modeli daha sonraları Lipit, Watson ve Westley tarafından geliştirilerek beş aşamalı değişim modeli oluşturulmuştur (Bumin, 1979, s. 45);

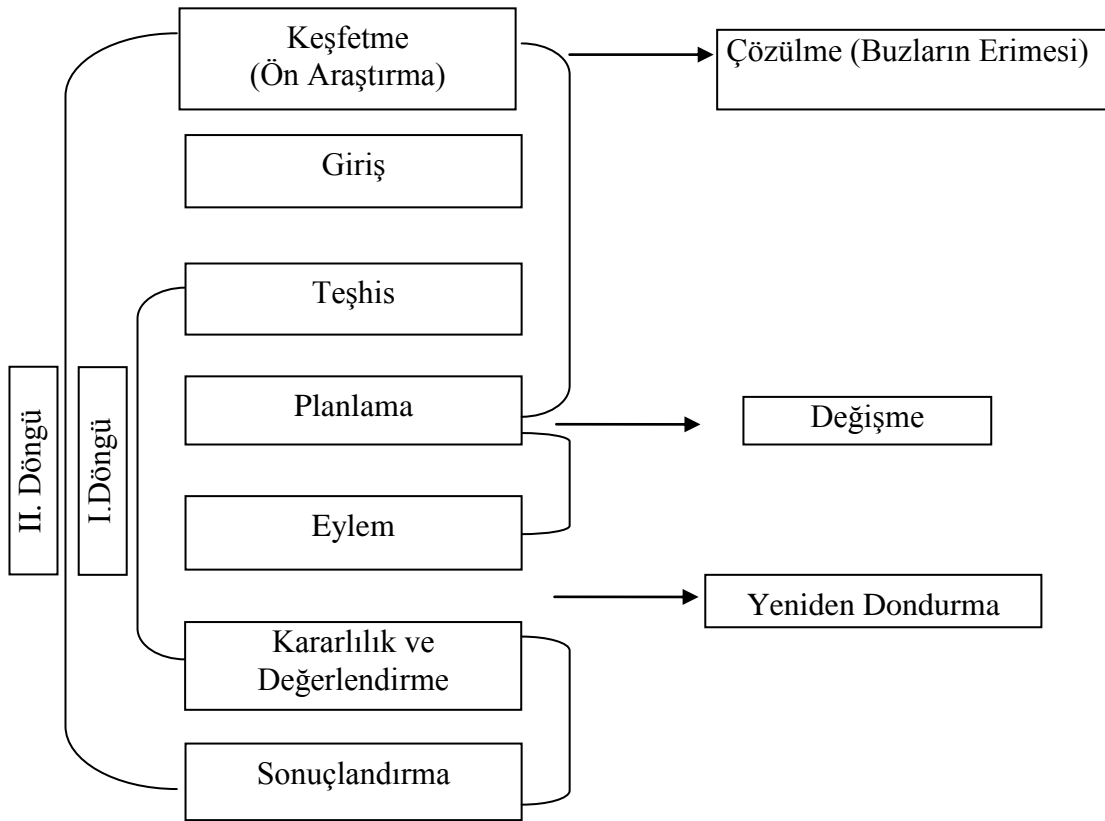
- Değişim ihtiyacını geliştirmek (çözülme),
- Değişim ilişkilerinin oluşturulması,
- Değişime yönelmek (hareket),
- Değişimi genelleştirme ve dengelemek (tekrar dondurma),
- İlişkileri sona erdirmek.

Planlı değişim modeli Lawrence ve Lorsch gibi araştırmacılar tarafından, teşhis, eylem planlama, eylemi uygulama, değerlendirme aşamaları ile ifade edilirken, Richard Bechard gibi araştırmacılar tarafından ise sistematik örgüt geliştirme tanımının ruhuna uygun teşhis, strateji planlama, eğitim, danışmanlık ve örgüt içi eğitim ve değerlendirme aşamaları olarak benimsenmektedir (Bumin, 1979, s. 46).

Yapılan çeşitli çalışmalar ile yukarıda belirtilen beş aşama Kolp ve Frohman tarafından yediye çıkartılmış ve daha kapsamlı bir değişim modeli oluşturulmuştur (Yeniçeri, 2002, s. 202). Bu modelin iki temel ilkesi bulunmaktadır (Balcı, 2002, s. 26-27);

- İnfomasyon, müşteri ve değişim ajanı tarafından açıkça paylaşılmalıdır.
- İnfomasyon ancak doğrudan eyleme dönüştürülürse yardımcı olur.

Kapsamlı hale getirilen bu değişim modeli iyi planlanmış bir değişim sürecini gerektirmektedir. Yedi aşamalı dinamik bir süreci içeren bu model Şekil 11'de ki gibidir.



Şekil 11 : Planlı Değişim Modeli (Balcı, 2002, s. 27)

Planlı değişme modelinin aşamalarına geçmeden önce bu modelin genel olarak bir özelliğine dikkat çekmekte fayda vardır. Şekil 11'den anlaşılacağı üzere planlı değişme modeli basit ve açık görünmesine rağmen genellikle teşhis, planlama, eylem ile kararlılık ve değerlendirmeyi kapsayan birinci döngü kullanılmaktadır. Bu modelin eksik tarafı belirli problemlerin belirli çözümüne dönük olması, araştırmaya dayalı olmasına karşın ölçmeye pek önem vermemesidir (Balcı, 2002, s. 28). Bundan dolayı da yeterince yoğun bir tanılama yapılamamaktadır.

3.8.3.3.1. Keşfetme (Ön Araştırma)

Değişimin gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesinin kabul gördüğü, yapılmak istenen değişimin örgüte maliyetinin, çalışanlar üzerindeki muhtemel etkilerinin ve değişimin gerçekten örgüt için ne kadar gerekli olduğunun tespit edildiği aşamadır.

Bu aşamada örgüt, değişim görevlisine başvurmak ile birlikte sorunlarını çözecek kaynakları ve çıkış yollarını bulmaya çalışmaktadır. Hem değişimi

gerçekleştirmek isteyen örgüt hem de değişim görevlisi, gelecekteki ilişkiler ve değişim için bir araştırma çalışması başlatır (Yeniçeri, 2002, s. 202). Ancak bu aşamada örgüt ve değişim görevlisi beraber çalışmaya kesin karar vermemişlerdir (Bumin, 1979, s. 47). Değişim görevlisine yapılan davetin temelinde, değişim sorunlarını en uygun biçimde düzene koyup yardım edebileceği düşüncesi vardır (Yeniçeri, 2002, s. 202).

3.8.3.3.2. Giriş

Bu aşama “karşılıklı kontrat ve beklentilerin geliştirildiği aşamadır. (Balcı, 2002, s. 28). Diğer bir ifadeyle örgüt ile değişim uzmanının birlikte çalışmaya karar verdiği aşamadır (Yeniçeri, 2002, s. 202). Bu aşamada, planlı değişim sürecinin girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulup işleme konacağı ve örgüt ile değişim görevlisinin karşılıklı beklentileri ile bu beklentilerin sürekli paylaşılacağı ve kabul göreceği alanlar belirlenir. Sorunun tüm sistemle ilişkisi ve genel tanımı yine bu aşamada belirlenir. Aynı zamanda saptanan sorunun sebepleri, örgütün ve değişim görevlisinin projeye ilişkin amaçları, örgütün ve değişim görevlisinin soruna uygulayabilecek kaynak ve becerileri de bu safhada belirlenir (Bumin,1979, s. 49).

Değişim görevlisinin bu süreçte, etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli güce sahip olması gerekmektedir. Güvene dayalı bir yapı oluşturmak için örgüt ile değişim görevlisi arasında işbirliğini geliştiren ilişkilerin kurulması gerekir.

3.8.3.3.3. Teşhis

Bu aşama değişim uygulamasının en önemli adımlarından biridir. Bu aşamada değişim görevlisi durum teşhisi için gerekli bilgileri elde etmek amacıyla mülakat, anket, gözlemlene gibi pek çok yönetime başvurur. Değişim görevlisi değişim ihtiyacı görülen alt sistemi ve onun diğer alt sistemlerle olan ilişkisini inceler. Bu ilişkinin incelenmesi aynı zamanda değişim sürecinde bir alt sistemde oluşan değişimin diğer alt sisteme etkisinin anlaşılmasını sağlar (Bumin, 1979, s. 50).

3.8.3.3.4. Planlama

Tanımlama aşamasından sonra gelen planlama aşaması, gerçekleştirilmek istenen eylem aşamalarının tanınmasını ve değişime karşı olası dirençlerin belirlenmesini kapsar (Balci, 2002, s. 28). Bir önceki aşamalarda elde edilen bulgular ve değişim için var olan seçenekler değerlendirilerek atılması gereken adımlar, muhtemel direnişler ve bu direnişlere karşı uygulanacak stratejiler belirlenir (Yeniçeri, 2002, s. 203). Bu stratejiler değişim görevlisi ve örgütün işbirliği ile belirlenir (Bumin, 1979, s. 51). Alternatif stratejilerinin belirlenmesinin akabinde en uygun olan strateji hayata geçirilir (Yeniçeri, 2002, s. 204).

3.8.3.3.5. Eylem (Harekete Geçme)

Bu aşama, planlama aşamasında belirlenen stratejilerden en iyi olanının uygulamaya konulduğu (Yeniçeri, 2002, s. 204) yani değişimde “ eylem aşamalarının uygulandığı” safhadır (Balci, 2002, s. 28). Bu aşamada sorun çıkmaması için ilk dört aşamanın sağlıklı bir şekilde işlenmiş olması gerekir. Bu aşamada öncelikle mevcut durum, tutum ile inanç ve davranışlarda bozukluklar veya dondurulma görülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214).

Bu aşamada görülen sorunların temelinde önceki aşamalarda çözülemeyen nedenler yatar (Yeniçeri, 2002, s. 204). Bunlar değişimden etkilenen ve onu uygulayacak olanların tam katılımının sağlanamaması, sistemin ve sorunun yeterli derecede teşhis edilememesi ve planlama aşamasında kararlaştırılan strateji ve eylemlerin sonuçlarının iyi kestirilememesi olabilir (Bumin, 1979, s. 52).

3.8.3.3.6. Kararlılık ve Değerlendirme

Değişim süreci ve sonuçları hakkında objektif kararların alınması için örgüt dışında bir araştırmacının değişimi değerlendirmesi ve değişimin önceden hedeflenen sonuçlara ulaşmış olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir (Bumin, 1979, s. 52). Yani bu aşama, değişimin ilk dört aşamasında belirlenen amaçlar doğrultusunda başarının değerlendirilmesi ve buna göre “daha ileri eylem ya da sonuçlandırma

ihtiyacının” ortaya konduğu aşamadır (Balcı, 2002, s.28). Ayrıca bu aşamada değişim ile yeni davranış biçimlerinin örgüt üyeleri tarafından kazanılıp kazanılmadığı değerlendirilmesi yapılır (Yeniçeri, 2002, s. 204).

Bu yaklaşımın, bilimsel nesnellik açısından bir takım yararları vardır. Ancak, değişimi etkin bir biçimde uygulamanın bir takım maliyetleri de olacaktır. Planlı değişim modelinde kararlılık ve değerlendirme aşaması, değişim süreci ile bir bütündür. Çünkü değerlendirme aşamasının sonucu, değişim projesinin ya bitiş aşamasına ya da tekrar planlama aşamasına dönülmesine ve tekrar eylem planlaması yapılmasına neden olur (Bumin, 1979, s. 53).

3.8.3.3.7. Sonuçlandırma (Bitirme)

Bu son aşama ise değişim görevlisinin sistemden ayrıldığı ya da uyguladığı bir projeyi durdurduğu veya bir başkasını başlattığı aşamadır (Balcı, 2002, s. 28). Değişim süreci başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Değişim sürecinin başarılı olması ilk dört aşamada belirlenen amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine bağlıdır. Eğer amaçlar gerçekleştirilmişse değişim uygulaması başarılı sayılabilir (Yeniçeri, 2002, s. 204). Bu durumda değişim için görevlendirilmiş kişinin görevine son verilebilir.

Değişim sonucunda üretim kapasitesinin artması, daha düşük maliyetlere ulaşılması, örgüt içi şikâyetlerde ve iş kazalarında azalma ile daha kaliteli üretim gibi faktörlerden en az birisine ulaşılması gerekmektedir. Aksi takdirde uygulanan değişim modelinde hatanın var olduğu ve tekrar planlı değişim sürecinin başına dönülmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214).

Değişim görevlisinin, örgütte problem çözme yeteneğinin geliştirilmemesi, örgütün değişim görevlisine bağlı kalmasına sebep olabilmektedir. Değişim görevlisinin sistemden ayrıldıktan sonra değişimden etkilenenlerin terk edilmişlik ve çaresizlik hissine kapılmasına neden olmaktadır. Burada önemli olan değişimi uygulayan ve ondan etkilenenlerin sorunlara çözüm bulabilmesidir (Bumin, 1979, s. 53).

4. KRİZ YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ

Muhtemel tehlike ve zorlukların yanı sıra örgütün operasyonel ve yönetsel yapıların da sürekli analiz yapmaları, hem örgütsel hem de iyileşmeyi sağlamak için davranışsal ve duygusal tepkilerini bu yönde düzenlemeleri krize hazırlıklı işletmelerin en önemli özelliklerindedir. (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179). Kriz meydana gelmeden önce proaktif bir strateji benimseyen işletmeler, kriz anında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ölçütlerin uygulanmasına, eğitime, çalışanların gelişimine, motivasyon ve destekleyici bir birlik duygusuna önem verirler (Lagadec, 1997: 28). Dolayısıyla, krize hazırlıklı işletmeler örgütsel değişim kararlarını kolektif bir şuurla işbirliği içerisinde, tüm çalışanların katılımıyla ve bilgisi dahilinde alırlar. Krize hazırlıklı olmak aynı zamanda, kriz durumunda çevrenin getirdiği belirsizliklerden korunabilmek için yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesini, muhtemel krizlerin tespitini yaparak işletmenin bu krizlerden nasıl korunacağını belirleyen yazılı kriz planları hazırlamakla görevli bir kriz yönetim takımının oluşturulmasını, örgütsel değişim ortamını ve kriz yönetiminin en önemli şartlarından olan personeli güçlendirmeyi sağlar (Simola, 2005: 184).

Kriz ve değişim arasında yaşanan bu ilişkiye bakıldığında krize hazırlıklı işletmeler ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Çünkü işletmenin yaşamını tehdit eden bir kriz durumu ile karşılaşınca kadar ertelenen örgütsel ve stratejik değişimler, ancak kriz anında örgütsel performans düşüşlerine sebep olan koşullar tarafından tetiklenir ve örgüt yöneticilerini muhtemel iyileştirme arayışlarına yönlendirir (Schaefer, 1998: 238). Bu durumda, krize hazırlıklı işletmeler mevcut krizden çıkış stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilme becerileri sayesinde krizin doğurabileceği zararları örgütsel değişim yoluyla en aza indirirler. Aynı zamanda işletmelerin üst yönetimi, gelecekteki krizlerin oluşturabileceği risklerin bilincinde olarak; kriz yönetimi programları, acil durum planları, kriz öncesi ve sonrası güvenlik önlemleri oluştururlar. Böylece değişim temelli bir kültürün oluşturulması kolaylaşır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 180; Azzone ve Palermo, 2011: 93).

Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkide mevcut krizlere hazırlıklı olmak veya gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olmak gibi diğer

faktörlerin yanında hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık faktörleri de önemli bir yer tutmaktadır. Hatalardan öğrenmek örgütün ölçülebilir başarı kıyaslarını geliştirmesini, böylelikle örgüt üyelerinin neyi hedeflediklerini ve belirlenen hedefe nasıl ulaşacaklarının bilincinde olarak hareket etmelerini sağlar (Rieley ve Clarkson, 2001: 162). Hatalardan öğrenme becerisi öncelikle değişim ihtiyacını algılamayı, yeni bilgi ve deneyimler arayışına girmeyi, sebep-sonuç analizi yapmayı, örgüt üyelerinin duygusal olarak değişime hazırlanmalarını sağlar (Young, 2009: 530). Duygusal olarak değişime hazırlanma ve değişimin gereğini anlama noktasında hatalardan öğrenme ile birlikte değerlendirilebilen öğrenmeye bağlılıkta örgütsel anlamda geliştikçe başarı kaçınılmaz olabilecek, öğrenme ve bağlılığa verilen önem arttıkça değişime verilen önemde artabilecektir.

4.1. KRİZ YÖNETİMİ

Örgütsel kriz yönetimi sürükleyici bir alandır. Bu alan içerisinde krizler çeşitlilik gösterir ve nadiren bir dizi yol izlerler. Farklı alanlarda patlak veren krizlerin sonuçları yaygın olarak birbirinden farklıdır (Kersten, 2005, s. 544). Krizler herhangi bir zamanda herhangi bir örgütte belirebilir. Eğer örgütler krize hemen yanıt veremiyorlarsa krizler bir felakete dönüşür. Şiddeti ne olursa olsun krizler örgütler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Krize neden olan faktörlerin belirlenmesi örgütün krize yanıt verme yeteneğini gösterir. Etkili bir kriz yönetimi örgütün imajını korur ve örgüte karşı olumsuz propagandaları kontrol etmeyi sağlar (Vassilikopoulou et al, 2009, s. 174).

Kriz yönetimi, muhtemel bir kriz durumuna karşı alınan kriz sinyallerinin değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Güney, 2000, s. 148). Başka bir ifade ile kriz yönetimi krizin belirlenmesi amacıyla proaktif ve reaktif eylemleri içeren bir dinamik ve sürekli bir süreçtir (Öcal ve ark, 2006, s. 1499). Kriz yönetimi, kültürel ve diğer ilişkiyel yaklaşımlar tarafından ileri sürülmüş olsa da, rastgele değil organizasyonun çalışmasına, kültürüne ve yapısına bağlı kavram olarak anlaşılmalıdır (Kersten, 2005, s. 544).

Etkili bir kriz yönetimi ise, örgütün çeşitli seviyeleri ve bölümleri arasında etkili ve açık iletişim kanallarını içeren, çalışanların mevcut faaliyetleriyle, rolleriyle ve sorumlulukları ile kaynaştırıldığı, örgüt içi olumsuz haberlerin iletildiği karşılıklı uygun örgütsel alt yapıyı ile birlikte krizin bütün özellikleri ile ilgili kriz grubunu gerektirmektedir (Mitroff and Pearson, 1993, s. 24).

Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına kararlaştırılmasını gerektirir. Örgütlerin, muhtemel krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları ve donanımlarını güçlendirmeleri gerekir. Krizle başa çıkmada önemli bir etken, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır. Kriz yönetiminde önemli olan krizi çözmek ya da krizden kaçmak değil, krizi daha ortaya çıkmadan önlemek veya kriz ortaya çıktı ise örgüt açısından başarıya dönüştürmektir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü, kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz yönetiminin en önemli görevi ise, örgütleri tehdit edebilecek durumları önceden tahmin ederek ortadan kaldırmaya yönelik bir yapıyı oluşturmaktır. Bununla birlikte, örgüt dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel faktörlerle veya doğal, siyasal veya teknik sebeplerle ortaya çıkan krizleri zamanında ve gerekli önlemleri almak ve alınan bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir. Ayrıca bir örgütün tüm kriz durumlarını önceden tahmin etmesi ve bunları önleyici tedbirler alması çok mümkün değildir. Yaşanan hızlı değişim ile birlikte önceden belirlenmeyen bazı durumların gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Bu durum beraberinde kriz anlarına karşı hazırlıklı olmayı ve krizi etkili şekilde yönetmeyi zorunlu kılmaktadır (Sezgin, 2003, s. 181-182).

Kriz yönetim stratejisinde yapılması gerekenler ise şunlardır (Mitroff and Pearson, 1993, s. 13);

- Krizler için geniş kapsamlı hazırlıklar yapılmalı,
- Kriz yönetim sürecinin beş safhasının tümüne dâhil olunmalı,
- Kültürel, insani, örgütsel ve teknik faktörler dikkate alınmalı,
- Muhtemel diğer faktörlerde plana dahil edilmeli.

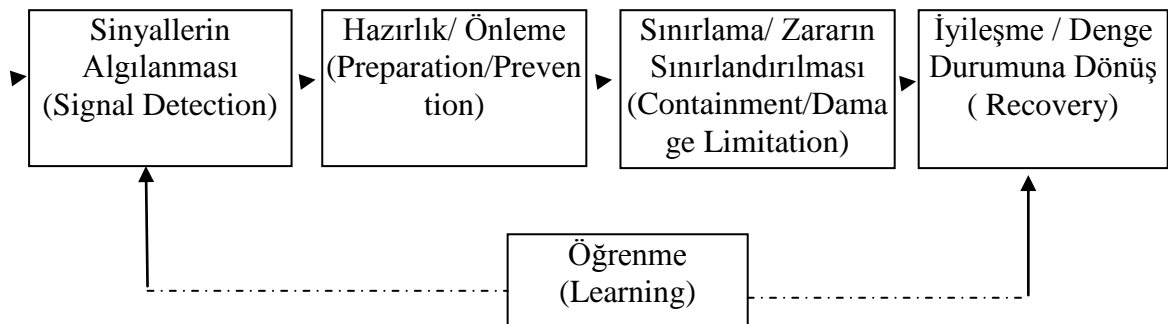
4.2. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi kriz öncesi ve sonrasında mümkün olan çerçevede risk ve belirsizliği ortadan kaldırmayı veya muhtemel risklerin belirsizliğini azaltmayı hedefleyen sistematik bir çaba gerektirmektedir (Simola, 2005: 181). Kriz yönetimi birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir. Kriz yönetimi; örgütün normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlamak amacıyla sorumluların kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreçtir (Soysal ve ark, 2009, s. 435). Bu süreci meydana getiren safhaları beş bölüme ayırarak incelemek mümkündür. Bu bölümler; kriz (uyarı) sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve önleme, krizin denetim altına alınması (zararın sınırlandırılması), kriz sonrası rehabilitasyon (iyileşme/denge durumu), öğrenme ve değerlendirmedir (Mitroff and Pearson, 1993, s. 21).

4.2.1. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

Örgütlerin kriz durumlarında karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikelerin en iyi şekilde sonuçlanabilmesinde örgütün büyüklüğü, piyasa şartları gibi faktörlerin yanında iyi bir kriz yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Kriz yönetim süreci ise şekil 12'de gösterildiği gibi beş aşamadan meydana gelmektedir (Mitroff and Pearson, 1993, s. 21);

- Kriz sinyallerinin alınması,
- Krize nazırlık ve önleme,
- Krizin denetim altına alınması (zararın sınırlandırılması),
- Kriz sonrası rehabilitasyon (iyileşme/denge durumu),
- Öğrenme ve değerlendirme.



Şekil 12 : Kriz Yönetim Süreci Aşamaları (Mitroff and Pearson, 1993, s. 21).

4.2.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce örgütlere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyallerin bir bölümünün kaynağı örgüt içi faktörler iken bir bölümünün de kaynağı örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt içi sinyallere örnek olarak yönetim yetersizliği, karar vermede aksaklıklar, iletişim bozukluğu gibi vb. durumlar, örgüt dışı sinyaller ise ekonomik, psikolojik, teknolojik, yasal sinyaller ve afetler sayılabilir (Soysal ve ark, 2009, s. 436).

Örgüt yöneticileri krizin sinyallerini ve erken uyarılarını algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır (Tutar, 2007, s. 71). Uyarı sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddeti hakkında bilgiler içerdiğinden; yöneticilerin bu sinyallere karşı tetikte ve duyarlı olmak zorundadır. Uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması veya dikkate alınsa bile doğru değerlendirilmemesi durumunda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olur (Şimşek, 2005, s. 334). Örneğin ABD'de Challenger uzay mekiği kazası sonrası hazırlanan rapor, kazanın ortaya çıkmasına kadar astlar tarafından üst yönetime çok sayıda uyarının ulaştırılmaya çalışıldığını hatta bu uyarılardan bir tanesinin "İmdat" kelimesiyle başladığını ve mekiğin parçalarından birindeki bozukluk giderilmedikçe bu faciyanın kaçınılmaz olduğunu bildiriyordu. Krize duyarlı şirketler normalde algılanamayacak kadar zayıf sinyalleri dahi rahatça algılayabilmektedirler (Türkel, 2001).

Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa, örgütün tehditlere karşı kendisini savunması ve denge durumuna dönmesi de o kadar zor olacaktır. Bu bakımdan uyarı sinyalleri belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi önemlidir (Ataman, 2009, s. 306). Bu bağlamda örgüt içinde veya dışında oluşabilecek erken sinyallerin alınabilmesi ve alınan sinyallerin tepe yönetimi tarafından doğru değerlendirilebilmesi için, sinyalleri alan erken uyarı sistemlerinin farklılıkları belirleyecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir (Can, 2005, s. 398-399).

4.2.1.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve korunma yani önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşama hayali krizler için çeşitli senaryolar ve hareket tarzları oluşturmayı ve çalışanların görevlerine alışana kadar onları test etmeyi içermektedir. Başka bir ifade ile örgütü, onun bir kriz durumunu, bilgi isteyen önemli personeli ve kaynakları yönetebilmesi için hazırlayan sistematik planlamayı içerir (Soysal ve ark, 2009, s. 436). Örneğin hava yollarının acil durumlar için hazır kriz ekipleri bulundurması, yangın durumuna karşı ayrıntılı eylem planlarının var olması ya da örgütlerin, dışarıdan bir saldırı ile sistemlerinin çökertilme ihtimaline karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurması gibi.

Bu aşamada erken uyarı sistemi ile elde edilen bilgiler doğrultusunda, karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmaları oluşturulur (Mitroff and Pearson, 1993, s.10-11). Kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları, örgütün birimlerini, departmanlarını ve çevresini ortaya çıkacak zararların etkilerinden korumaya yönelik faaliyetlerden oluşması gerekmektedir (Can, 2005, s. 399). Krizi yönetmek için hazırlık aşamasında uygulamaya aktarılacak mekanizmalar arasında kriz yönetim ekipleri, kriz iletişimi, eğitim planlaması, kriz merkezi oluşturma, eylem planları yapma, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde tutulması ve bunların işleyişinin önceden test edilmesi sayılabilir (Soysal ve ark, 2009, s. 436).

Erken uyarı sinyallerinin sistemli bir şekilde takip edilememesi durumunda, krize hazırlık ve korunma mekanizmaları da sağlıklı biçimde işlemeyebilir. Bu nedenle, krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için hem erken uyarı sistemlerinin hem de hazırlık ve korunma mekanizmalarının etkin ve uyumlu bir biçimde işletilmesine bağlıdır (Ataman, 2009, s. 307).

4.2.1.3. Krizin Denetim Altına Alınması (Zararın Sınırlandırılması)

Kriz yönetiminin, ilk iki aşamasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere önem vermemesi veya yerine getirmemesi durumunda gerçek bir krizin varlığı söz

konusudur. Hâkim olma veya zarar kontrolü olarak da adlandırılan bu aşamanın amacı krizin etkilerini önleyerek krizi ortadan kaldırmak veya zararı en aza indirmektir (Can, 2005, s. 399). Başka bir ifade ile ileri düzeyde gerginlik ve kayıpları önlemede kriz sonuçlarının etkilerini sınırlandırmayı, örgütün krizin sonuçları ile nasıl baş edeceği, kaynakların ve yatırımların güvenliğini nasıl sağlayacağı konusunda paydaşlarla iletişim kurmayı, politika geliştirmeyi ve uygulamayı içermektedir (Soysal ve ark, 2009, s. 437).

Örgüt bu aşamada ilk iki safhada elde ettiği verileri kullanarak ve gerekli önlemleri alarak krizin ortadan kaldırılmasına veya etkisini sınırlandırarak zararı en aza indirmeye yoğunlaşsa da (Ataman, 2009, s. 307) tam anlamı ile krizi kontrol etmesi imkânsızdır. Bu durumda zararı kontrol altına almanın amacı, krizin daha fazla yayılmasını önlemektir (Genç, 2008, s. 229).

Erken uyarı sistemleri ile hazırlık ve korunma mekanizmalarının uyumlu bir şekilde kullanılması ve bu mekanizmalar aracılığı ile elde edilen verilere göre davranılması durumunda orta vadede krizlerin denetim altına alınması muhtemel bir durumdur (Şimşek, 2005, s. 334). Ancak hiçbir örgütün, dış kaynaklı krizleri bütünüyle önleyemediği gerçeği unutulmamalıdır (Tutar, 2007, s.106). Bununla birlikte krizi denetim altına almak için örgüt yönetiminin ve çalışanlarının birlikte benimsemesi ve uygulama noktasında işbirliği yapması gereken üç tutum vardır. Bunlar (Tutar, 2007, s. 95); mevcut düzeni sürdürmek, diğer zaman ve maddi kayıpları göze almak ile krizden değer ve fırsat yaratmaktır.

4.2.1.4. Kriz Sonrası Rehabilitasyon (İyileşme/ Denge Durumu)

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra örgütün en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi ve denge durumuna gelmesi gerekmektedir. Yani kriz sonrası iyileşme ve krizden önceki mevcut denge durumuna dönme kriz yönetiminin önceliği haline gelmektedir (Can, 2005, s. 399).

Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar ortaya çıkmaktadır. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun vadeli çalışmalar kriz yönetim

sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır (Haşit, 2000, s. 70). Bu aşamada örgütün normal çalışma düzenine dönmeye yardımcı olmak için kısa ve uzun dönem programların uygulanması, örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Tutar, 2007, s. 152) Örgüt üyeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntü, güven sarsılmaları ve öz savunmanın artması gibi olumsuz sonuçların giderilmesi bu aşamada gerçekleştirilmeye çalışılan diğer çabalardır (Ataman, 2009, s. 307).

4.2.1.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimin son evresi, öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşama, ileriki dönemlerde karşılaşılabilecek krizler ile daha başarılı mücadele edebilmek için, örgütün kriz dönemlerinde aldığı karar ve önlemlerin değerlendirilmesi ile kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir (Can, 2005, s. 400). Başka bir ifade ile bu aşama, kriz deneyimlerinin önemli yansımalarını, sistem süreçleri üzerindeki etkisini ve örgütün kriz yönetim uygulamalarını geliştirmede davranışların ve sistemlerin uyumunu kapsar (Soysal ve ark, 2009, s. 437).

Örgütsel kriz yönetimi, gelecekteki muhtemel krizlerin engellenmesi adına geçmiş hatalardan öğrenmeyi gerektirmektedir. Çünkü örgütsel, grup ve bireysel düzeyde dinamik etkileşim içerisindeki sistemleri anlama ve ortaya çıkan olaylara geniş bir perspektiften bakabilme becerisi, örgütleri krize hazırlıklı bir seviyeye getirmeye yardımcı olmaktadır. (Simola, 2005: 182). Kriz yönetim sürecinde öğrenme ve değerlendirme aşamasının amacı, geçmişte yapılanları geliştirmek ve ilerlemek için tekrar değerlendirerek sürekli öğrenmektir. Kriz sırasında, kriz öncesinde ve sonrasında, mevcut şartlar göz önüne alındığında öğrenme kolay değildir. Çünkü ortaya çıkan tablo güçsüzlüğü resmettiği için kriz konusunda öğrenilenler daha fazla endişeye yol açar. Bu durumda öğrenmeye uzak durmak kısa vadede rahatlatıcıyken, uzun vadede yıkıcıdır (Türkel, 2001).

Acil eylem planlarını uygulamayı nasıl öğreteceğini bilen, dolayısıyla öngörülemeyen şartlara örgütsel düzeyde bir hazırlık sağlayabilen, yani öğrenen örgütler krizlere en hazırlıklı işletmelerin (Lagadec, 1997: 27).Bu aşamada birçok

örgüt krizin olumlu yanlarını tespit etme ve onlardan yaralanma noktasında gerekli yeteneği ve etkinliği gösteremezler. Bunun sonucunda istenmeyen durumlar ve eski yaralar yeniden ortaya çıkar. Bu durumun ortaya çıkmaması, örgütün tecrübelerinden kritik dersler çıkardığı öğrenme ve değerlendirme aşamasını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmesi ile olur (Tutar, 2007, s. 106). Öğrenme ve değerlendirme aşamasındaki gerçeklik ne oranda yüksek ise o oranda krizin çıkma olasılığının azaldığı ve krizin ortaya çıkardığı maliyetinin düştüğü gerçeği unutulmamalıdır (Genç, 2008, s.229).

4.3. KRİZ YÖNETİMİNDE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM SAĞLAMADA KULLANILAN TEKNİKLER

Kriz durumlarına karşı yönetimin ve çalışanların başarılı bir şekilde cevap verebilmeleri için geliştirilen bir takım uyum mekanizmaları bulunmaktadır. Krizi önceden sezme ve önleme mekanizmaları, krizi çözmeye ve örgütü geliştirmeye yönelik çabalar bu kapsamda ele alınan çalışmalardır (Dinçer, 1998, s.403)

4.3.1. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planlaması, örgütün olası tüm kriz alanlarını sanal olarak belirlemesini ve gerekli prensipleri oluşturmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, muhtemel kriz durumlarının sıralanmasını, kriz önleme politikalarının oluşturulmasını, muhtemel kriz durumları ile mücadele etmede kullanılacak strateji ve taktiklerin belirlenmesini, bu krizlerden kişilerin etkilenme derecelerinin belirlenmesini, krizlerden etkileneceklerle etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını ve krizle ilgili her şeyin değerlendirilmesini, test edilmesini kapsamaktadır (Sezgin, 2003, s. 188).

Kriz yönetim planı hazırlanırken her örgütün kullanabileceği bir reçete yoktur. Her örgütün yapısı ve kültürü farklı olacağı için çözüm planı da farklı olacaktır. Amerika'da 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan araştırma sonuçları, yöneticilerin %89'unun krizi ölüm ve vergi gibi bir olgu olarak kabul ettiğini ve %50'sinin hazırlanmış bir kriz planının olmadığını ortaya çıkarmıştır. Yine aynı

araştırma sonuçları kriz planı olan örgütlerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan örgütlerden daha kısa sürdüğünü ortaya çıkarmıştır. Ayrıca kriz planı olmayan örgütlerin kriz süresinin, kriz planı olanlarınkinden 2-2,5 kat daha uzun olduğu ortaya çıkmıştır (Tüz, 2004, s. 92-93).

Bir krizin etkili şekilde yönetilmesi, önce krize karşı hazırlıklı olmaya sonra da güçlü bir müdahale planına bağlıdır. Krizlere karşı gerekli önlemlerin alınmasında ve kriz müdahale planlarının oluşturulmasında, örgütte yaşanacak bir krizin, örgütün tamamını ve örgütün bütün işleyişini etkileyebileceği gerçeği göz önünde bulundurulması gerekir. Kriz planı için öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalı, ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca örgüt içi analiz yapılarak mevcut durum karşısında örgütün güçlü ve zayıf yönleri, örgüt içi fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler alınarak, strateji ve planlar gözden geçirilmelidir (Genç, 2008, s. 226). Tüm bunlar kriz yönetim becerisine sahip örgüt yönetimi ve detaylı bir kriz yönetim planı ile yapılabilir. Yönetim danışmanı olan Steven Fink “Otorite konumundaki herkes, ölümün ve vergilerin kaçınılmazlığını nasıl öngörüyor ve planlıyorsa, bir krizin kaçınılmazlığını da öyle öngörmeli ve planlamalıdır. Bu konuya zayıflık ve korku içinde değil hazırlıklı olduğunu bilmekten gelen bir güç ile yaklaşmalı, kaderin kendisine getirdiği eli oynamalıdır” (Atay, 2000, s. 20-21) sözüyle, kriz durumlarının başarılı şekilde atlatılması için etkili bir kriz yönetim planının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

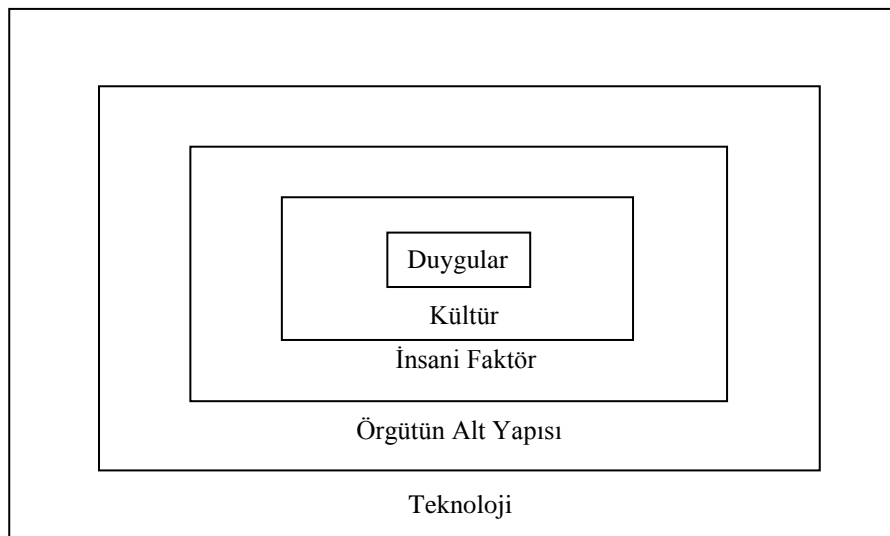
Örgütler, kriz yönetim planı hazırlarken kendi yapısı ile birlikte örgütü etkileyebilecek diğer faktörleri de dikkate almalı ve ona göre kriz yönetim planını şekillendirmelidir. Hazırlanması gereken kriz yönetim planında dikkate alınması gereken örgütsel faktörler Şekil 13’de gösterilmiştir (Mitroff and Pearson,1993, s. 26);



Şekil 13 : Kriz Yönetim Planında Dikkate Alınması Gereken Faktörler (Mitroff and Pearson, 1993, s. 26).

