DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Managing Change



Değişimi yönetenler ve
değişim geçirenler için
değişim sürecinin,
karşılaşılan sorunların ve
çözüm önerilerinin
kısa tasviri

Neil Russell-Jones

"Değişim sürecinde yer alan herkes için, düşündüren, dengeli ve pratik bir rehber; bugünün organizasyonel yaşamı için vazgeçilmez bir kaynak.''

Cathryn Riley,
COO, Aviva

Seri için Övgüler:
''‘Pocketbooks’ serisi harika bir seri, gereksiz laf kalabalığı yok, doğrudan konuya giriyor. Görsellerini çok beğeniyorum."

"Management Pocketbooks serisi beni gerçekten çok etkiledi. Yönetim konusunda yeni yol alan biri olarak, kısa ve öz yapılandırılmış bu kitapları son derece güvenilir buluyorum."

DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Managing Change

First published as the Managing Change by Neil Russell-Jones (c) Neil Russell-Jones 2016.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ **5**
Dinozor olmayın, bu kitabı neden okumalısınız?



DEĞİŞİM NEDİR? **7**
Tanımlar, yıllık değişim döngüsü, artan değişim, metamorfoz, organizasyonel değişim, değişimin derinliği, şu andan geleceğe geçiş, iş dünyasında değişim, değişimi ne tetikler? Yangınlı platform, kendi kendine yardım, neden değişim?



DEĞİŞİME HAZIRLIK **25**
Değişimi gerçekleştirmek, başarılı değişim yönetimi, başarı için koşullar, engeller, kültür nedir? Neden kültüre bakılmalı, temel unsurlar, kültürel farkındalık, kültür türleri, organizasyonel analiz, insanlar, değişime hazırlanmış organizasyon, örnekler



DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRME **67**
Kilit adımlar, değişim yönetimi çerçevesi, uygulama planı örneği, bağlılık, takım yönetimi, değişim takımı gelişimi, değişime tepkiler, direniş, konfor alanları



İLETİŞİM **95**
Beş soru



SONUÇ **103**
Nasıl başarılı olunur, nasıl başarısız olunur, ipuçları, okuma önerileri


Dinozorlar yok oldu!
Memeliler ise hayatta!
Çünkü onlar değişimi
kucakladılar ve hayatta
kaldılar.

DİNOZOR OLMAYIN

Değişimle başa çıkmanın iki yolu vardır:

- **Tepkisel olmak:** Sadece gerektiğinde yanıt vermek ki genellikle çok geç kalınmış olur.
- **Proaktif olmak:** Değişimi önceden tahmin etmek ve geride kalmak yerine en azından değişimin ön saflarında yer almayı planlayarak, değişimin olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da bu değişimden faydalanma fırsatı yaratmak.

Tabii başka bir seçenek daha var; değişimi görmezden gelmek ve onun geçip gitmesini ummak. Bu yol, kara günün yaklaştığını göremeyen dinozorlar, dodo kuşları ve birçok şirketin izlediği yoldur (örneğin, Japon şirketlerinin baskısıyla yok olan Britanya motosiklet endüstrisi gibi). Benzer şekilde, dünya çapında birçok şirket Çinli ihracatçılarla rekabet etmek zorunda çünkü bu ekonomi hızla ilerliyor.

Her değişim, tabii, düzgün yönetilmelidir, yoksa sahip olduğunuzu yok edebilirsiniz. Örneğin GEC, temelde bir üretici olmaktan çıkarak, riskli bir satın almayla telekomünikasyon şirketine dönüşmeye karar verdi ve bu değişimi yansıtmak için ismini Marconi olarak değiştirdi; tam da telekomünikasyon pazarının çöküşe geçtiği anda. Ve böylece mükemmel bir şirket yok olup gitti.

BU KİTABI NEDEN OKUMALISINIZ?

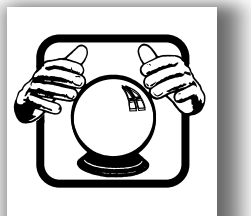


Neredeyse herkes değişime şahit olmuştur; ya bir değişim programının katılımcısı olarak, ya değişimden doğrudan ya da dolaylı etkilenerek.