Krizin nedenlerinin incelenmesini sağlayan kriz yönetim sistemi birbirleri arasında geçişkenliğin var olduğu beş alt değişkenden oluşmaktadır (Şekil 14) (Mitroff and Pearson, 1993, s. 56);

- Duygular,
- Kültür,
- İnsani faktör,
- Örgütün alt yapısı,
- Teknoloji.



Şekil 14: Kriz Yönetim Sistemindeki Bölümler (Mitroff and Pearson, 1993, s. 56).

4.3.2. Kriz Yönetim Planının Özellikleri

Örgütlerde yaşanabilecek her türlü krizin önceden tahmin edilmesi mümkün olmayabilir. Ancak örgütlerin muhtemel krizlere karşı önlem olarak hazırladıkları kriz yönetim planlarının bir takım özelliklere sahip olması durumunda örgütlerin zararlarını kontrol altına alması veya zararı en aza indirmesi kolaylaşacaktır.

Mitroff and Pearson'a göre (1993, s. 9) iyi bir kriz yönetim planında dikkat edilmesi gereken faktörler şunlardır;

- Önceki krizlere neden olan sebepler bir başka krizlere de neden olabilir. Bununla birlikte yaşanan/yaşanacak krizlerde, örgütlerde başka krize neden olabilir,
- Potansiyel krizleri bildiren erken uyarı sistemi kurulmalı ve kurulan bu sistemin mekanizması ve yapısı krizleri önleyebilecek nitelikte olmalı,
- Teknik, insani ve örgütsel faktörler krizlere neden olabilir,
- Kriz durumunda örgüt içerisinde etkilenebilecek departmanlar ve kişiler belirlenmeli.

Yukarıdaki analiz ile birlikte bir kriz yönetim planında olması gereken unsurlar ise şunlardır (Genç, 2008, s. 226);

- Kriz yönetimi, yapılacak işler ile ilgili kararların yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacağını tespit etmeli,
- Kriz yönetimi ile kriz iletişim yönetimi birlikte hayata geçirilmeli,
- Kriz ve kriz iletişimini yönetecek olanların kim olacağı ve yetkilerinin ne olacağı belirlenmeli,
- Krizle ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden geçirilip, iletişim ortamlarına taşınması sağlanmalı,
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemler kullanılacağı, zarar/hasar gibi konuların tespitinde ne yapılacağı gibi hususlar önceden belirlenmelidir.

4.3.3. Kriz Yönetiminde Kullanılan Teknikler

4.3.3.1. Erken Uyarı Sistemi

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi, planlamanın yanı sıra bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Erken uyarı sistemi, planın etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyecek faktörlerin ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında farkına varılmasına imkân tanımaktadır. Bu sistem sadece tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da ortaya koymaya yönelik strateji radarıdır (Ataman, 2009, s. 319).

Örgütlerin başarı durumunu da önceden tahmin etmek içinde kullanılabilen erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Dinçer, 1998, s. 403);

- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda olası tepkilerin tespit edilmesi,
- Çevredeki değişikliklerin belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönünün belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Değişikliğe neden olan faktörlerin ve bu faktörler arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Erken uyarı sistemleri genellikle dört grup faaliyet üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevrenin analiz edilmesi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir (Dinçer, 1998, s. 403).

4.3.3.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Krizi önlemenin veya yönetmenin en önemli yöntemi, örgütün sürekli olarak çevresini ve kaynaklarını analiz etmesidir. Örgüt yöneticileri dış çevredeki genel eğilimlerden başlayarak kendi özel şartlarına kadar her şeyi analiz etmelidir (Dinçer, 1998, s. 404). Çünkü örgütler boşlukta var olamazlar ve faaliyetlerini bağımsız

olarak yürütemezler. Kaynak ihtiyacı ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analizini yapmak (SWOT) gibi krizin önlenmesinde önemli durumlar, sürekli olarak iç ve dış çevrenin analiz edilmesi ile yapılabilir (Tutar, 2007, s. 78).

Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizi yapmaları; fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmasına ve tehditleri asgari düzeye indirmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca çevrenin analiz edilmesi ile örgütü ilgilendiren değişimlerin hızını ve doğrultusunu tahmin ederek, geleceğe yönelik kararların hayata geçirilmesi sağlanabilecektir (Ataman, 2009, s. 326-327).

4.3.3.3. Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Sıfırdan başlayıp her bütçe yılı için tüm faaliyetlerin sıralarının yeniden belirlenmesi ve kaynakların faaliyetler arasında yeniden dağıtımını gerektiren, yapılan harcamaları gerekçelendiren bir planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu süreç örgütte ki her faaliyet için karar paketlerinin geliştirilmesi ve değerlendirilerek sınırlandırılması olmak üzere iki süreçten oluşur (Ataman, 2009, s. 321).

Bu sistemin kurulmasının fazla zaman ve personel gerektirmesi ile birlikte kriz dönemlerinde acil hareket etme zorunluluğu ve zaman baskısının olması, krize karşı bir önlem olarak uygulanmasını güçleştirmektedir. Diğer taraftan yönetimin yeterli yaratıcılığa sahip olmaması, gerektiği gibi planlama ve kontrolün yerine getirilmemesi, örgütsel yönetim araçlarının yetersizliği gibi kriz yaratabilecek örgüt içi faktörler sıfır tabanlı bütçeleme sistemi ile ortadan kaldırılabilir. Ayrıca örgüt içi koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakla birlikte etkin haberleşmeyi sağlar ve motivasyonu artırır (Ataman, 2009, s. 323).

4.3.3.4. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme

Tüm örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için, tekrar örgüt içerisindeki her kademede ki kişi ve gruplara yansıtma süreci olan tutum araştırmaları ve geri besleme tekniği, örgütün belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin yerinde kullanıldığı zaman, değişiklik yapmada güçlü

bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Verilerin toplanması, geri besleme oturumları ve süreç analizi olmak üzere üç ögeden oluşur (Dinçer, 1998, s. 405-406).

Tutum araştırmaları ve geri besleme sürecinde, toplanan bilgiler örgütteki gruplara tekrar geri iletilerek, grupların aldıkları geri besleme verilerinin, problemlerin belirlenmesinde ve çözümünde kullanılması sağlanır. Ayrıca iyi bir geri bildirim süreci konular ve sorunlar üzerine odaklanırken şahsi hedef belirlemez, geleceğe bakar ve yapıcı bir nitelik taşır (Tutar, 2007, s. 107).

4.3.3.5. Örgüt Geliştirme

Örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini arttırmak amacıyla örgütün kültürünün, sistemlerinin ve davranışlarının, danışmanlar yardımı ile değiştirilebilen, planlanabilen ve yönetilebilen sistematik bir süreç (Şimşek, 2005, s. 335) olarak ifade edilen örgüt geliştirme, örgütsel öğrenmeye öncelik veren birçok eğitimsel müdahalelerden (Bumin, 1979, s. 26) yararlanır.

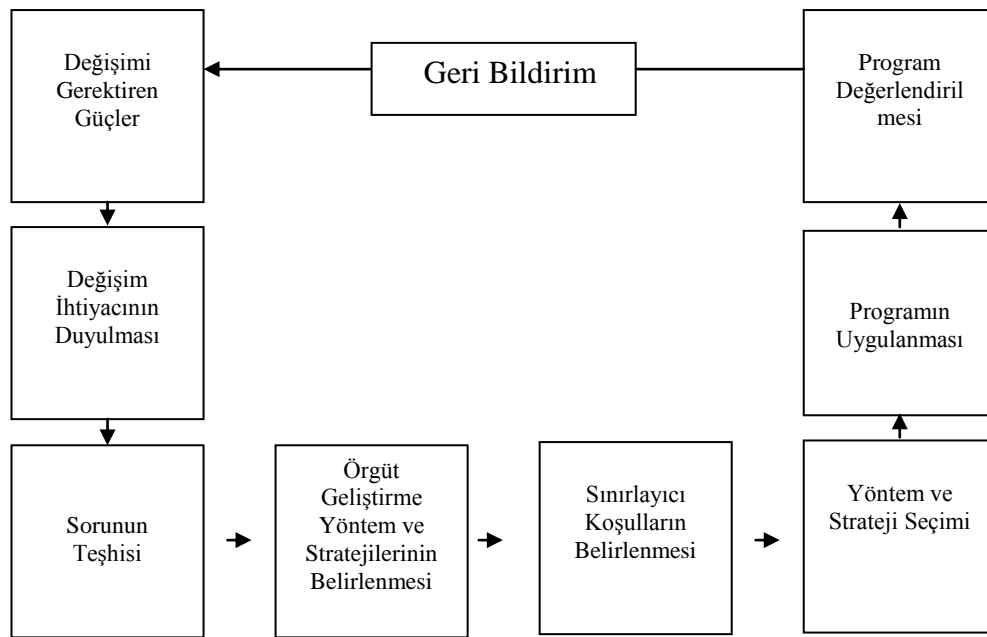
Temel öğeleri örgütsel öğrenim, planlı değişim ve danışmanlık olan örgüt geliştirmenin (Dinçer, 1998, s. 407) genel olarak amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgüt çalışanları arasında sağlam bir güven duygusunu geliştirip yerleştirme (Şimşek, 2005, s. 335),
- Görünmeyen problemleri açığa çıkararak grup içinde ve gruplar arasında tartışarak çözüme kavuşturmak (Dinçer, 1998, s. 407) ve çatışmanın farkında olmak (Şimşek, 2005, s. 335),
- Herhangi bir mevkiye ait yetki, bilgi ve uzmanlığı güçlendirmek,
- Açık ve etkin iletişimi sağlayan sistemi kurmak (Şimşek, 2005, s. 335),
- Çalışma gruplarına örgüt amaçlarını benimseme duygusu verme (Dinçer, 1998, s. 407),
- Örgütün yenilik yapma ve uyum kabiliyetin yükseltme (Şimşek, 2005, s. 335),
- Planlamada ve planın uygulanmasında kişi ve grupların sorumluluğunu arttırmak (Dinçer, 1998, s. 407),

- Örgüt içerisinde işbirliği ve ekip çalışmasını geliştirme (Şimşek, 2005, s. 335),

Örgüt geliştirme modeli Şekil 15’de ki gibi birbirini izleyen sekiz aşamadan oluşmaktadır (Bumin, 1979, s. 32-35);

- Değişimi gerektiren güçler,
- Değişim ihtiyacının duyulması,
- Sorunun teşhisi,
- Örgüt geliştirme yöntem ve stratejilerinin belirlenmesi,
- Sınırlayıcı koşulların belirlenmesi,
- Yöntem ve strateji seçimi,
- Programın uygulanması,
- Program değerlendirilmesi.



Şekil 15 : Örgüt Geliştirme Yönetimi Modeli (Bumin, 1979, s. 32).

4.3.3.6. Esnek ve Organik Örgüt Yapısı

Örgütün, çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesinde esnek yapısının önemli rolü vardır (Dinçer, 1998. s. 405). Esnek ve organik bir örgüt yapısı ortaya çıkarabilmek için yenilikçi olmak, yaratıcılığı geliştirmek ile inisiyatif

kullanımını ödüllendirmek ve örgüt çalışanlarını risk alma konusunda cesaretlendirmek gibi adımların atılması gerekmektedir (Tutar, 2007, s. 155).

Karışık ve belirsiz çevre ortamlarında organik örgütlerin uyum şansı daha yüksektir. Örgütün çevresi ile uyum sağlamasında önemli bir yeri olan organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulmasında geçici çalışma grupları, matriks örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzer uygulamalar önemli araçlardır. (Dinçer, 1998. s. 405).

4.3.3.7. Dinamik Planlama

Sürekli iç ve dış çevre analizine bağlı olarak gerçekleştirilebilecek dinamik planlama uygulaması, örgütlerin krizden korunma ve krizi çözme konusunda, örgütlerin kullanabilecekleri önemli araçlardan biridir (Ataman, 2009, s. 327). Dinamik planlama, örgüt yöneticilerinin pazardaki değişimleri ve kapasite sınırlamalarını, malzeme akışını, personel ve sermaye gibi problemlere karşı daha duyarlı olmasını sağlamaktadır (Dinçer, 1998, s. 404).

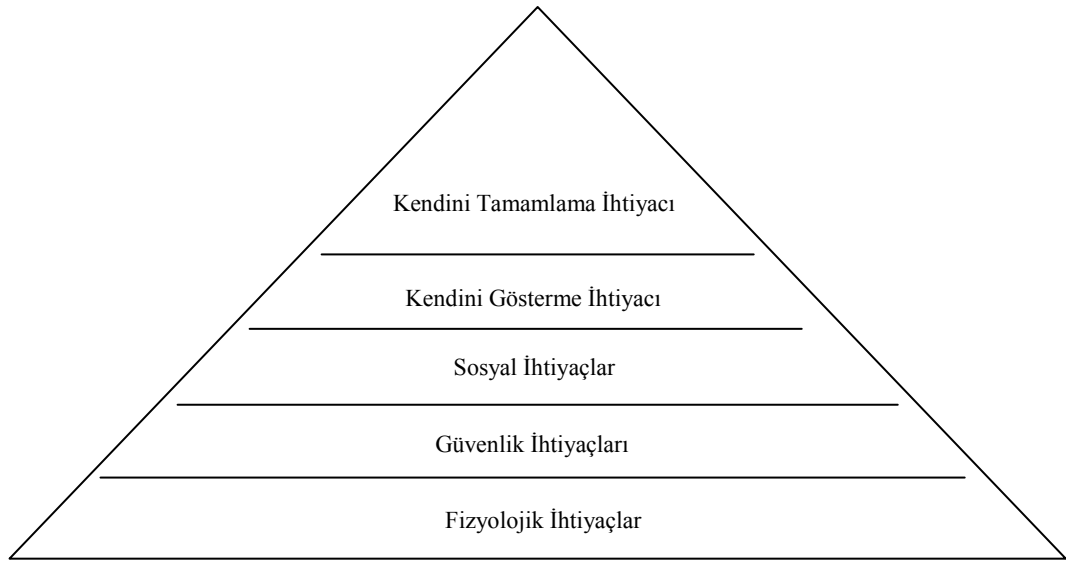
4.4. KRİZ DÖNEMLERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ

4.4.1. Değişime Direnç

Genel olarak bakıldığında çalışan pek çok kişi içinde bulunduğu durumdan şikâyetçi olmasına rağmen değişme olgusundan korkar ve değişim söz konusu olduğunda örgüt içerisinde olumlu ya da olumsuz tepkiler gösterir.

Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik isteği duymak insanın yaşadığı çelişkilerden biridir. Değişiklikler karşısında nasıl bir tepkinin verileceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 217). Değişime karşı gösterilen direncin daha iyi anlaşılması için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline bakmak faydalı olacaktır. Maslow ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar (yemek, uyku), güvenlik ihtiyaçları (can ve iş güvenliği), sosyal ihtiyaçlar (kabul edilme), kendini gösterme

ihtiyacı (tanınma ve saygınlık) ve kendini tamamlama (yaratıcılık) ihtiyacı olmak üzere beş kısma ayırmıştır.

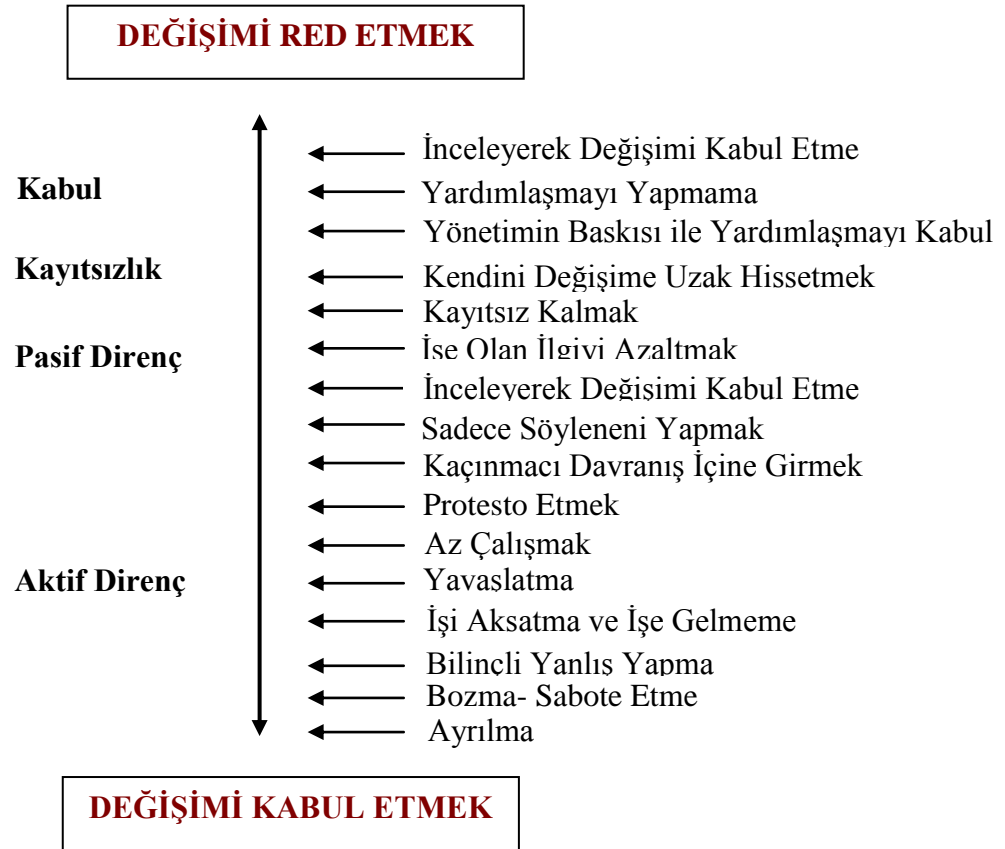


Şekil 16 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Koçel, 2005, s. 639).

Kişilerde doyuma ulaşan her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve bir üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 2005, s. 640). Her ihtiyaç grubunun karşılanmaması durumunda kişilerde davranış değişikliği dolayısıyla tepkilerin oluşması ve direnç gösterilmesi söz konusu olacaktır. Çalışanların doğal yaşamındaki biyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları gibi örgüt içerisinde de ihtiyaçlarının karşılanması zorunludur. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda örgüt içerisinde direnişle karşı karşıya kalınacaktır. Dolayısıyla değişime karşı gösterilen direnç, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik en büyük tehdittir denilebilir (Yeniçeri, 2002, s. 104).

Değişime gösterilen direnç Şekil 16'da gösterilmiştir. Bu anlamda, aktif direniş; kasti sabotaj, planları bozma, bilinçli olarak yanlış yapma, işi aksatma veya işten uzaklaşma şeklinde olabilir. Üst yönetimin başarılı çalışması ile aktif direnç pasif dirence dönüştürülebilir. Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını göstermeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar. Sadece söylenenleri yapmakla yetinirler. Son aşama değişim zorunluluğunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Kabul görme ya yönetim baskısı ile ya da inceleyerek olmaktadır. Değişimin

yararları çalışanlara iyi anlatılırsa kişiler heyecanla işe sarılır ve işbirliğine girer. Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise; örgüte bağlılığın azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir (Özkan, 2004).



Şekil 17: Değişime Direnç Ölçeği (Koçel, 2005, s. 705).

4.4.2. Değişime Direncin Nedenleri

Örgütlerdeki değişim ve öğrenme nasıl kaçınılmazsa değişime karşı direnç göstermede o derece kaçınılmazdır (Özkan, 2004). Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı direnirler. Diğer bir ifadeyle her örgütte değişmeye karşı direncin veya değişimi kabul etmenin farklı nedenleri olabilir. Birçok örgütte direncin nedenleri olarak görülen etkenler arasında şunlar bulunmaktadır (Aksoy, 1999); Yetersizlik duygusu, kaybetme korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, huy, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, açıklanmadan

değişimin zorla kabul ettirilmesi, örgüt liderlerinin güven vermemesi, duygusal nedenler gibi faktörlerdir.

Diğer yandan değişimi engelleyen diğer etkenler arasında; uygulama sorunlarının çözülmemesi, ödül sisteminin elverişsiz olması, örgütsel önderlikten yoksunluk, araştırmazlık, bilgisizlik, dogmatizm, yetkincilik (mükemmeliyetçilik), uyuşukluk, umursamazlık, bilgiçlik, bürokratik engeller, değerlendirmede yetersizlik sayılmaktadır (Başaran, 1982, s. 200-204).

Genel olarak yukarıda belirtilen nedenler ve etkenlerin dışında örgütlerdeki değişime karşı direnç, sosyal nedenler, ekonomik nedenler, iş ile ilgili nedenler, psikolojik ve örgütsel nedenler olmak üzere beş kategoride incelenebilir (Koçel,2005; Şimşek, 2005; Yeniçeri, 2002);

- Sosyal nedenler,
- Ekonomik nedenler,
- İş ile ilgili nedenler,
- Psikolojik nedenler,
- Örgütsel nedenler.

4.4.2.1. Değişime Direncin Sosyal Nedenleri

Örgüt üyeleri teknik değişimlerden ziyade bu değişimlerle ortaya çıkan sosyal değişimlere karşı direnç gösterirler. Çünkü örgüt çalışanlarının veya bu çalışanların meydana getirdikleri grupların geleneksel soysal ilişkilerini, standartlarını ve normlarını tehdit eden veya çalışmaz hale getiren her değişikliğin güçlü bir dirençle karşılaşması muhtemeldir (Yeniçeri, 2002, s.120).

Örgütün formel yapısı ne olursa olsun örgütün bünyesinde bölüm içi ve bölümler arasında kişilerle geliştirilen resmi olmayan ilişkiler ayrı bir ilişki ağı oluşturur. Örgüt çalışanları, içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri için bu ilişkilerden genelde bağımsız olarak hareket edemezler (Koçel, 2005, s. 703-704) ve tepkisel davranışlarda bulunurlar.

Değişime karşı, gruplarda görülebilecek tepki davranışlarının nedenleri arasında şunlar sayılabilir;

- Değişimin çalışanların oluşturduğu grupları etkilemesi ve içinde bulunulan grubun varlığını ve sürekliliğini tehdit etmesi çalışanların korkmasına ve değişime karşı çıkmasına neden olur (Yeniçeri, 2002, s.120).
- Kişinin örgüt içindeki grubundan ayrılması veya eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlığa uğraması hatta işten atılmaları grupta var olan havaya olumsuz etki yapması, değişimlere karşı tepki gösterilmesine neden olmaktadır (Özkan, 2004).
- Değişimin beraberinde getirdiği değer ve ilkeler ile grup değer ve ilkeleri arasında benzerlikler olmaması veya çatışmanın olması, grup üyelerinin değişime karşı direnişe geçmesine neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.120).
- Ayrıca değişimi öneren veya uygulayanlara (değişim elemanlarına) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik var ise veya dışarıdan yönlendirmeden hoşlanılmıyorsa değişime direnç gösterebilirler (Koçel, 2005, s. 704).

4.4.2.2. Değişime Direncin Ekonomik Nedenleri

Genel olarak değişime direncin ekonomik nedenleri arasında değişimin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, iş hızının artması tehlikesi sayılabilir (Yeniçeri, 2002, s. 117).

Örgüt çalışanları açısından, kendisinin ve ailesinin bugün ki refahı her şeyden daha önemli olduğu için, gerçekleştirilmek istenen değişimin ileriki dönemlerde ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkânları yaratacağına inanma noktasında güçlük çekmektedirler. Hem statü ve ekonomik gücün kaybolması hem de bilinmeyen bir şeyi öğrenme zorunluluğu, örgüt çalışanlarını değişimlere karşı direnmeye sürüklemektedir (Özkan, 2004). Bu noktada ekonomik menfaatleri zarar gören ve çıkarları tehdit edilen örgüt çalışanlarının sayısı ve gücü ne kadar fazla ise değişime karşı gösterilen dirençte o kadar büyük olacaktır (Yeniçeri, 2002, s.117).

4.4.2.2.1. Ücret

Ücret, kısaca üretim faktörlerinden “emeğin bedeli veya fiyatı” olarak tanımlanmakla birlikte emek arzı ve istihdamın doğrudan ve dolaylı karşılığı olarak sağlanan tüm maddi yararların oluşturduğu bir paket olarak tanımlanabilir. Ücret yönetim sistemi; ücretlendirmeye yönelik amaç, strateji ve politikalar, temel ücret yapısı, ücret sistemleri, organizasyon gibi “alt sistemleri”, bu alt sistemlerin oluşturulmasına yönelik “iş değerlemesi, beceri-yetkinlik analizleri, piyasa ücret araştırması, iş-örgüt analizi ve tasarımı, performans değerlendirme gibi “alt süreçleri” içerir. Ücret yönetim süreci ise; ücret yönetimi sisteminin kurulması, kurulan ücret yönetim sisteminin uygulanması, değerlendirme ve kontrol (sistemin güncellenerek devamlılığının sağlanması) aşamalarını içerir (Acar, 2009, s. 353-355). Ayrıca iyi bir ücret sistemi açıklık, sadelik, karşılaştırılabilirlik, bütünlük, isteklendirme aracı, eşitlik ve nesnellik ilkeleri ışığında düşünülmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Alparslan, 2010, s. 109-110)

Örgüt içerisinde uygulanacak değişimin ücret aşaması, adil bir ücret yönetim sistemi ile süreç içerisinde gerçekleştirilmez ise çalışanların değişime karşı direnç göstermesi kaçınılmazdır. Çünkü bireyin gelirinin azalma şüphesi kişiyi direnç göstermeye itmektedir. Örneğin özellikle parça başına ücret alan yerlerdeki çalışanların, çalışma standartlarındaki değişimler ile çalışanların gelirinin azalacağı korkusuyla direnç göstermesi gibi (Özkalp ve Kırel, 2001, s.507). Kısacası örgütün strateji ve politikalarının, örgütün temel ücret yapısını olumsuz etkileyecek bir hal alması çalışanların performansını negatif yönde etkileyecektir. Bu durum örgüt personelinin direnç göstermesine neden olacaktır.

4.4.2.2.2. İşten Çıkarılma

Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektirdiğinde, örgüt çalışanları güvensizlik duygusuna kapılabilirler ve işten çıkarılma korkusu yaşayabilirler. Özellikle teknolojik değişikliklere tepki, çalışanlar arasında işten çıkarılma endişesi ile olumsuz yönde algılanacağı için yaygın bir şekilde kendini gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 219).

4.4.2.2.3. Çalışma Şartları

Değişim girişimi çalışanların yararlarını ve ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattıyor veya yok ediyor ise, örgüt çalışanları da o oranda değişime karşı direnç göstermektedirler. Değişim ile birlikte gelen çalışma saatinin çoğaltılması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması ya da fazla çalışma karşılığı alınan ücretin azaltılması, iş hızının artması örgüt çalışanlarını direnç göstermeye itmektedir (Başaran, 1982, s.195).

4.4.2.3. Değişime Direncin İş ile İlgili Nedenleri

Bu kategorideki nedenler kişinin örgütte yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. İş ile ilgili ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir (Koçel, 2005, s. 700);

- Teknolojik gelişmelerin işsizlik korkusunu ortaya çıkarması,
- Mevcut iş yükünün artacağı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- Ücret/ ödül/ iş ilişkisinde meydana gelecek değişiklik korkusu,
- Değişimin teknik olarak imkânsız görülmesi,
- Maliyetlerde yaşanacak artış,
- Mevcut iş şartlarında değişiklik olabileceği korkusu.

4.4.3.4. Değişime Direncin Bireysel-Psikolojik Nedenleri

Örgütlerde değişime karşı meydana gelen direncin sosyal, ekonomik ve iş ile ilgili nedenlerinin yanında kişilerin özelliklerinden kaynaklanan psikolojik sebepleri de vardır (Şimşek, 2005, s.344). Bu sebepler arasında şunlar sayılabilir;

- Güven ve anlayış eksikliği,
- Motivasyon,
- Belirsizlik(belirsizlik korkusu),
- Çıkarların (menfaatlerin) tehdit edilmesi,
- Alışkanlıklar,

- Başarısızlıklar,
- Yabancılaşma.

4.4.3.4.1. Güven ve Anlayış Eksikliği

Karşı tarafın yeteri kadar açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması anlamına gelen güven (Tüzün, 2007, s. 98), bireylerarası ilişkileri ve sonuçları etkileyen bir kavramdır. Türk Dil Kurumuna göre “Ansal işlemlerin kendine özgü biçimlenişinden oluşmuş ve yargısal değerlendirmelerin temelinde yatan ansal bütünlük ya da kavramsal çatı” olarak tanımlanan anlayış ise kişileri benzerlerinden ayıran bir özelliktir.

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur (Tüzün, 2007, s. 99). Örgüt yöneticileri ve çalışanları arasında veya örgüt çalışanlarının kendi aralarında meydana gelebilecek güvensiz bir ortam değişime karşı tepkilerin oluşmasına sebep olabilir. Hem çalışanın yeni durumda kendisini başarısız görmesi veya güven kaybetme korkusu, hem de işverenlerin değişimin getirdiği yeni işlem ve davranışının kendisini başarıya götüreceğine dair net bir bilgisinin olmaması tepkilerin sebebidir (Yeniçeri, 2002, s. 119). Ayrıca değişimin getirdiği değer ve düzgülerin bir grubun değer ve düzgüleriyle çatışması, gelen yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, çalışanların dayandıkları ya da bağlandıkları kişilerin değişme sonucu ellerinden kaçıracakları korkusu yaşamaları, kişilerarası kurulu ilişkilerin bozulacağı korkusu (Başaran, 1982, s. 197-198) ile örgüte karşı işgörenlerde oluşan güvensizlik ve anlayışsız bir tutumda, değişime karşı direnç oluşturur.

Örgütlerin başarılı bir geleceğe ulaşabilmesi güven üzerine yükselmelerine bağlıdır. Güven ise iletişim ve karşılıklı anlayış içerisinde oluşur (Drucker ve Maciariello, 2007, s.150). Aksi takdirde örgüt, gerçekleştirilmek istenen değişim konusunda direnç ile karşılaşacaktır.

4.4.3.4.2. Motivasyon

Motivasyon, bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamaktadır. Bir çalışan için motivasyonunu özendirici olan bir araç diğer bir çalışanda aynı özendirici etkiyi ortaya çıkaramayabilir. Özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Bu kapsamda yapılan birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 86-88).

4.4.3.4.3. Belirsizlik (Belirsizlik Korkusu)

Değişime gösterilen direncin nedenleri görünür de akılcı olan nedenler ile sınırlı değildir. Kişilerin her hangi bir duruma karşı verecekleri tepkiyi, karşılaştıkları yeni durum hakkında hissettikleri ve düşündükleri belirlemektedir (Hammer ve Stanton, 1998, s. 83). Kişiler ekonomik kayıplardan, güçlüklerden, belirsizlikten ve normal yapının dışını çıkmaktan korkarlar (Yeniçeri, 2002, s.114). Ayrıca yeni durumun getirdiklerini kavrayabilme noktasında emin olamama ve bu günkü konumlarında sarsıntı yaşama düşüncesi çalışanlarda korku hissi uyandırmaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 110). Çalışanlarda korku hâkimse, tehlikede olduklarını düşünüyorlarsa ya da huzursuzluk var ise olumsuz tepki verme eğilimine girmektedirler (Hammer ve Stanton, 1998, s. 83). Korku, tehlike veya huzursuzlukların temelinde ise belirsizlikler veya bilinmeyen durumlar yatmaktadır.

Değişimlerin gelecekteki etkileri hakkında üyelerin yeterince bilgi sahibi olmaması örgüt üyeleri açısından belirsizlik anlamına gelmesi demektir. Belirsizlik

ise daima tehdit edici bir unsur olarak direnmeyi davet anlamına gelmektedir. Çalışanların geleceklerinin belirsiz olması işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışanların değişmeyle ilgili olarak en büyük korkuları teknolojik otomasyondur. Teknolojik otomasyon nedeniyle çalışanlar eski bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybetmekte, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenme zorluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Özkan, 2004). Bu durum çalışanların direnmesine yol açmakta ve değişimin başarıya ulaşmasını engellemektedir.

4.4.3.4.4. Çıkarların (Menfaatlerin) Tehdit Edilmesi

Değişimlerden dolayı, çıkarların ortadan kalkması da direnmeyi ortaya çıkarır. Çıkarları ortadan kalkan ve zedelenen kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise direnmede o kadar güçlü olur. Ayrıca çıkarları zedelenen örgüt çalışanları daha kolay işbirliği yaparak örgüte dolayısıyla örgütteki değişimlere karşı direnç göstermektedirler (Başaran, 1982, s. 196).

4.4.3.4.5. Alışkanlıklar

İnsanlar doğası gereği “yenilikten ve değişiklikten hoşlanmazlar” ve yenilik ve değişikliklere karşı direnç gösterirler. Çünkü alışkanlıklara karşı insanların tutkuları fazladır (Eren, 2007, s. 26) ve yeni durumlar karşısında eski tercihlerini yeğlerler (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 506).

Değişimle birlikte gelen yeni değerler ve uygulamalar, örgüt çalışanlarının alışkın oldukları eski uygulamalar ile uyuşmadığı takdirde çalışanlarda savunuculuk, kendini geri çekme, önemli bilgileri saptırma ya da değiştirme gibi davranışlara neden olmaktadır (Gizir, 2008, s. 185). Çünkü çalışanlar genelde yaptıkları, alışkanlık haline gelen işleri aynı biçimde yapma arzusundadırlar. İşin aynı adımlar ile yapılması ve tekrar etmesi kişiye daha kolay gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 506). Kurtuluşu alıştıkları eski tekniklerde görmektedirler (Yeniçeri, 2002, s. 110). Kişiler bilinen bir işin yerine yeni işleri yapma noktasında zorluk çekerler. Çalışanların, bir işte uzun süren ustalaşmasının bir değişmeyle elinden alınması ile oluşan yeni işin acemiliğinin korkusu, kişinin kendisini savunmaya itmektir (Başaran, 1982, s. 196).

Kısacası örgüt çalışanlarının değişim üzerine çok düşünmeleri ya da içinde bulunduğu durumun kendisi için daha uygun olması, alışkanlıklar karşısında herhangi bir değişiklik girişimini tehdit olarak görmesine ve değişime karşı direnç göstermesine neden olmaktadır (Özkan, 2004).

4.4.3.4.6. Başarısızlık

Çalışanlar, denediği ve bildiği işlem ve eylemlerin kendisini hangi koşullarda ne oranda başarıya ulaştıracağını bilmektedir. Ancak değişimin getirdiği yeni işlem ve eylemlerin kendisini başarıya ulaştırıp ulaştırmayacağını bilmemektedir. Eksiksiz bir yenileşme modeli imkânsız olduğundan değişimin başından beri duyulan başarısızlık korkusu örgüt çalışanlarının bazen elini dolaştırır ve kişiyi başarısızlığa düşürebilir (Başaran, 1982, s.196).