Bu nedenle çoğumuz için değişim, artık *sıradan bir durumdur*. Ancak değişim programları, doğaları gereği zorlu ve karmaşıktır. Bazen değişimin kendisini ve bunun arkasındaki sebepleri anlamak zor olabilir.

Bu kitabın amacı, herhangi bir değişim sürecindeki temel unsurları, karşılaşılan sorunları, artı ve eksileri anlamanızı sağlamak; bunları nasıl yöneteceğinizi veya bunlardan nasıl kaçınacağınızı öğretmektir.

Değişime derinden dahil olmuş, ondan etkilenmiş olabilirsiniz veya sadece süreci biraz daha iyi anlamak isteyebilirsiniz. Bu kitap, sizi bir değişim uzmanı yapmasa da temelleri öğretecek ve sürece dair bir başlangıç sunacak. Değişimi ne kadar iyi anlarsanız, onunla başa çıkma veya onu yönetme konusunda o kadar başarılı olursunuz.



DEĞİŞİM NEDİR?

DEĞİŞİM NEDİR?

TANIMLAR



İsim
- Farklı hale getirme veya farklılaşma
- Önceki durumdan farklılık
- Birinin yerine diğerinin geçmesi
- Varyasyon

Fiil
- Değişim göstermek, değişime uğramak veya değişime tabi tutmak
- Farklı hale getirmek veya farklılaşmak

Vurgu, bir şeyi farklılaştırma eylemi üzerinedir. Bu, köklü bir değişim de olabilir, yalnızca küçük ve aşamalı bir değişim de.





YILLIK DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ

Etrafımız büyük değişimlerle dolu.

Her yıl, Dünya'nın Güneş etrafındaki dönüşü, oldukça büyük bir değişime neden olur; bu değişim Ekvator'dan ne kadar uzaklaşırsanız o kadar belirgin hale gelir ve biz bunu "mevsimler" olarak adlandırırız.

Bu değişim, şaşırtıcı uyum tepkilerini beraberinde getirir: Bazı ağaçlar (örneğin yaprak döken türler) yapraklarını dökerek kış boyunca adeta kendilerini kapatır ve baharda yeniden filizlenir; bazı hayvanlar yazlık ve kışlık kürklerini değiştirir –örneğin vizon veya ermin (kış gelinciği)– bazılarıysa –örneğin ayılar– aylarca kış uykusuna yatar.

İnsanlar da iklim değişimlerine karşı tepki vermek zorunda kalmıştır ve hâlâ kalmaktadır; mevsimlere göre giyinerek ya da ısıtma ve soğutma sistemlerini kullanarak. Bir tür olarak hayatta kalmamız, büyük değişimlere uyum sağlama becerimize bağlı olmuştur: hayvan derilerini kullanmamız, ateşi kontrol altına almamız ya da seller ve kuraklıklarla baş etmek için sulama sistemleri kurmamız gibi.



İLKBAHAR



YAZ



SONBAHAR

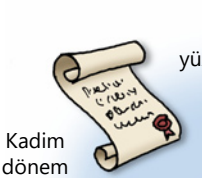


KIŞ

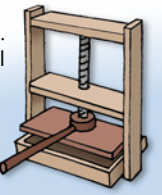


KADEMELİ DEĞİŞİM

Bazen ise değişim, küçük adımlarla yavaş yavaş gerçekleşir.
Örneğin bilginin ilk muhafaza edilme yöntemi olan yazıdan, gelişmiş yeteneklere ve işlevselliğe sahip modern bilgisayarlara geçiş, devasa bir değişimdir; ancak bu dönüşüm çok uzun yıllar içinde, aşama aşama gerçekleşmiştir.



Kadim dönem



15. yüzyıl



20. yüzyıl başı



20. yüzyıl ortaları



20. yüzyıl sonları



21. yüzyıl

KADEMELİ DEĞİŞİM



Her değişim, kendisinden önce gelenin üzerine inşa edildi; bu süreç yeni beceriler, eğitimler, sermaye yatırımları ve farklı çalışma şekilleri gerektirdi. Özellikle bu alanda, son yıllarda değişimin hızı ve kapsamı katlanarak arttı ve bu artışın etkileri oldukça geniş ve küresel boyutta.