4.4.3.4.7. Yabancılaşma

Güçsüzlük ve iş anlaşmazlığı duygularının yoğunlaşması ile işgörende ortaya çıkan psikolojik sorunları ifade eden yabancılaşma, belirli gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda oluşur (Güney, 2000, s. 254). Başka bir ifadeyle kişinin çevreyle uyumunun azalması özellikle çevre üzerindeki denetiminin azalmasının kişinin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması olan yabancılaşmanın belirtileri güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, tecrit olgusu ve kendinden uzaklaşmadır (Yeniçeri, 2002, s. 129-132).

Örgütler büyüdükçe, çalışanlarından uzaklaşmakta ve bireylere yabancılaşmaktadır. Küçük örgütlerde çalışanlar önemli bir yere sahipken, büyüyen işletmelerde kişinin yaptığı işlerin boyutu küçülmektedir. Bu durumda kişi örgüt içerisinde sahip olduğu yerini ve önemini yitirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 218). Bu yeni durum ise çalışanın örgüt içerisinde yabancılaşmasına neden olmaktadır.

İşletmelerde insanı yabancılaştıran ön önemli faktörlerden biride makineleşmedir (Güney, 2000, s. 255). Makineleşme nedeniyle örgüt çalışanları arasında mesafenin fazla olması, otomasyon işlerinde dikkatin daha fazla olması ve teknik yoğun işlerdeki fazla gürültü, bireyler arasındaki etkileşimi engellemektedir. Etkileşimin azalması örgütün ve kişilerin birbirlerinden uzaklaşmasına dolayısıyla ortaya çıkan yabancılaşma direnişe uygun bir ortam meydana getirmekte ve bireylerde örgüte karşı tepkinin oluşmasına neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 121).

4.4.4.5. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olan örgütsel yapıyı, örgütün merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşumu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler belirlerler. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgütsel yapı, direncin örgütsel kaynağıdır (Genç, 2008, s. 217).

4.4.4.5.1. Örgüt Yapısı ve Grup Hareketleri

Örgüt yapısında ortaya çıkan bozukluklar, çalışanların ile diğer kişilerin görevlerini başarıyla tamamlanmasına pasif ve devamlı bir engelleyici rol oynamaktadır. Örgütün doğal yapısına ya da çalışma akışıyla uyuşmayan kısımlar, çakışan sorumluluklar ve birbiriyle rekabet eden gruplar/kişiler örgüt içinde işbirliğini engellemektedir. Bu durum örgüt içindeki rekabeti arttırmakta ve yüksek seviyede iletişim maliyetlerine sebep olmaktadır (Kesken ve İliç, 2008, s. 456).

Örgütün içyapısını oluşturan ve durağanlığını sağlayan sistemler, örgütte mevcut içyapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç göstermektedirler. Değişim söz konusu olduğunda bu direnç artmaktadır. Örneğin belli özelliklere göre işi alınan personelin hazırlık safhasından sonra sarf ettiği çabaya göre ceza ve ödüllendirme sisteminin uygulanması durumu gibi. Bu durumda örgüt çalışanları mevcut yapıyı devamlı kılabilme için direnç göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 509).

Örgüt içinde oluşan gruplar ve normlar bireyin davranış ve düşüncelerine baskı yapmakta ve onların davranışlarını etkilemektedir (Eren, 2007, s. 117). Grup yapısı, grup içerisinde ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı değişimi kabul edebilecek grup üyelerini direnmeye yönlendirebilir (Yeniçeri, 2002, s. 123).

Değişim grup içerisinde birden fazla kişiyi etkilediğinde, grubun tepkisi çalışanların bireysel tepkilerin toplamından daha fazla etkiye sahiptir. Ekonomik olarak olumsuz etkilenseler bile grup üyeleri, bir takım değişimleri aralarındaki birlik ve beraberliğe, grup ilişkilerine ve prestijlerine karşı tehdit olarak görmekte ve direnme yoluna gitmektedirler (Özkan, 2004). Ayrıca aynı fikir ve benzer davranış sergileyenlerin oluşturdukları grubun hareketleri değişimde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

4.4.4.5.2. İletişimsizlik

Örgütlerdeki mevcut iletişim sistemi tek başına değişime karşı direncin nedeni olabilir. Örgüt yönetiminin iletişime yeteri kadar önem vermemesi veya değişimden etkilenecek muhtemel kişilere değişimin gerekçelerinin anlatılmaması belirsizliği ve kaygıları artırarak dirence neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 122).

Örgüt içerisinde çalışma ilişkileri iletişime bağlıdır. İletişim iki yönlü bir süreç olduğu için örgüt içerisinde çalışanların, kendi güçlü yanları, çalışma tarzları ve değerleri üzerinde düşünmesi ve bu durumları tanımlama noktasında tereddüt etmemeleri gerekmektedir (Drucker ve Maciariello, 2007, s.150).

Teknik engeller, dil güçlükleri ve psikolojik güçlüklerden oluşan iletişimi etkileyen etmenler (Can, 2005, s. 336-337) ve iletişimde kullanılan kelimeler, üslup, fiziki engeller veya değer yargıları gibi iletişimi bozan engeller (Yeniçeri, 2002, s. 123) tereddütlere, örgüt içerisinde yanlış anlaşılmalara ve değerlendirmelere neden olmaktadır. Yaşanan bu durum örgüt içerisinde yaşanacak değişime karşı direnç oluşturacaktır.

4.4.4.5.3. Örgüt Kaynaklarının Dağılımı

Örgüt içerisinde kaynakların kontrolü ve dağılımını noktasında yetkiye sahip kişiler veya gruplar değişimi kendileri için bir tehdit olarak kabul ederler (Yeniçeri, 2002, s.123). Özellikle örgütün kaynak dağılımında en büyük hisseye veya kazanca sahip olan çalışanlar ve gruplar, ekonomik olarak kayba uğrayacağı korkusuyla değişimlere tepki gösterirler (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 510). Aynı zamanda örgüt içerisinde işgörenlere ayrılan her türlü kaynağın, adaletsizce dağıtımına neden olabilecek ya da bu şekilde algılanabilecek değişimler çalışanların direnç göstermesine neden olabilir.

4.4.4.5.4. Mevcut Güç İlişkilerinin Tehdit Edilmesi

Örgüt içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin yeniden dağılımı veya değişimi örgütte bir takım tepkilere sebep olur (Eren, 2007, s. 117). Örneğin karar verme, belirleme ve örgüt içerisinde tayin gibi konularda gücü elinde bulunduranların değişime şiddetle karşı çıkması gibi (Yeniçeri, 2002, s.124). Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin uzun dönemde kurmuş oldukları mevcut güç ilişkilerinin kaybetmekten hoşlanmamaları (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 510) bu tepkinin asıl nedeni sayılabilir.

Örgüte aktarılan ve uygulanmaya çalışılan değişimler, örgütün biçimsel (formel) yapısı üzerinde değişikliklere neden olmaktadır. Değişim nedeniyle bazı bölümlerin veya servislerin ortadan kalkması ya da işlevlerini yitirmesi durumu, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur (Eren, 2007, s. 233). Bu durum mevcut içyapıyı sürdürmek isteyen ve bir takım sosyal olanakları kaybeden kişilerin, yeni oluşturulan düzende yetkisi azalan ya da iş yükü artan çalışanların ya da yeni düzenleme ile etkisiz kalan kişilerin doğal olarak değişime karşı gelmesine ve tepkisine (Yeniçeri, 2002, s. 112) dolayısıyla mevcut güç ilişkilerinin yeniden düzenlenmesine neden olmaktadır.

4.4.4.5.5. Uzmanlık Alanının Tehdit Edilmesi

Örgüt içerisindeki mevcut işin değişim ile yeniden düzenlenmesi veya yapısal olarak bir değişime uğraması, çalışanın uzun yıllar üstlendiği sorumluluğun başkasına devredilmesine neden olur. Ortaya çıkan bu yeni durum ile var olan uzmanlık alanı tehlikeye düştüğü için direnç ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 510).

Devamlı olarak çalışanların yapmaya alıştıkları ve ustalaştıkları faaliyet ve hareketlerde değişiklik yapılması kişilerde karşı koyma tutkusu oluşturur. Çünkü meydana gelen değişiklik eski alışkanlıkların değişmesini zorunlu kılacak ve yapılan işteki mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir (Yeniçeri, 2002, s. 111).

4.5.DİRENCİN GİDERİLMESİNDE ÜÇ STRATEJİ KURAMI

Örgütlerin değişim sürecinde öncelikli olarak talep ettiği şey en az dirençle değişimin gerçekleşmesi ve kalıcı olmasıdır. Örgütün en az dirençle karşılaşması ve değişimin uzun vadede kalıcı olması ise, örgüt için en doğru değişim modelinin ve stratejinin seçilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu stratejiler ise genel anlamda şunlardır (Eren, 2007, s. 234);

- Evrimsel stratejiler,
- Devrimsel stratejiler,
- Yenilik için bağımsız ve ayrı bir örgütsel birim kurma.

4.5.1. Evrimsel Stratejiler

Merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtan evrimsel strateji, yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için özellikle iş çeşitliliği fazla olan, yüksek düzeyde karmaşıklık arz eden örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Yenilik için örgüt içinden gelen fikirlerin artması ve bu fikirlerin uygulamaya

koyulabilmesi için de örgüt içi açık haberleşme ve tartışmaların serbest olacağından ötürü, yenilikten etkileneceklerin fikirleri de rahatça dikkate alınacaktır (Eren, 2007, s. 235).

Yenilik uygulamalarında çatışmaları ve yenilik hızını azaltan evrimsel strateji, değişimin sürekli olmasını engellemekte ve yeniliğin maliyetini de arttırmaktadır. Gevşek örgütsel yapılar yeni fikirlerin yaratımına yardımcı olmasına rağmen örgüt üyeleri arasında tartışma, anlaşmazlık ve çatışmaları artırmakta, birçok yararlı fikir ve yenilikler uygulanmaya konma şansını geciktirmekte veya yeni fikirlerden bazılarının gecikmeli olarak denemeye konulmasına neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 267). Kısacası evrimsel stratejide çeşitli beşeri ilişki tekniklerini kullanmak ve personeli hem yeniliğin örgüt içinde yaratılmasına hem de uygulanmasına aktif olarak iştirak ettirmek esastır. Ancak bunlara rağmen evrimsel stratejinin başarısı kuşkuludur (Eren, 2007, s. 236).

4.5.2. Devrimsel Stratejiler

Daha çok yenilik, karar ve uygulamaları merkezîyetçi bir yapıda yürütmeyi temel kabul eden devrimsel stratejide, yenilik konusunda etkilenenlerle müzakereler yapmak ve yenilikle ilgili kararlara katılımı sağlamak söz konusu değildir. Örgüt yönetimi bireysel değerleri önemsememekte ve bireyden çok ortaklaşa grup değerlerine önem vermektedirler (Yeniçeri, 2002, s. 267-268).

Devrimsel stratejide grup havasını çok iyi bilen ve kendisinin astlarından daha üstün değerlere sahip olduğunu kabul ettiren karizmatik bir liderlik havasının hâkim olduğu strateji söz konusudur. Bu strateji uygulanabilir ise yenilik uygulama maliyetleri azaltılır ve yapılan yeniliklerin sayısı artırılabilir. Dolayısıyla başlangıçta bozulan kazanılmış çıkarlar dengesi ve örgüt içi çatışmalar karizmatik güç sayesinde kısa sürede yeniden sağlanabilecektir (Eren, 2007, s. 236).

4.5.3. Yenilik İçin Bağımsız ve Ayrı Bir Örgütsel Birim Kurma

Yeni bir bölüm ya da yeni bir örgüt stratejisi, Hage'in evrimsel ve devrimsel stratejinin etkin olmadığı ve günümüz örgütlerinde karizmatik güce sahip olan

yönetici ve lider bulmanın olanaksızlığı görüşünden yola çıkarak öne sürülmüş bir stratejidir. Köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Bu görüşe göre mevcut örgüt ile yenilik uygulamaları için kurulması gereken örgüt birbirinden ayırt edilmelidir. Yeniliğin örgüt dışından gelen bir olay olabileceği de dikkate alınmalı ve mevcut işler ile uğraşan personel kesinlikle yenilik yaratımı ve uygulamaları dışında tutulmalıdır. Yenilik için bağımsız ve ayrı bir örgütsel birim kurma stratejisi her yenilik uygulamasında yeni bir örgütsel birim kurma ve yeni personel istihdam etme zorunluluğu getirmektedir (Eren, 2007, s. 237).

Kazanılmış çıkarların bozulması ve yeniliklere karşı direnme olayları ortadan kalkmasının sağlayan bu yöntem sadece köklü örgütsel yenilikler için söz konusudur. Var olan ürünlerin geliştirme faaliyetleri kapsamında yeni birim meydana getirmenin ekonomik olmaması, bazı ürünlerin üretim hattından çıkarılması ile buralarda istihdam edilen personelin işten çıkarılması kolay olmayacağından dolayı bu strateji her yenilik koşulunda ve her örgüt için mümkün olmayacaktır (Yeniçeri, 2002, s. 268).

4.6. DİRENCİ YENMENİN YOLLARI

Doğal ve kaçınılmaz olan değişim ile baş etmenin tek bir yolu yoktur. Bununla birlikte, değişime karşı oluşan direnç ile başa çıkma metotları içerisinde genel olarak olumlu ve olumsuz teşvikler, müdahale, değişimin kaçınılmazlığını göstermek için tercih edilen telkinler ve insanları çalışmanın parçası haline getirmek için uygulanan katılım mekanizmaları sayılabilir (Hammer ve Stanton, 1998, s. 86).

Örgüt içerisinde uygulanan herhangi bir değişimde direnç ile karşılaşılması için değişimin en uygun zamanda ortaya atılması gerekmektedir. Örgüt yönetimi uygun zamanın belirlenmesinde değişimin hem örgütün hem de toplumdaki diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlanmasına dikkat etmelidir. Ayrıca her değişimde, çalışanların değişime uyumu için ihtiyaç duyulan bir zamanın verilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan değişimin maliyetine dikkat edilmelidir. Maliyeti çok yüksek olan değişim programları örgüt içerisinde direncin oluşmasına neden olabilir (Özkan, 2004).

Bir takım metotların yanında değişim dönemlerinde, oluşan ya da oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için örgüt yönetiminin ve yönetimce görevlendirilen değişim görevlilerinin bilmesi gereken yollar vardır. Örgütsel değişime karşı oluşan direnç ile başa çıkabilmek ya da en aza indirmek için gösterilebilecek yollar arasında şunlar sayılabilir;

- Teşhis,
- İletişim,
- Eğitim,
- Katılım,
- Gönüllü kişi/kişiler,
- Haber verme,
- Duygusal bağlılık,
- Etkin vizyon ve misyon,
- Ödüllendirme,
- Pazarlık,
- Açık veya kapalı zor kullanma,
- Manipülasyon ve kooptasyon,
- Taviz verme,
- Destekleme ve kolaylaştırma.

4.6.1. Teşhis

Değişime karşı direnç oluşturabilecek birçok etken bulunmaktadır. Her örgütün kendine has yapısı ve özelliklerinin var olması nedeniyle örgütlerde yaşanan veya yaşanabilecek direnç karşısında uygulanacak olan yöntemlerde birbirinde farklı olacaktır. Dolayısıyla direnç konusunda bu farklılıklar dikkate alınmalı ve her konuda örgüt için doğru teşhis yapılmalıdır. Başka bir ifade ile değişimin her aşamasında değişimden etkilenecek faktörler, kişiler ve örgüt departmanları iyi teşhis edilmelidir. Yani örgüt yönetimi, çalışanların itirazlarını doğru olarak teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorlarsa, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini, özgürlüklerini ve güvenliklerini tehdit edilmediğini kendilerine hissettirebiliyorlarsa değişime karşı direncin az olmasını sağlayabileceklerdir (Aksoy, 1999).

4.6.2. İletişim

Güçlü olmayan iletişim, örgüt çalışanlarında emirlere uymada isteksizlik, hayal kırıklığı, motivasyon düşüklüğü ve moral bozukluğu gibi olumsuz durumları meydana getirmektedir. Değişime karşı direncin artmasına neden olan bu durumdan kurtulmanın yolu iletişimdir (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185). Çünkü istenen

sonuçlara ulaşmak ve davranışları etkilemek amacıyla kişiler arasında sözlü ya da sözlü olmayan araçlarla anlayış sağlama olan iletişim (Can, 2005, s. 324), örgütsel yapının özünü oluşturan kişiler, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlar. Örgütsel iletişimin ana amacı ise, çalışanları bilgilendirmek, yönlendirmek, faaliyetlerini koordine etmek ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri de düzenlemektir.

Örgütlerde işlerin planlanması, çalışanların motivasyonu ve koordinasyonu iletişim ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla örgütler iletişim kurmadan amaçlarına ulaşamazlar (Genç, 2008, s. 197). Uygulama aşamasında ve öncesinde değişimden etkilenecek olan kişilerle sağlıklı bir iletişim ve değişim için sağlıklı bir ortam kurulması örgüt için önemlidir. Çünkü örgütün başarısı büyük ölçüde yatay ve dikey iletişim kanallarına bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 51-52).

Türkiye'deki ulusal ve uluslararası özel sektörde çalışan ve en üst konumda bulunan yöneticilerin veya genel müdürlerinin değişen dünya ve değişim yönetimi ile ilgili bakış açılarının çözümlenmesini amaçlayan çalışmaya göre, örgütün değişim yönetiminde etkin iletişim stratejilerinin nasıl kurgulaması gerektiği ve bu stratejinin nasıl hayata geçirileceğini gösteren eylemler ve stratejiler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Değişim Yönetiminde Etkin İletişim Stratejisi (Oral, 2009, s. 82).

İletişim Stratejisi	Eylemler
'Neden' sorusunun netleştirilmesi	Yüz yüze görüşmeler
Değişim ihtiyacının anlatılması	Özel bir terminoloji kullanmak
Rasyonel, Açık, Doğrudan, Şeffaf, Samimi	"Feedback"/Geribildirim vermek
Bağ kurarak	Sembol ve simgeler ile çalışmak
Tutarlı, Sürekli	Kontrollü vücut dili kullanmak

Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüt yöneticilerinin iletişim stratejilerini eyleme geçirirken güven telkin eden bir tavır sergilenmesi gerektiği, otoriter ve karizmatik lider tipinden uzak, samimi bir lider olunması gerektiği sonucu ortaya

çıkmiştir. Ayrıca değişim sürecinde yaşanan belirsizlik ve bu belirsizliğe tepki olarak ortaya çıkan direncin aşılmasında da kurumsal liderin samimiyeti ve açık iletişimin önemi de ortaya çıkmıştır (Oral, 2009, s. 82).