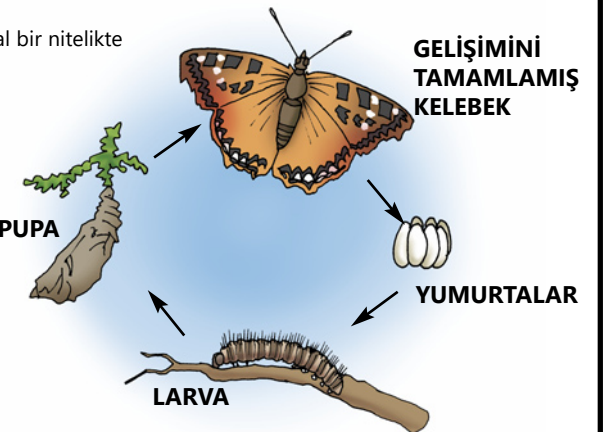
Örneğin, artık dünyanın neredeyse her yerinden uzaktan çalışmak son derece kolay. Bu, birkaç yıl öncesine kadar neredeyse hayal bile edilemeyen –ya da en azından uygulanabilir olmayan– bir fikirdi.

Bugün makaleleri, kitapları anında iPad, Kindle gibi cihazlara indirebiliyor; yüzlerce kitabı veya binlerce şarkıyı, avucunuza sığacak kadar küçük cihazlarla taşıyabiliyorsunuz.

DEĞİŞİM NEDİR?

METAMORFOZ

Değişim, çok daha köklü ve radikal bir nitelikte de olabilir. Örneğin metamorfozu ele alalım: Bu, tamamen farklı bir duruma geçişi gerektirir ve mevcut düzen için sarsıcı bir şok anlamına gelir (bu süreçte, değişimle başa çıkmak için bir tür "uyuma evresi" bile gerekebilir).



DEĞİŞİM NEDİR?

KURUMSAL DEĞİŞİM



- Son 20 yılda neredeyse her kurum kademeli ya da köklü, istekli ya da zorunlu bir değişim yaşadı.
- Bu değişimlere verilecek yanıt ve değişimin nasıl yönetileceği, değişimin derinliğiyle orantılı olmalıdır (bir sonraki sayfadaki *Değişim Derinliği* tablosuna bakınız).
  - **Küçük ölçekli** bir değişim için sınırlı ama düşünülmüş bir çaba yeterlidir.
  - **Orta düzeydeki** değişimler daha kapsamlı bir plan gerektirir; daha fazla çalışanı ve kaynağı kapsar, daha geniş bir etki alanına yayılır.
  - **En büyük çaplı** değişimlerde ise plan oldukça geniş çaplı olabilir, başka birçok projeyi içine alabilir ve üst düzey yönetimin bir süre boyunca öncelikli gündemi haline gelebilir.
- Ancak her durumda, değişim mutlaka analiz edilmeli, anlaşılmalı ve ardından bu analiz doğrultusunda ölçülü, planlı ve orantılı bir yönetim planı uygulanmalıdır.

DEĞİŞİM DERİNLİĞİ



Değişimi anlamanın bir yolu, organizasyon üzerindeki etkisini incelemektir.

Küçük adımlar	İnce ayar yapmak – verimliliğe odaklanmak
Üstünkörü yaklaşım	Yapıyı yeniden düzenlemek, kaynakları yeniden tahsis etmek
Yüzeysel yaklaşım	Planlamayı iyileştirmek/değiştirmek, düşüncede küçük bir değişiklik
Değişim	CEO/Genel Müdür değişikliği, CEO'nun çalışma tarzı, strateji
Nüfuz etme	Organizasyonun başarı tanımını, hedef ve amaçlarını değiştirmek
Derin	Vizyonu, felsefeyi ve misyonu değiştirmek
En Derin	Paradigma değişikliği; nasıl düşündüğünüzü, problemleri nasıl çözdüğünüzü, nasıl iş yaptığınızı değiştirmek

DEĞİŞİM NEDİR?

ŞİMDİDEN GELECEĞE GEÇİŞ



Değişim yönetimi, bir organizasyonu mevcut durumundan, olması gereken yere taşımak sürecidir. Bu, genellikle bazıları için acı verici, daha yaygın olarak ise birçoğu için zorlu bir geçişi gerektirir.



İŞYERİNDE DEĞİŞİM



Değişimi iyi bir şekilde anlamak yetmez, aşağıdaki soruları kesinlikle yanıtlamalısınız:

Nereye gidiyoruz?	Net, kesin bir vizyon
Oraya vardığımızda nasıl görüneceğiz?	Değişimi başardığımızı nasıl bileceğiz?
Hedefimize ulaşmamız için neyin doğru olması gerekir?	Ne yapmalıyız ve hangi adımlar, sonuçlar, kaynaklar ve çıktılar bu sürece dahil olmalıdır?

"Eğer her zaman yaptığınızı yaparsanız, her zaman aynı sonucu alırsınız." **—Henry Ford**

DEĞİŞİMİ NE HAREKETE GEÇİRİR?



Değişimi tetikleyen birçok içsel ve dışsal faktör bulunmaktadır.



DEĞİŞİMİ NE HAREKETE GEÇİRİR?



Değişime engel olan şey, "Eğer bozulmamışsa, düzeltme!" yaklaşımıdır. Şu anda işe yarıyor olabilir, ancak her gün deneyimlediğimiz değişimin hızı ve ölçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu yaklaşım gelecekte yeterince etkili olacak mı?

Uyum sağla ya da öl. Taklit et, eşleş ya da yenilik yap.

DEĞİŞİMİ TETİKLEYEN FAKTÖRLER



Değişimi tetikleyen faktörler şunlardır:

- Yeni yönetimin atanması: "Yeni yönetim, eskiyi değiştirir."
- Rekabet bunu zorlayabilir, örneğin: hızlı yemek teslimatı (pizza), doğrudan sigorta satışı veya bankacılık.
- İş dünyası güveninin kaybı. Örneğin, Enron ve Worldcom'un çöküşü beklenmedik sonuçlar doğurdu. Özellikle bu durum, her iki şirketi de denetlemiş olan dünyanın en büyük muhasebe firmalarından Arthur Andersen&Co.'yu yok etti. Bu firmanın yok olması neredeyse bir gecede gerçekleşti, çünkü itibarı ve markası o kadar zedelendi ki, müşteriler firmayla çalışmayı reddetti. Çalışanlar işlerini kaybetti ya da ekipler halinde diğer firmalara geçti.
- Birçok sektörü altüst eden internet, tüm endüstriler üzerinde derin etkiler yarattı ve yaratmaya da devam edecek. Altyapıları köklü bir şekilde değiştirdi (örneğin çevrimiçi finansal hizmetler ve alışveriş), evden çalışmayı büyük ölçüde kolaylaştırdı, çalışma alışkanlıkları, seyahat ve sabit varlık ihtiyaçlarında devrim niteliğinde değişikliklere yol açtı. Bu etkiler, Birleşik Krallık'ın ana caddelerinde açıkça görülmekte; birçok tanınmış perakende zinciri iflas etti, "kiralık" tabelalarıyla kapanmış dükkânlar arttı ve hayır kurumları mağazaları yaygınlaştı.



YANGINLI PLATFORM

Genellikle değişimin, kabul edilen uygulamalara yol açması için bir "yangınlı platform" gerekir. Bu ifade, Kuzey Denizi'ndeki Piper Alpha felaketinden gelir; burada hayatta kalanlar, talimatlara karşı gelip platformdan atlayan ve dondurucu soğukta, petrolle yanan denize düşenlerdi. Yangınlı platform, mevcut kuralların ve statükonun yeniden değerlendirilmesine neden oldu.