4.6.3. Eğitim

Yeterli bir bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanan direnç karşısında, değişim uygulamasına yardımcı olmak üzere hazırlanmış iyi bir eğitim programı, hem iyi bir iletişim kurmak hem de örgüt içerisinde değişime karşı oluşabilecek direncin en aza indirilmesinde iyi bir araç olabilir. Çünkü eğitim programları sayesinde çalışanlar değişimin mantığını kavrayarak direnç göstermenin anlamsız olduğunu anlayacaklardır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 511).

Direncin azaltılmasında örgütün her kademedeki çalışanlarına uygun eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185). Çünkü uygulamaya konulan değişime yönelik yeterli eğitimin verilmemesi bir takım problemleri beraberinde getirir. Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim karşısında örgüt çalışanlarına yeterli eğitimin sağlanmaması “potansiyel stres etmeni” olur ve yeni gelişen teknoloji çalışanların görevinin yapamama duygusuna neden olurken yönetici ve orta düzey yöneticilerde baskı ve gerilim durumu yaratmaktadır (Tutar, 2007, s. 31). Böyle durumlarda çalışanlar ile kurulacak iletişim ve uygulamaya geçmeden önce değişim hakkında verilecek eğitim ile değişimden etkilenecek çalışanların olumsuz tutum içine girmeleri büyük ölçüde engellenmiş olacaktır (Koçel, 2005, s. 706). Çünkü eğitim yoluyla örgüt çalışanları, değişimin beraberinde getireceği faydaları ve iş kolaylıklarını öğrenerek belli bir rahatlığa kavuşacaklardır.

4.6.4. Katılım

Katılım direnmeyi en az seviyeye indiren en etkili yenilik getirme yöntemlerinden biridir. Değişimden etkilenen ya da etkilenebilecek çalışanların, değişimin oluşturulmasına ve çeşitli aşamalarındaki kararlara katılmaları hem iletişimi kolaylaştırmakta hem de değişime karşı olumlu bir tutum sergilemesine

neden olacaktır (Şimşek, 2005, s. 346). Katılım sürecinde önemli olan, katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden ziyade çalışanların kendilerini etkileyebilecek bir değişim sürecinde var olduklarını, dışlanmadıklarını ve kendilerini değerli hissetmeleridir (Koçel, 2005, s. 706).

Değişim kararlara kendiliğinden iştirak eden çalışanların değişime direnmeleri zordur (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 512). Dolayısıyla katılım, çalışanları değişim sürecinde değişimi daha çabuk sahiplenmesini sağlayan bir araç olmaktadır. Kararlara katılım sayesinde yapılacak yeniliğin örgüte olduğu kadar personelin amaçlarına da hizmet etmekte ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleşmesi, yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin çözümlenmesine de olanak sağlamaktadır (Özkan, 2004).

4.6.5. Gönüllü Kişi/ Kişiler

Örgüt içerisindeki hatalar, yöneticileri muhtemel iyileştirme fırsatları aramaya yöneltmektedir (Schaefer, 1998: 238). Bu iyileştirme ve değişim kapsamında, örgütlerde yapılmak istenen değişime olumlu yaklaşım sergileyebilecek gönüllü kişilerle işe başlamak ve değişim sırasında bu kişiler ile yakın temasta olmak hem özendirici bir etki yaparak diğer çalışanların tutumlarında değişikliklerin oluşmasına hem de değişimin başarıya ulaşmasına sağlayacaktır (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185).

4.6.6. Haber Verme

İstenilen değişim örgüt içerisinde hayata geçirilmeden önce, değişime destek olabilecek çalışan ve örgüt yöneticilerine haber verilmek suretiyle katkı yapması sağlanabilir. Değişime yönelik haber verme, kişi ya da departmanlara gerektiği kadar yapılmalıdır. Aksi takdirde örgüt içerisinde oluşabilecek ayrımcılık düşüncesi değişime olumsuz etki edebilir.

4.6.7. Duygusal Bağlılık

Örgüt üyelerindeki duygusal bağlılık, kişilerin örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütlerine gönülden katılmaları ve orada bulunmaktan büyük mutluluk duymaları ile ilgili tüm duygu, düşünce ve davranışlarını ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise örgüt üyelerinin kurumsal hedeflere yüksek düzeyde bağlanması ve enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harcamalarıdır (Bulut ve ark, 2009, s. 121). Çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı, değişim dönemlerinde çeşitli şekillerde artırılması ile değişimin başarıya ulaşmasında önemli bir etken ve önemli bir araç olarak düşünülebilir.

4.6.8. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve değişime karşı direnci azaltmanın bir diğer yolu da örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır. Gelecekte ulaşılmak istenen durumun, varılmak istenen noktanın bir resmi olan vizyon, olumlu düşünme gibi belirsiz bir kavrama göre çok daha belirgin ve somuttur (Genç, 2008, s.189). Misyon ise, örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değerdir (Dinçer, 1998, s. 10). Aynı zamanda bir örgütün uzun dönemde ne gibi oluşumlar istediği, bu oluşumların nasıl bir yapılanma gerektirdiğini, işimiz nedir-ileride ne olacak-ne olmalıdır sorularına cevap arayan kavramdır (Genç, 2008, s. 192).

Etkili ve verimli bir örgüt vizyon misyon, strateji ve kültürel olmak üzere üç ana faktör içerir. Yani misyon, vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu faktörlerde misyon, amacın gereğini yapmak için gerekli özel görev bilincini ifade ederken, strateji vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli yol ve yöntemlerin genel hatlarını belirtir. Kültürel faktörler ise misyonu yerine getirmek ve stratejiyi desteklemek için gerekli değerleri, normları, inanç ve tutumları gösterir (Genç, 2008, s.189).

Gerçekçi aynı zamanda etkili bir vizyon ve misyon, örgüt üzerinde olumlu etki yaparken, örgüt çalışanlarının değişimi kabullenmelerini de kolaylaştırmaktadır. Vizyonun ve vizyona ulaşılmasını sağlayan misyonun, herkesin anlayacağı şekilde açık ve anlaşılır olması örgüt çalışanlarının güdülenmesini sağlayabilir. Güdülenme beraberinde motive olmuş örgüt yapısını oluşturacağı için değişime karşı gösterilen direnç azalacaktır.

4.6.9. Ödüllendirme

Doğru bir şekilde planlanmış ödül sistemi örgüt çalışanlarının moralini yükselten ve mevcut işlere katılımı daha fazla sağlayan güçlü bir araçtır. Örgütlerde uygulanan ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, örgüt içinde diğer kişiler tarafından tanınma, üst yöneticilerden takdir alma ve diğer kişileri etkileme gibi özellikle psikolojik ihtiyaç ve beklentilerin tatmin edilmesine yönelik ödüllerdir. Dışsal ödüller ise prim, promosyon, statü ve kariyer güvencesi gibi daha çok kişinin hayatını sürdürmek üzere ihtiyaç duyduğu, geleceğini garantiye alma ve para karşılığı olan maddi ödüllerdir. Kimi araştırmacılar çalışmada içsel ödülleri, görevdeki özerklik derecesi, görevin önem ve göreve katılım derecesi olarak ifade ederken dışsal ödülleri ise, ücret, teşvik fırsatları, ek ödemeler, yönetici desteği, çalışanların desteği gibi alt başlıklar altında ifade etmişlerdir. Lawler ve Porter gibi araştırmacılara göre de, her iki ödül sisteminin de örgüt çalışanının memnuniyeti noktasında pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Bulut ve ark, 2009, s.121).

Örgüt çalışanlarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılması için gerekli olan ödül sistemi, örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Ödül sistemi, çalışanların motive edilmesinde, hedeflenen verimliliğe ulaşılmasında ve yeniliklerin arttırılmasında önemli bir araç olarak görülmektedir. Etkin bir ödül sistemi ile motive olan çalışanlar imalat ve hizmet kalitesine de büyük ölçüde etkisi vardır (Bulut ve ark, 2009, s. 120). Dolayısıyla değişimin amacı ile örgütte uygulanacak ödül sistemi birbiri ile uyumlu hale getirilmeli ve değişime uymayı ve desteklemeyi ödüllendirecek bir sistem kurulmalıdır (Yeniçeri, 2002, s.170).

4.6.10. Pazarlık

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılarak, üzerinde anlaşmaya varılan konularda direncin ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır (Koçel, 2005, s. 706). Örgütsel değişim açısından pazarlık, hedeflenen değişim durumlarında çalışanın desteğini sağlamak için örgüt yönetimi ile çalışan arasında uzlaşmaya varılmasını ifade eder (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185). Pazarlığın olumlu sonuçlanabilmesi bu aşamada her iki tarafında çaba ve fedakârlık göstermesine bağlıdır. Pazarlıkta yönetimin, çalışanlarca getirilen her öneriyi peşin olarak kabul etmesi söz konusu olamayacağı gibi, grubun veya kişinin de örgüt yönetiminden gelen her öneriyi kabul etmesi düşünülemez (Özkan, 2004).

Özellikle direnç gösterecek tarafın güçlü olduğu ve değişimle gelecek yeni uygulamada başarısızlık veya kaybetme ihtimalinin bulunduğu durumlarda kullanılır ve bu yöntemle değişime tepki gösteren kişiler pazarlık yoluyla ödüllendirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 222). Örneğin yenilikler sonucunda artan icraatın karşılığında çalışanların kara ortak edilmesi veya artan üretimden prim verilmesi gibi (Özkan, 2004).

4.6.11. Açık veya Kapalı Zor Kullanma

Değişikliğin acilen gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda uygulanan bir yöntemdir. Başka yöntemlerin uygulanma olanağının bulunmadığı durumlarda yöneticiler, güçlerini ve otoritelerini kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 222).

Bu yöntem direnci ortadan kaldırmaktan ziyade, örgüt çalışanlarının direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsamaktadır (Koçel, 2005, s. 707). Bu yöntemde değişime karşı direnç gösteren çalışanlara veya liderlerine açık ya da üstü örtülü bir şekilde, örgütün istediği doğrultuda gitmedikleri takdirde karşılaşacakları olumsuz sonuçlar anlatılır.

Baskı veya zor kullanma yöntemi, kısa süre içerisinde direnci ortadan kaldırmak ile birlikte en küçük fırsatta daha kötü sonuçlara neden olabilecek eylemlerin gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185). Bu nedenle uzun dönemde istenmeyen bir durum yaratabileceği için en son kullanılması gereken bir stratejidir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 513).

4.6.12. Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma)

Direncin ortadan kaldırılmasında diğer yöntemlerin çalışmadığı veya uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda örgüt, yönetim bilgilerini ve kaynaklarını manipülasyon yaparak direnci gidermeye çalışabilir. Manipülasyon, herhangi bir olayı değiştirerek kişilere farklı bir şekilde sunup, kişilerin olayı farklı bir şekilde algılamasını sağlamayı ifade eder.

Manipülasyon başlangıçta direnci azaltabilir, ancak kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir (Koçel, 2005, s. 707). Kooptasyon ise, belirli etki alanlarındaki önderlerin örgütün karar mekanizmalarına alınmasıdır (Can, 2005, s. 71). Başka bir deyişle örgütsel değişime karşı olanları, değişim konusunun parçası haline getirmeyi ifade eder. Kişi bu yöntemle, sadece eleştirel bir rol oynamak yerine sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde söz sahibi olmaktadır (Koçel, 2005, s. 707).

4.6.13. Taviz Verme

Değişime karşı olan kişilere tavizler verilerek var olan direnç azaltılmaya çalışılır. Örgüt içerisinde, önemli görevlerde yer alan değişime karşı kişilere tavizler verilerek başarıya ulaşılmaya çalışılır. Başka bir ifade ile karşılıklı uzlaşmanın sağlanabilmesi için iki tarafın da bir takım özverilerde bulunmasıdır (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 185).

4.6.14. Destekleme ve Kolaylaştırma

Özellikle güvensizlik ve bilinmeyen korkulardan kaynaklanan direncin ortadan kaldırılmasında etkili olan bir yöntemdir (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 512). Kişilerin yönetimine karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku, değişim uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni olabilir. Bu tepkinin giderilmesi ve değişim sürecinde çalışanların yeni durumlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için yönetim tarafından destekleyici uygulamalar yapılması direnci ortadan kaldıracaktır. Uyum sorunu olan çalışanlara moral izinleri vermek, çalışanlara yeni beceriler kazandırmak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 222) veya yeni tekniklere alışmakta zorluk çeken personele ilave eğitim ve duygusal destek verilmesi gibi (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 512).

Destekleme ve kolaylaştırma açısından bakıldığında yöneticinin görevi kişileri değiştirmek değil görev ve bireylerdeki bütün güçlü ve sağlıklı yanları ile özlemleri kullanarak performans kapasitesini çoğaltmaktır denilebilir (Drucker ve Maciariello, 2007, s. 87).

5. KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı firmalarda çalışan orta ve üst düzey kişilere göre, kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen ana hipotez “Firmalarda örgütsel değişime verilen önem düzeyleri ile kriz yönetimine verilen önem düzeyleri arasında bir ilişki vardır” hipotezidir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan 4 alt hipotez sorusuna yani;

- Hatalardan öğrenme ile örgütsel değişim arasında bir ilişki var mıdır?
- Öğrenmeye bağlılık ile örgütsel değişim arasında bir ilişki var mıdır?
- Krizlere hazırlıklı olma ile örgütsel değişim arasında bir ilişki var mıdır?
- Gelecekteki muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ile örgütsel değişim arasında bir ilişki var mıdır? sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmamız, 155 işletmeden oluşan örneklem grubunun anketimize verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık imalat/üretim ve hizmet/servis şeklinde faaliyet gösteren firmaların tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak da bir ayırmda bulunulmamıştır. Araştırmamızın bir diğer sınırlılığı ise araştırmaya katılan kişilerin doğru ve samimi yanıtlar verdiği varsayımdır. Ayrıca seçilen örneklem grubu ile ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

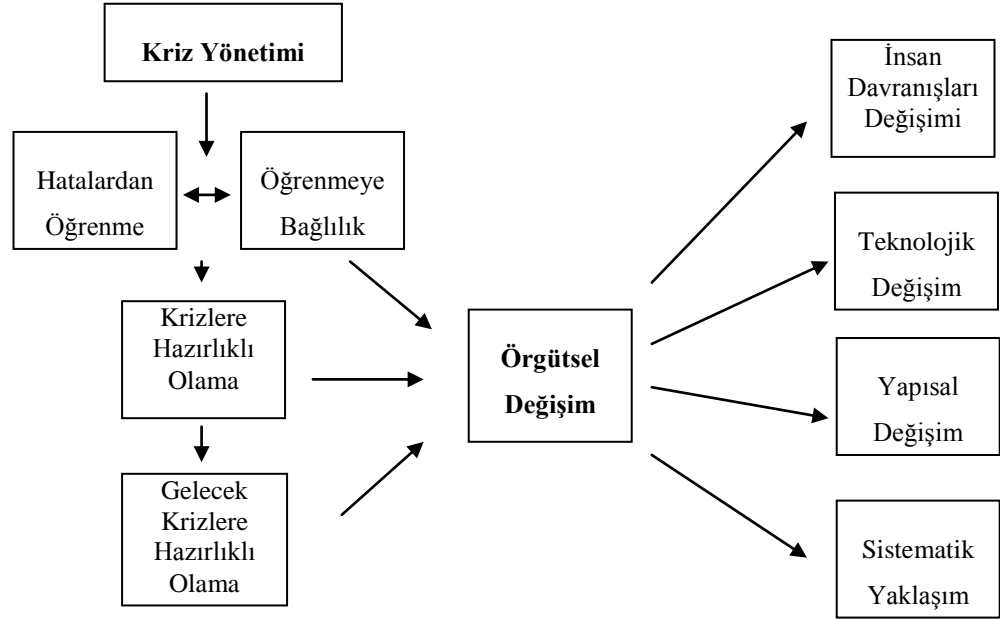
Bu sınırlılığa rağmen, kriz yönetimi ve örgütsel değişiminin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçların, söz konusu sektörlerin çalışanlarına ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı

düşünülmektedir. Ayrıca ileride benzer araştırmalarda, yeni ölçekler geliştirilerek araştırmaların gerçekleştirilmesi, incelenecek şirket sayısının artırılması ve örneklem grubuna alınan sektörlerin sayısının artırılarak daha geniş bir örneklem hacmi ile çalışılması faydalı olacaktır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket için kullanılan ölçekler daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan ifadelerin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Ankette yer alan krize hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenme ölçeği Carmeli ve Schaubroeck'in (2008:184), öğrenmeye bağlılık ölçeği de Doğan'ın (2010: 105) çalışmasından uyarlanırken, örgütsel değişim ölçeği ise, Yamen'in (2010: 166) çalışmasından uyarlanmıştır. Bu çalışmada hiç katılmıyorum (1) ve tamamen katılıyorum (5) uç noktaları ile sınırlandırılmış 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler daha önceden güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiş olmasına rağmen, sektörde çalışan 20 kişiye gönderilerek pilot çalışmaya tabi tutulmuştur. Pilot çalışmanın sonucunda yapılan öneriler doğrultusunda ölçekler düzenlenerek bozuk olduğu düşünülen ifadeler değiştirilmiştir.

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan anket soruları Türkiye genelinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda ilk olarak Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde bulunan farklı sektörlerde mensup 500 firmadan oluşan örneklem hacmi belirlenmiştir. Örneklem hacmindeki işletmeler, çeşitli Ticaret Odalarına kayıtlı veri tabanlarından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve e-posta yoluyla bilgilendirilmiştir. Ayrıca bu işletmelerde çalışan orta ve üst düzey kişiler tarafından anket sorularının doldurulması da istenmiştir. İşletmelere gönderilen anketlerin 189 tanesinden cevap alınmış, ancak bu anketlerden 34 tanesi eksik ya da tutarsız doldurulduğu için çalışmaya dahil edilememiştir. Bilgilendirme ve geri dönüşler sonucunda imalat/üretim ve hizmet/servis sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 155 firmaya yöneltilen 46 adet soruya verilen cevaplar veri olarak kullanılmıştır. Verilerin SPSS.14 paket program üzerinden analizi yapılmış ve yorumlanmıştır.