Bir şirket için yangınlı platform genellikle bir dizi faktörün birleşimi ya da tek bir baskın endişe olabilir; örneğin artan maliyetler/düşen gelirler, kuralların serbestleşmesiyle artan rekabet ya da daralan marjlar, millileştirme –örneğin Birleşik Krallık'taki RBS ve Lloyds/HBOS– ya da eli kulağında özelleştirme. Gazete endüstrisi için, elektronik haberlerin düşük maliyetleri ile fiziksel gazetelerin yüksek maliyetleri arasında büyük bir sorun vardır. Birleşik Krallık'tan The Independent gazetesi basılı baskısını yayımlamayı sonlandırdı; diğer gazetelerin de benzer şekilde hareket etmesi bekleniyor.



ÖZ-YARDIM



- Organizasyonunuz için, değişmesi gerekebilecek tüm **NEDEN**leri listeleyin. Sonra bunları öncelik sırasına göre derecelendirin.
- Şimdi listeyi tekrar gözden geçirin ve **NEDEN**i karşılamak için **NASIL** bir değişiklik yapmanız gerektiğini sorgulayın.





NEDEN DEĞİŞİM?

ÖRNEKLER

Hayat sigortası şirketi

- **Neden?**
  - ▶ Bankalar ve doğrudan satış yapan firmalar dolayısıyla rekabetin artması
  - ▶ Zararların sermaye rezervleri ve kârlılık üzerinde baskı oluşturması
  - ▶ Yaşam süresinin uzamasıyla birlikte demografik yapının değişmesi
  - ▶ Emeklilik mevzuatında yapılan değişiklikler

- **Nasıl?**
  - ▶ Dağıtım kanallarını yeniden değerlendirmek
  - ▶ Giderleri toplam maliyetlere oranla azaltmak
  - ▶ Yeni ürünler sunmak ya da mevcut ürünleri değiştirmek



NEDEN DEĞİŞİM?

ÖRNEKLER

Üretici firma

- **Neden?**
  - ▶ Yurtdışındaki üreticilerin daha ucuza mal üretmesi
  - ▶ Teknolojik gelişmelerin ürünleri hızla demode hale getirmesi (örneğin: CD > plak, DVD > video kaset, iPod > walkman, iPad > dizüstü bilgisayar)
  - ▶ Pazar kaybı
  - ▶ Yeni çevre düzenlemeleri

- **Nasıl?**
  - ▶ Genel giderleri gözden geçirmek, daha iyi varlıklara yatırım yapmak/üretimi dış kaynaklara devretmek
  - ▶ Yeni ürünler geliştirmek/ortak girişimlere yönelmek
  - ▶ Mevcut ürünleri gözden geçirip değiştirmek
  - ▶ Yeni pazarlara açılmak



NEDEN DEĞİŞİM?

ÖRNEKLER

Perakendeciler

- **Neden?**
  - İklim değişiklikleri – örneğin kürk, kömür, kalın mont gibi ürünlere talebin azalması; yazlık kıyafetler, mangal ürünleri ve bahçe mobilyalarına olan talebin artması
  - Şehir dışındaki indirimli mağazaların (outlet) ana caddelerdeki mağazaların müşterisini çekmesi
  - İnternet üzerinden yapılan alışverişlerle artan rekabet

- **Nasıl?**
  - Yeni ürünler çıkarmak, karşı döngüsel ürünleri "moda" olarak lanse etmek
  - Sadakat kartları sunmak, yerel sadakat programları başlatmak ya da bu tür ağlara katılmak; outlet mağazalarda yer almak
  - İnternet varlığını güçlendirmek – teslimat yerine mağazadan teslim gibi seçenekler sunmak; yeni lojistik, dağıtım ve teslimat kanalları geliştirmek



DEĞİŞİME HAZIRLIK

DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK



Değişimi hayata geçirmek şunları içerir:

- Bir organizasyonun
  - ▶ insanlarını ve
  - ▶ kültürünü dönüştürme süreci organizasyonun;
- kuruluşun
  - ▶ yapısı
  - ▶ iş süreçleri
  - ▶ stratejisi
  - ▶ sistemleri

ile öyle uyumlu olsun ki, değişim başarılı olsun ve organizasyona uzun vadede katkıda bulunsun! Bu kolay bir iş değildir, bu yüzden süreci yönetmeye yardımcı olacak bir sistem gerekir. İşte değişim yönetimi tam olarak bununla ilgilidir.