Şekil 18 : Araştırma Modeli

Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemek için Şekil 17’de ki araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli incelendiğinde hatalardan öğrenme, öğrenme bağıllık düzeyi, krize hazırlıklı olma ve gelecekteki muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ile kriz yönetimi, insan davranışları değişimi, teknolojik değişim, yapısal değişim ve sistematik yaklaşım ile örgütsel değişim ölçeği incelenmiştir.

Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki etkileri ölçmeye yönelik hazırlanan ölçeklerin sonucunda 4 adet ana hipotez ile birlikte toplam 16 adet hipotez geliştirilmiştir. Araştırma modelinin ve hazırlanan anket formu (bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen araştırmanın hipotezleri kısaca şu şekilde verilebilir;

H1: Hatalardan öğrenme ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 2: Öğrenmeye bağıllık düzeyi ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Krize hazırlıklı olma ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 4: Gelecekteki muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesi kısmında araştırmaya katılan firmaların endüstri şekillerine, bölümlerine, ankete katılan kişilerin unvanlarına ait bilgiler ile birlikte çalışmanın istatistikî sonuçlarına yer verilmiştir.

5.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 4’de araştırmaya katılan firmaların faaliyet yapısı verilmektedir. İşletmelerin % 57,42 oranında ağırlıklı bölümü imalat/üretim yapan; % 37,42’si hizmet/servis işi yapan firmalar iken % 5,16’ sı hem imalat/üretim hem de hizmet/servis şeklinde faaliyet yürüten örgütlerdir.

Tablo 4: Firmaların Endüstri Şekli

Firmaların Faaliyet Yapısı	Firma Sayısı (Adet)	Yüzdesi (%...)
Hizmet ve Servis	58	% 37,42
İmalat Üretim	89	% 57,42
İmalat/Üretim- Hizmet/ Servis	8	% 5,16
Toplam	155	% 100

Tablo 5’da araştırmaya katılan firmaların bölümleri verilmektedir. Araştırmada firmaların %18,71’i imalat, % 16,78’ i satış & pazarlama, % 10,97’si finans/muhasebe iken % 6,45’i ürün/hizmet geliştirme - mühendislik, % 6,45’ i de insan kaynakları bölümlerinden oluşmaktadır. Bunu % 2,58 ile ar-ge (teknoloji geliştirme), % 1,29 ile endüstriyel tasarım, % 0,64’ü yazılım geliştirme ve % 36,13 ile diğer bölümler takip etmektedir

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Firmaların Bölümleri

Formu Dolduranların Bölümleri	Cevap Sayısı (adet)	Cevap Yüzdesi (%)
Ür-Ge (Ürün/Hizmet Geliştirme - Mühendislik)	10	% 6,45
Ar-Ge (Teknoloji Geliştirme)	4	% 2,58
İmalat	29	% 18,71
Yazılım Geliştirme	1	% 0,64
Satış & Pazarlama	26	% 16,78
Endüstriyel Tasarım	2	% 1,29
Finans/Muhasebe	17	% 10,97
İnsan Kaynakları	10	% 6,45
Diğer	56	% 36,13
Toplam	155	% 100

Tablo 6’da firmalarda araştırmaya katılan kişilerin unvanları verilmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası başkan/sahip (% 25,16) ve bölüm müdürü (% 30,32) pozisyonundaki kişilerden oluşmaktadır. Bunu % 10,96’lık oran ile mühendis veya teknisyen, % 10,32’lik oran ile genel müdür, % 7,10’luk oran ile ürün/proje müdürü, % 3,88’lik oran ile kıdemli mühendis/teknik başkan ve % 12,25’lik oran ile diğer pozisyonunda çalışanlar izlemektedir.

Tablo 6 : Firmalarda Araştırmaya Katılan Üyelerin Unvanları

Formu Dolduranların Unvanları	Cevap Sayısı (adet)	Cevap Yüzdesi (%)
Başkan/Sahip	39	% 25,16
Genel Müdür	16	% 10,32
Ürün/Proje Müdürü	11	% 7,10
Bölüm Müdürü	47	% 30,32
Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	6	% 3,88
Mühendis veya Teknisyen	17	% 10,96
Diğer	19	% 12,25
Toplam	155	% 100

5.4.2. Faktör Analizi

Bir testin yapısının çeşitli değişkenlerle olan ilişkilerinin (korelasyonlarının) saptanması yolu ile yapılan sistematik incelemeye faktör analizi denir. Bu analizdeki amaç aynı kişilere çok sayıda testler uygulayarak birbirinden ayrı kaç yeteneğin güvenilir şekilde ölçülebileceğinin analizi yapmaktır. Faktör analizinin dayandığı temel ilke ise değişkenlerin veya boyutların sayısı azaltarak testlerden elde edilen verilerin tasvir edilmesinde kolaylık sağlamaktır (Ülkü ve Koç,1978, s.25)

Geliştirilmiş ana hipotez olarak “Firmalarda kriz yönetimine verilen önem düzeyleri ile örgütsel değişime verilen önem düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır” sorusuna yanıt aramak için yapılan faktör analizinde hatalardan öğrenme ölçeğinde 5, öğrenmeye bağlılık ölçeğinde 4, krizlere hazırlıklı olma ölçeğinde 4, gelecekteki krize hazırlıklı olma ölçeğinde ise 6 faktör incelenirken, örgütsel değişim ölçeği kapsamında insan davranışlarının değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım ölçeğinde ise 5’er faktör incelenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına, insan davranışları değişimi, yapısal değişim ve teknolojik değişim ölçeğinde 1(bir) er soru yansımadığı için toplam 3(üç) soru değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Faktör analizinden önce örneklem yeterliliğini test etmek için KMO ve Barlett’s küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,871, Barlett’s küresellik testi için ki kare değeri 3314,5, serbestlik değeri 666, P değeri ,000 bulunmuştur. Bu değerler ışığı altında elimizdeki örneklemin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Hatalardan Öğrenme								
Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.	0,702							
Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.	0,741							

Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.	0,592						
Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.	0,752						
Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.	0,717						
2.Öğrenmeye Bağlılık							
Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirlerdir.	0,782						
Organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	0,775						
Kurumumuzdaki genel hissiyat, işçilerin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	0,814						
Organizasyonumuzda öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	0,821						
3. Krizlere Hazırlıklı Olma							
Farklı tip krizlere hazırlıklıyız.			0,857				
Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir.			0,891				
Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz.			0,838				
Farklı aşamalardaki örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz.			0,836				
Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz.			0,888				
Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz.			0,813				
4. Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma							
Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.				0,839			

Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz.				0,902				
Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz.				0,862				
Krizde bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.				0,840				
Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.				0,873				
5. İnsan Davranışlarının Değişimi								
Firmamızda uygulanan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır.				0,634				
Firmamızda, çalışanların yeni gelişmeler neticesinde değişmesi ve ilerlemesinin örgüte direkt olarak yansımaları kabul eden bir anlayış hâkimdir.				0,811				
Firmamızda örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini anlayışı hâkimdir.				0,562				
Firmamızda uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmektedir.				0,611				
6. Yapısal Değişim								
Firmamızda, örgütsel amaçları başarmak için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ya da tümüyle değiştirilmesinden kaçınılmamaktadır.					0,724			
Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileri karşısında yetersiz kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek etkili hale getirilmesi yönünde firma amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar mevcuttur.					0,780			
Firmamızda örgüt yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.					0,764			

Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerin hızlanması örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.						0,749		
7. Teknolojik Değişim								
Firmamızda teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış sağlanması ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi yönünde çaba sarf edilmektedir.						0,873		
Teknoloji, firmamızda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir.						0,636		
Teknolojik gelişmelerin hızlanması, firmamızın örgütsel değişim konusunda dikkatinin teknik konulara odaklanmasına neden olmuştur.						0,843		
Firmamızda, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi amacıyla eski teknolojiler yenileriyle değiştirilmektedir.						0,799		
8. Sistemik Yaklaşım								
Firmamızda, örgütsel unsurlar, birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadır.							0,608	
Firmamızda değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime doğru hazırlanmak önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.							0,801	
Firmamızda, proaktif bir yaklaşım sergilenerek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmak ve örgütsel yapıyı bu doğrultuda geleceğe hazırlamak için çaba sarf edilmektedir.							0,851	
Firmamızda değişim ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmaktadır.							0,823	
Firmamızda tüm departmanlar, koordineli ve birbirine bağlı olarak çalışmaktadır.							0,738	
Toplam Açıklanan Varyans							% 69,9	

5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan korelasyon analizinde değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmamaktadır. Korelasyon katsayıları sayesinde iki yada daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi betimlemeye yardımcı olmaktadır.

Seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüf olma durumunu ve tutarlılığını test etmekte kullanılan güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmanın geçerliliği hakkında bilgiyi sağlamaktadır. Tablo 7 ve tablo 8’de 8(sekiz) değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Ölçeklerin analizinde faktörlere ait tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeklerimizin güvenilirliği ve değişkenlerin birbirleriyle bir etkileşim içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İnsan Davranışları Değişimi	$\alpha=,530$							
2. Yapısal Değişim	,413**	$\alpha=,744$						
3.Teknolojik Değişim	,368**	,383**	$\alpha=,802$					
4.Sistematik Yaklaşım	,386**	,583**	,622**	$\alpha=,826$				
5.Hatalardan Öğrenme	,116	,289**	,287**	,588**	$\alpha=,732$			
6.Öğrenmeye Bağlılık	,349**	,439**	,461**	,591**	,401**	$\alpha=,807$		
7.Krizlere Hazırlıklı Olma	,291**	,389**	,450**	,517**	,384**	,383**	$\alpha=,925$	
8.Gelecekteki Muhtemel Krizlere Hazırlıklı Olma	,268**	,355**	,422**	,503**	,369**	,328**	,757**	$\alpha=,915$

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 8’de belirtilen korelasyon değerleri genel anlamı ile incelendiğinde en yüksek korelasyonun kriz yönetiminin gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma alt boyutu ile kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutu arasında olduğu görülürken ($r: .757; p<.001$); en düşük korelasyonun ise kriz yönetiminin gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma alt boyutu ile örgütsel değişimin insan davranışları değişimi alt boyutu arasında olduğu görülmektedir ($r: .268; p<.001$). Kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki alt boyutlara detaylı olarak bakıldığında aşşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Örgütsel değişimin insan davranışları değişimi alt boyutu ile kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutu arasında ($r: .116; p>0.05$), anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutu ile örgütsel değişimin yapısal değişim ($r: .289; p<.001$), teknolojik değişim ($r: .287; p<.001$) ve sistematik değişim alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r: .588; p<.001$). Kriz yönetiminin öğrenmeye bağlılık alt boyutu ile örgütsel değişimin insan davranışları ($r: .349; p<.001$), yapısal değişim ($r: .439; p<.001$), teknolojik değişim ($r: .461; p<.001$) ve sistematik değişim alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r: .591; p<.001$). Hatalardan ğrenme ve öğrenmeye bağlılık ölçekleri değişim noktasında birbirinden bağımsız düşünülmemesi gereken bir durum olarak ele alındığında kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenbilir.

Kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutu ile örgütsel değişimin insan davranışları ($r: .291; p<.001$), yapısal değişim ($r: .389; p<.001$), teknolojik değişim ($r: .450; p<.001$) ve sistematik değişim alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r: .517; p<.001$). Gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma alt boyutu ile örgütsel değişimin alt boyutlarına yani insan davranışları değişimi ($r: .268; p<.001$), teknolojik değişim ($r: .422; p<.001$), yapısal değişim ($r: .355; p<.001$) ve sistematik değişim ($r: .503; p<.001$).alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki iki değişken arasındaki istatistikî sonuçlara bakıldığında, insan davranışları değişimi alt boyutuna verilen cevaplar dışında, kriz yönetimi ve örgütsel

değişim ölçekleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<.001$) ve pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

5.4.4. Regresyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak ve bu değişkenler arasında ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılan regresyon analizi, araştırmamızın sonuçlarını değerlendirmek içinde kullanılmıştır. Tablo 9’da yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında bağımlı ve bağımsız değişkenlerden oluşan toplam 16 adet hipotezimize ait sonuçlardan $p<.001$, $p<0.05$ ve $p<0.10$ düzeylerinde büyük ölçüde ana hipotezimizi destekler sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 9 : Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişkenler							
	İnsan Davranışları Değişimi		Yapısal Değişim		Teknolojik Değişim		Sistematik Yaklaşım	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Bağımsız Değişkenler								
Hatalardan Öğrenme	,095	,275	,063	,436	,027	,727	,348**	,000
Öğrenmeye Bağlılık	,298**	,001	,321**	,000	,332**	,000	,362**	,000
Krizlere Hazırlıklı Olma	,134	,263	,165	,142	,194	,073	,119	,165
Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma	,104	,374	,101	,357	,156	,140	,166*	,048
	R ² = ,159		R ² = ,261		R ² = ,317		R ² = ,572	
	F = 6,945		F = 12,996		F = 17,079		F = 49,182	
	Sig. = ,000		Sig. = ,000		Sig. = ,000		Sig. = ,000	

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 9 genel anlamı ile incelendiğinde krizlere hazırlıklı olma ölçeği ile teknolojik değişim ölçeği arasında (β : .194; $p < 0.10$) ve krizlere hazırlıklı olma ölçeği ile sistematik yaklaşım ölçeği arasındaki (β : .166; $p < 0.05$) ilişkinin varlığı kabul edildiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Şekil 17’ de ki model uygulandığında hatalardan öğrenme ile sistematik yaklaşım (β : .348; $p < .001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye bağımlılık ile yapısal değişim (β : .321; $p < .001$), insan davranışları değişimi (β : .298; $p < 0.05$), teknolojik değişim (β : .332; $p < .001$), sistematik yaklaşım (β : .362; $p < .001$) arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında en kuvvetli ilişki kriz yönetimi ölçekleri arasındaki hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık ölçeği ile örgütsel değişimin ölçekleri arasında yaşanmıştır. Örgütsel değişim ölçeklerinden sistematik yaklaşımın hatalardan öğrenme, öğrenmeye bağlılık ve gelecekteki muhtemele krizlere hazırlıklı olma ölçeği ile olan pozitif yönde anlamlı ilişkisi bu araştırmanın belirleyici sonuçlarından biri olmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarında dikkat çeken bir nokta ise örgütsel değişim ölçeklerinden insan davranışları değişimi ve yapısal değişimin, kriz yönetimi ölçeklerinden sadece öğrenmeye bağlılık ölçeği ile ilişki içerisinde olmasıdır. Literatüre bakıldığında ise insan davranışları ve yapısal değişim faktörlerinin kriz yönetimi açısından sadece öğrenmeye bağlılık ile ilişkisi yoktur. Çünkü krize hazırlıklı işletmeler kriz ihtimalini kabul eden ve ona göre önlem alan, yetenek, başarı ve başarısızlıklarının bilincinde, kendine güveni ve saygısı olan, örgütsel yapı, kültür veya stratejisinde değişiklik yapmaya açık, iç ve dış çevresindeki tüm sistemler arasındaki etkileşimin farkında olan işletmelerdir (Simola, 2005: 183). Ayrıca krize hazırlıklı işletmelerin muhtemel tehlike ve zorlukların yanı sıra operasyonel ve yönetsel yapılarını da sürekli analiz etmeleri ve hem örgütsel hem de iyileşmeyi sağlayan davranışsal ve duygusal tepkilerini bu yönde düzenlemeleri gerekmektedir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179). Araştırmamızın insan davranışları değişimi ve yapısal değişim ölçeğinin kriz yönetimi ölçeklerinden sadece öğrenmeye bağlılık ölçeği ile anlamlı ilişkisinin olması işletmelerin tam anlamıyla mevcut veya gelecekteki muhtemel krizlere ve değişime hazırlıklı

olmadıklarını ancak başarının önemli faktörlerinden öğrenmenin işletmeler açısından kabul edildiğini ve önemsendiğini göstermektedir.

Genel anlamda analiz sonuçlarında kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkide dikkat çeken nokta ise kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım ölçeklerinde kendini ağırlıklı olarak göstermesidir. Araştırmamızın bu sonucu günümüzde teknolojik gelişmelerin insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olarak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215) kendisini göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü makineleşmenin ve elektronik aletlerin iş hayatına girişi teknolojik değişimin tüm yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli etken haline gelmesine ve örgütsel değişimde daha belirgin bir boyut kazanmasına neden olmuştur (Çelebioğlu, 1990, s. 80).

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerde kriz yönetimine verilen önem düzeyleri ile örgütsel değişime verilen önem düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmış ve ulaşılan sonuçlara araştırmmanın bu bölümünde yer verilmiştir. Bu amaca bağlı olarak “kriz yönetimine verilen önem ile örgütsel değişime verilen önem arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.” hipotezini destekleyecek bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunu çeşitli illerde ve sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmuştur. Bu işletme üyelerine anket uygulanarak bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu alan araştırmasına katılım gösteren kişilere araştırmanın konusuna ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmış ve bu veriler SPSS.14 istatistik programı ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın verilerine ve sonuçlarına bakıldığında hatalardan öğrenme, öğrenmeye bağlılık ve gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma ölçeği ile sistematik yaklaşım ölçeği arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmamızın kriz yönetimi ölçeği öğrenmeye bağlılık ile örgütsel değişimin tüm ölçekleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarması ana hipotezimizi destekler sonuçlara ulaşmamızı sağlamıştır. Ayrıca bu sonuç öğrenmeye bağlılık, krize hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenerek başarısızlığa neden olan düşünce ve eylemlerin tekrarlanmaması ile değişimi daha aktif bir şekilde gerçekleştirebileceğini göstermektedir.