DEĞİŞİME HAZIRLIK

BAŞARILI DEĞİŞİM YÖNETİMİ

BAĞLILIK



Başarılı değişim yönetimi, **insanları yanınıza almayı** gerektirir.



Bir organizasyondaki insanlar –üst düzey yönetimden çalışanlara kadar– bağlı hareket etmedikçe, değişim başarısız olacaktır. Bu bir seçenek değildir ve bu bağlılık olmadan hiçbir proje başarılı olamaz.

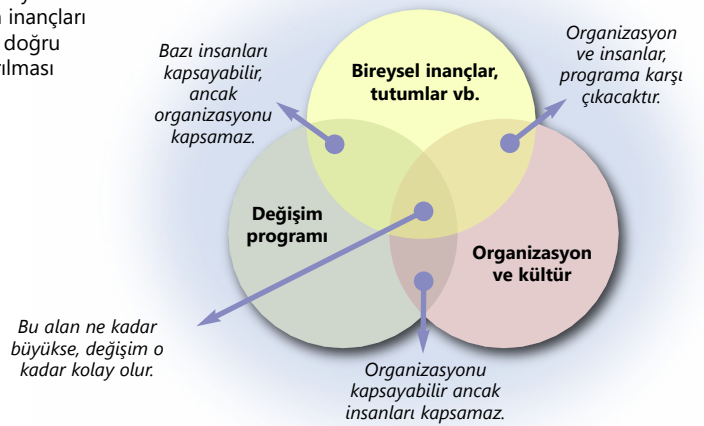
DEĞİŞİME HAZIRLIK

BAŞARILI DEĞİŞİM YÖNETİMİ

POZİSYONLAMA



Bir projenin, organizasyonun kültürü ve insanların inançları ile tutumlarına göre doğru şekilde konumlandırılması önemlidir.





BAŞARILI DEĞİŞİM YÖNETİMİ

UZMAN GÖRÜŞLERİ

Değişim üzerine birçok araştırma yapılmış ve pek çok yönetim uzmanı tanınmıştır. Birçoğu, bulgularını birkaç temel noktaya indirgemiştir. Aşağıdaki sayfalarda yer alan bu bulgular, kesin kurallar değil, ancak faydalı hatırlatıcılar olarak yol gösterici olacaktır.



BAŞARI ŞARTLARI

UZMAN GÖRÜŞLERİ

Rosabeth Moss Kanter, değişim üzerine araştırmalar yaparken Harvard Üniversitesi'nde profesördü. İşte onun 10 Emir'i:

1. Organizasyonu ve değişim ihtiyacını analiz et
2. Paylaşılan bir vizyon ve ortak bir yön oluştur
3. Geçmişten sıyrıl
4. Aciliyet duygusu yarat
5. Güçlü bir liderlik rolünü destekle
6. Politik sponsorluk ara
7. Bir uygulama planı oluştur
8. Kolaylaştırıcı yapılar geliştir
9. İnsanlarla iletişim kur ve onları sürece dahil et
10. Değişimi pekiştir ve kurumsallaştır

Demek istediği şudur:

- Sahip olduklarınıza bakın
- Her seviyede onay alın
- Değişimi planlayın ve
- Uygulamak için bir yapı oluşturun
- Son olarak, insanlara değişimi yaşatın ve nefes aldırın



BAŞARI ŞARTLARI

UZMAN GÖRÜŞLERİ

Conner Partners®, değişim yönetimi konusunda uzmanlaşmış ve Daryl Conner tarafından kurulan bir Amerikan şirketidir. Değişim üzerine geniş bir veri tabanı oluşturmuştur. Şirketin dört belirleyeni şunlardır:

1. Sponsorluk taahhüdü
2. Temsilci becerileri
3. Direnişi hedefleme
4. Kültürel uyum

Ana faktörler:

- Değişimi destekleyecek ve bunu gerçekleştirme yetkisine sahip birinin olduğundan emin olun
- Değişimi gerçekleştirecek kişileri doğru mevkilere yerleştirin
- En çok direnenlere odaklanın (değişim çan eğrisinin diğer tarafı – sayfa 92'deki diyagrama bakın)
- Değişiklikleri, insanların mümkün olduğunca rahat hissetmelerini sağlamak için mevcut uygulamalara uygun şekilde yapmaya çalışın