Krizlere hazırlıklı olma ve gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma ölçekleri ile teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olması, kriz yönetimi kapsamında hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık gibi bu araştırmada örgütsel değişimin belirleyicileri olarak karşımıza çıkmıştır. Krizlere hazırlıklı olma ve gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma ölçeklerinin örgütsel değişiminin ölçekleri ile ilişkisi hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık kadar kuvvetli ve etkili değildir. Bu durum değişen ve gelişen çevre koşullarına göre kriz hazırlık çalışmalarına teknolojik ve sistematik olarak dikkat eden firmalarda

çalışanların da çeşitli faktörler (işten çıkarılma, ödüllendirilme vs.) nedeniyle öğrenme yolu ile günümüz koşullarına ayak uydurmaya çalışmasına ve öğrenme faaliyetlerine önem vermesi noktasında belirginliğin artmasına veya hatalardan öğrenme kültürüne sahip bir işletmenin çalışanlarının, hataları düzeltme ve iş kontrollerini artırma imkânına sahip olmaları ile değişimle daha iyi başa çıkabilecekleri düşüncesi ile açıklanabilir.

Yapılan çalışmada beklenenin aksine, kriz yönetimi ölçeklerinden öğrenmeye bağlılık ölçeğinin haricinde diğer ölçeklerin, örgütsel değişimin insan davranışları değişimi ve yapısal değişim ölçeği ile bir ilişkisinin ispatlanamamış olmasıdır. Bu durum kriz yönetimi kapsamında örgütsel değişim açısından insan davranışlarındaki değişim ve yapısal değişimin teknolojik değişim ve sistematik değişim kadar önemli olmadığını göstermektedir.

Literatüre bakıldığında örgüt içinde yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşen değişimde yapılanmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için de aşağıdan yukarıya olması gerektiği, örgütsel değişimde kişisel boyutun önemli olduğu, dolayısıyla bireylerin değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişimin gerçekleşmesinin zor olduğu dikkate alındığında bu sonuçlara göre araştırmamıza katılan firmalarda insan davranışları ve yapısal değişim alanlarına gösterilen önemin diğer ölçeklere göre zayıf olduğu, iç ve dış teknolojik etkilerin örgütün sistematik yapısına etkisinin fazla olduğu, dolayısıyla değişimde yapılanma ağırlıklı bir yöntem seçtikleri söylenebilir.

Araştırmamızın sonuçlarına bakıldığında şu sonuçlara ulaşmak mümkündür;

- Örgütün iç ve dış faktörlerle zaman içerisindeki etkileşimi, örgütlerin geçmiş hatalarından öğrenerek ilerlemesi, örgütün üst yönetiminin ve çalışanların davranışlarında, aldığı kararlarında ve bakış açılarında değişiklik ortaya çıkarmakta, geçmişte yaşanan hataların tekrarlanmasını engellemek amacıyla örgütsel yapıda değişime fırsat tanımakta, sorunların çözülmesinde ya da daha başarılı bir yapıya ulaşılmasında yeni teknolojilerin geliştirilmesini desteklemekte ve örgütte ait koordinasyon mekanizmalarını ve bilgi

teknolojileri için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı gibi hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık örgütün hem kriz dönemlerinde hem de gelecekteki muhtemel değişime hazırlanmasında etkili bir konuma sahiptir. Çünkü hatalardan öğrenmek örgütün ve örgüt üyelerinin neyi hedeflediklerini ve o hedefe nasıl ulaşacaklarının bilincinde olarak hareket etmelerini sağlarken, hatalardan öğrenme becerisi ise öncelikle değişim gereğini algılamayı, yeni bilgi ve deneyimler arayışına girmeyi, sebep-sonuç analizi yapmayı, örgüt üyelerinin duygusal olarak değişime hazırlanmalarını sağlar. Duygusal olarak değişime hazırlanma ve değişimin gereğini anlama noktasında hatalardan öğrenme ile birlikte değerlendirilebilen öğrenmeye bağlılıkta örgütsel anlamda geliştikçe başarı kaçınılmaz olabilecek, öğrenme ve bağlılığa verilen önem arttıkça değişime verilen önemde artabilecektir.

- Krize hazırlıklı işletmeler ile örgütsel değişim arasında pozitif bir ilişki vardır. Çünkü işletmelerde bir krizle karşılaşmaya kadar ertelenen örgütsel ve stratejik değişimler, ancak kriz anında performans düşüşlerine sebep olan koşullar tarafından tetiklenir ve bu değişimler örgüt yöneticilerini olası iyileştirme arayışlarına yönlendirir. Bu noktada, krize hazırlıklı işletmeler krizden çıkış stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilme becerileri sayesinde krizin doğurabileceği zararları örgütsel değişim yoluyla en aza indirgerler. Ayrıca üst yönetim, gelecek krizlerin oluşturabileceği risklerin bilincinde olarak; kriz yönetimi programları, acil durum planları, kriz öncesi ve sonrası güvenlik tedbirleri oluşturarak değişim temelli bir kültür oluşturulmasını kolaylaştırırlar. Araştırmamızda ise kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasında çok yönlü bir ilişkinin var olduğu, bu ilişki içerisinde hatalardan öğrenme ve öğrenmeye bağlılık ölçeğini öğrenme olarak ele alındığında, öğrenme ve sistematik yaklaşım arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi ve örgütsel değişim arasında başarılı bir ilişki kurmak ve istenilen sonuçlara ulaşmak isteyen orta ve üst düzey yöneticilerin, krizlere hazırlıklı olma ve gelecekteki muhtemel krizlere hazırlıklı olma boyutları ile insan davranışları ve yapısal değişim arasındaki ilişkiye daha fazla dikkat ederek ve hassasiyetle üzerinde durması gerekmektedir.

- Araştırmamızda krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma ile insan davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiş olsa da örgütsel düzeyde başarılı bir kriz yönetiminde ve değişimde insan davranışlarının etkisi azımsanmayacak kadar önemlidir. Çünkü muhtemel tehlike ve zorlukların yanı sıra örgütün operasyonel ve yönetsel yapıların da sürekli analiz yapmaları, hem örgütsel hem de iyileşmeyi sağlamak için davranışsal ve duygusal tepkilerini bu yönde düzenlemeleri krize hazırlıklı işletmelerin en önemli özelliklerindedir. Dolayısıyla kriz meydana gelmeden önce proaktif bir strateji izleyen işletmeler, eğitime, çalışanların gelişimine, kriz anında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ölçütlerin uygulanmasına, çalışanların gelişimine ve eğitimine, motivasyon ve birlik duygusuna önem verirler. Krize hazırlıklı olan işletmeler çalışanların bilgisiyle ve katılımıyla örgütsel değişim kararlarını alırlar. Dolayısıyla örgüt yöneticileri özellikle olağanüstü durumlarda çevresel faktör ile birlikte mevcut bireysel ve örgütsel davranışı kontrol altında tutmalı ve gerekli tedbirleri almalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (2009). *Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci - Bir Model Önerisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yayın No:162;353-358.
- Akcakaya, M. (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu İş Dergisi, Cilt:7, Sayı 2;1-27.
- Aksoy, H. H. (1999). Değişme ve Yenileşme, M.E.B Personeli için Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri, (Erişim tarihi: 18.12.2010), http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm.
- Aral, N. (1999). *Sanat Eğitimi Yaratıcılık Etkileşimi*, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:15; 11-17.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi.
- Atay, S. (2000). *Harvard Business Review On Crisis Management-Kriz Yönetimi*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, BZD yayıncılık.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Sayı: 6; 105-118.
- Azzone, G. - Palermo, T. (2011), “*Adopting Performance Appraisal and Reward Systems*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 24, No: 1; 90-111.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi*, Sevinç Matbaası, Ankara.

- Bulut, Ç., Çulha O., Tütüncüoğlu M. ve Aksoy E. (2009). *İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi, İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yayın No:162;120-128.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara,
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*.
- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2008), “*Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning From Failures*”, Long Range Planning, Vol. 41; 177-196.
- Coşkun, M. (2009). *Organizasyonlarda Değişim ve Davranışlar*, (Erişim tarihi: 12.03.2011), <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-degisim-ve-davranislar/>.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişme*, İşletme Fakültesi, Yayın No:238, İstanbul.
- Demirci, C. (2007). *Fen Bilgisi Öğretiminde Yaratıcılığın Erişi Ve Tutuma Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:32; 65-75.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme Ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Drucker, P. (2000). *Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası*, Çeviren Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Altıncı Basım.

- Drucker, P. ve Maciariello, J. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Çeviren Zülfü Dicleli, İstanbul.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). *Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler*, Yönetim Dergisi, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 10.Basım.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gibson, R. (1997). *Rethinking The Future - Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çeviren; Gül, Sinem, Sabah Yayıncılık.
- Gizir, S. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2; 182-196.
- Göksu, T., Çevik, H. H., Filiz, O. ve Gül, S. K. (2009). *Güvenlik Yönetimi*, Güvenlik Bilimler Dizisi, Seçkin Yayınları
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). *Örgütsel Değişim Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 13;240-254.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları.
- Hammer, M. ve A.Stanton, S. (1998). *The Reengineering Revolution A Handbook - Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çeviren Sinem GÜL, Sabah Yayıncılık.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

- Hündür, B. (2006). *Örgütsel Değişimin Amaçları*, (Erişim tarihi: 04.06.2011),
<http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/298-orgutsel-degisimin-amaclari.html>
- Jackson, S. and Philip, G. (2010). *A techno-cultural emergence perspective on the management of techno-change*, International Journal of Information Management 30; 445–456, www.elsevier.com/locate/ijinfomgt.
- Kaynar, E. (2004). *Değişim Yönetimi*, (Erişim tarihi: 10.02.2011),
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=198&Itemid=32.
- Kersten, A. (2005). *Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations*, Public Relations Review No:31; 544–549, www.sciencedirect.com.
- Kesken, J. ve İliç D. (2008). *Yönetimin İrrasyonel Yüzü-Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi*”, Ege Akademik Bakış; Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, Sayı:2,Cilt:8;451-468.
- Kocabaş, F. (2005). *Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği*, Kırgızistan -Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı-13; 247-252.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). *İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri Ve İhracat Performanslarına Etkileri*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı: 2; 83-104.
- Lagadec, P. (1997), “*Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations*”, Journal of Contingencies and Crises Management, Vol. 5, No: 1; 24-31

- Leblebici, Ö. (2003). *Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*, (Erişim tarihi: 10.02.2011),http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=126&Itemid=106.
- Mitroff, L. I. and Pearson, M. (1993). *Crisis Management-Diagnostic Guide for Improving Your organization's Crisis, Preparedness-III Series*.
- Oral, S. G. (2009). *Değişimin Yönetiminde CEO'ların Stratejik Dil Kullanımı*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yayın No:162; 77-83.
- Öcal, E., Oral, E. L. ve Erdiş, E. (2006). *Crisis management in Turkish construction industry*, Building and Environment 41;1498–1503, www.sciencedirect.com.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15,Sayı:1; 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2002). *Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19; 93-114.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Özkan, Y. (2004). *İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*, (Erişim tarihi: 12.04.2011), <http://www.isguc.org/?p=article&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004>.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi

- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). *Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2; 177-198.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2005). *Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14; 167-198.
- Pınar,İ.,Kamaşak,R.veBulutlar.F,(2009).*Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yayın No:162; 399-404.
- Riely, James B.- Clarkson, Ian (2001). “*The Impact of Change on Performance*”, Journal of Change Management, Vol. 2, No: 2; 160-172.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikolojisi*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Saraçoğlu, M., Duran, C. ve Taşkın, E. (2010). *Girişimcilikte Yaratıcılığın Üç Boyutu: Birey, Süreç ve Ürün*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı: 2;1-14.
- Saylı, H. ve Tüfekci, A. (2008). *Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran, Sayı: 30; 193-210.
- Sezgin, F. (2003). *Kriz Yönetimi*, Kırgızistan -Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı-8; 181-195.
- Schaefer, S. (1998). “*Influence Costs, Structural Inertia, and Organizational Change*”, Journal of Economics and Management, Summer, Vol. 7, No: 2; 237-263.

- Simola, S. K. (2005). “*Organizational Crisis Management Overview and Opportunities*”, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 57, No: 3; 80- 192.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S, (2009). *Kobi’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki Kobi’lerde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21; 431-446
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 8.Baskı.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). *Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:1; 149-160.
- Töremen, F. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1;185-202.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2.Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Türkel, S. (2001). *Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları*, (Erişim tarihi: 14.03.2011), <http://www.tisk.org.tr/isvederg/052001/olaganus.htm>.
- Tüz, V. M. (2004). *Kriz Yönetimi-İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, Alfa Yayınevi.
- Tüzün, İ. K. (2007). *Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Aralık Sayısı;93-118.
- Ülkü, S. ve Koç, N. (1978). *Faktör Analizi-Yetenekleri Sınıflama(Ayırdetme)*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1;24-35
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K. and Pantouvakis A. (2009). *Product-harm crisis management: Time heals all wounds?*, Journal of

Retailing and Consumer Services 16, www.elsevier.com/locate/jretconser, p.174-180.

Yamen, M. (2010). “*Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik bir Araştırma*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Young, M. (2009). “*A Meta Model of Change*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No: 5; 524-548.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Yılmaz, T. ve Alparslan, A. M. (2010). *Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 2, Sayı:1; 107-120

Wolff, A. (2005). *Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerin Rolü ve Önemi*, *The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)*, Yayın No: 1303- 6521, Cilt:4, Sayı:1; Makale No: 20;146-150 veya (<http://www.tojet.net/articles/4120.pdf>)

ÖZGEÇMİŞ

Murat POLAT 1982 yılı Ankara doğumludur. 2004 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Yüksek lisans öğrenimini Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı, Bilim ve Teknoloji Stratejileri Bölümünde yapmıştır. 2009 yılından itibaren İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığında görev yapmaktadır. “Eğiticilerin Eğitimi” sertifikasına sahip olan Murat POLAT evli ve bir çocuk babasıdır.

EK-1 Anket Soruları



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Dr. Halit Keskin' in danışmanlığında yürütülen “**Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**” konulu tezin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, değerlendirmeler ortalamalar şeklinde yapılacak ve elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2012, Prof. Dr. Halit KESKİN

Murat POLAT

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

ANKET İÇİN BİLGİLENDİRME

Cevaplamanız talep edilen anket için, kuruluş yılından itibaren şirketinizin varlığını veya mevcut durumunu tehdit eden/edebilecek ya da iç veya dış çevresinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucu ortaya çıkan ve şirketin fiziki ve mali durumunu, geleceğini, çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden kısacası arzu edilmeyen olay/olaylar ile karşılaşmış olması gerekmektedir. Araştırmanın doğruluğu açısından, anket soruları kriz ve yaşanan değişim olgusu dikkate alınarak cevaplandırılmalıdır.

A. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Firmanızın adı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Firmanızın Endüstri şekli: İmalat/üretim Hizmet/servis Diğer

Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızda çalışan sayısı:

B. FORMU DOLDURAN HAKKINDA BİLGİLER

Çalıştığınız bölüm:

- Ar-Ge (Teknoloji Geliştirme) Ür-Ge (Ürün/Hizmet Geliştirme - Mühendislik) İmalat
- Endüstriyel Tasarım Yazılım Geliştirme Finans/ Muhasebe
- Satış & Pazarlama İnsan Kaynakları Diğer (Belirtiniz)

Firmadaki unvanınız:

- Başkan/Sahip Genel Müdür Ürün/Proje Müdürü
- Bölüm Müdürü Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan Mühendis veya Teknisyen
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) :

BÖLÜM I

Aşağıda verilen insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım ile ilgili her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

İnsan Davranışlarının Değişimi					
Firmamızda örgütsel bazda bir değişimin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde “insan” a bağlıdır.	1	2	3	4	5
Firmamızda uygulanan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanların yeni gelişmeler neticesinde değişmesi ve ilerlemesinin örgüte direkt olarak yansıdığını kabul eden bir anlayış hâkimdir.	1	2	3	4	5
Firmamızda bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle, örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini anlayışı hâkimdir.	1	2	3	4	5
Firmamızda uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
Yapısal Değişim					
Firmamızda, örgütsel amaçları başarmak için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ya da tümüyle değiştirilmesinden kaçınılmamaktadır.	1	2	3	4	5
Örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileri karşısında, firmamızda yetersiz kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek etkili hale getirilmesi yönünde, firma amacına yönelik planlı yapılan çalışmalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler karşısında firmamızın mevcut örgütsel yapısının korunması yönünde çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızın örgüt yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerin hızlanması örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
Teknolojik Değişim					
Firmamızda teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok firmaya kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur.	1	2	3	4	5
Firmamızın teknolojik yapısının teknik performansında, önemli bir artış sağlanmak için ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Teknoloji, firmamızda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini	1	2	3	4	5

etkilemektedir.					
Teknolojik gelişmelerin hızlanması, firmamızın örgütsel değişim konusunda dikkatinin teknik konulara odaklanmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
Firmamızda, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi amacıyla eski teknolojiler yenileriyle değiştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Sistemik Yaklaşım					
Firmamızda, örgütsel unsurlar, birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda değişime müdahaleden önce sistemi iyi analiz etmek ve değişime doğru hazırlanmak önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, proaktif bir yaklaşım sergilenerek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmak ve örgütsel yapıyı bu doğrultuda geleceğe hazırlamak için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızda değişim ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda tüm bölümler, koordineli ve birbirine bağlı olarak çalışmaktadır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM II

Aşağıda verilen hatalardan öğrenme, öğrenmeye bağlılık, krizlere hazırlıklı olmak ve gelecekteki krize hazırlıklı olma ile ilgili her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Hatalardan Öğrenme					
Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili sorumlu müdürü bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.	1	2	3	4	5
Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servise sunmanın daha iyi bir yolu var	1	2	3	4	5

mi' şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.

Öğrenmeye Bağlılık

Firma yöneticileri, temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	1	2	3	4	5
Organizasyonun temel değerleri öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	1	2	3	4	5
Firmamızdaki genel hissiyat, işçilerin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	1	2	3	4	5
Organizasyonumuzda öğrenme, içinde bulunduğumuz sistemde (sektörde-düzende) varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	1	2	3	4	5

Krizlere Hazırlıklı Olma

Farklı tip krizlere hazırlıklıyız.	1	2	3	4	5
Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir.	1	2	3	4	5
Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz.	1	2	3	4	5
Farklı aşamalarda örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz.	1	2	3	4	5
Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz.	1	2	3	4	5
Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz.	1	2	3	4	5

Gelecekteki Muhtemel Krizlere Hazırlıklı Olma

Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.	1	2	3	4	5
Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz.	1	2	3	4	5
Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz.	1	2	3	4	5
Krizde, bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.	1	2	3	4	5