BAŞARI ŞARTLARI

UZMAN GÖRÜŞLERİ

Beckhard, eski M.I.T. (ABD) profesörü, başarı için yedi şartı belirtmektedir:

1. Organizasyonun vizyonu ve vizyona doğru yaklaşım
2. Organizasyonun kimliğine dair net bir anlayış
3. Organizasyonun dış ilişkilerinin anlaşılması
4. Net ve ulaşılabilir senaryolar
5. Esnek yapılar
6. Teknolojinin etkin kullanımı
7. İnsanları organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getiren ödüller

Buradaki ana noktalar şunlardır:

- Organizasyonunuzu ve ilişkilerini anlayın
- Esnek olun
- Bir vizyonunuz olsun ve
- Oraya ulaşmak için bir haritanız bulunsun



BAŞARI ŞARTLARI

UZMAN GÖRÜŞLERİ ÖZETİ

Her uzman değişimi incelemiş ve geniş anlamda aynı sonuçlara varmıştır:

- Çok zordur
- Ne kadar ileri giderseniz, o kadar zorlaşır
- Değişimin kuruluşun kültürüyle ne kadar az ortak yönü varsa, başarı o kadar olasılık dışıdır (ya da oraya ulaşmak için o kadar fazla çalışmanız gerekecektir)
- Güçlü, önemli ve organizasyon açısından güçlü bir sponsora ihtiyaç vardır
- Değişimi gerçekleştirmeye adanmış bir grup insan çok önemlidir
- İletişim kilit noktadır



BAŞARI ŞARTLARI

HATIRLATMA

Programınızın başarılı olmasını sağlamak için bu kilit ilkelere uyduğunuzdan emin olun:

S hared vision – ortak vizyon

U nderstanding the organization – organizasyonu anlamak

C ultural alignment – kültürel uyum

C ommunication – iletişim

E xperienced help where necessary – gerektiğinde tecrübelilerden yardım

S trong leadership – güçlü liderlik

S takeholders buy-in – paydaş onayı





BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Ortak vizyon

Değişimin sizi nereye götüreceğine dair net bir açıklama olduğundan; bunun tüm paydaşlar tarafından anlaşıldığından ve mantıklı olduğundan emin olun.



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Organizasyonu anlamak

Organizasyonu analiz edin; kilit özelliklerini ve özel dikkat gerektiren alanları belirleyin.



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Kültürel uyum

Yapmak istediğiniz değişimlerin çıkarlarına ters düşmemesi şartıyla; değişimin, "normalde işler nasıl yapılırsa" o şekilde yapılmasını sağlayın.



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



İletişim

Söyleyecek bir şey olduğunda, doğru paydaşlarla doğru şekilde iletişim kurun (İletişim bölümüne bakınız).



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Gerektiğinde tecrübelilerden yardım

Programınızın istediğiniz sonuçları vereceğinden emin olmak için denenmiş ve test edilmiş uygun yöntemleri kullanın; eğer bu dışarıdan yardım almayı gerektiriyorsa, bunu yapın.



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Güçlü liderlik

En yüksek seviyede uygun güçlü bir birey, değişimi desteklemeli ve bunu açıkça göstermelidir. Bu birey, tek bir amaca – programın başarısına– adanmış olarak görülmeli ve hem organizasyonel güvenilirliğe hem de "bunu gerçekleştirme" gücüne sahip olmalıdır.



BAŞARI ŞARTLARI

"BAŞARI" İLKESİ



Paydaş onayı

Programın başarısında pay sahibi olan herkesten onay alınmasını sağlayın. Bunlar şunları içerebilir: çalışanlar, yönetim, hükümet, tedarikçiler, kredi verenler, sahipler.

ENGELLER



Bir değişim programı, bir kuruluşun çalışma şeklini etkileyecektir. Uygulamadan önce iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır:

- **Kültür – bir kuruluşun nasıl işlediği**
  Değişim programı, neredeyse kesin bir şekilde kültüre aykırı olacaktır.
- **İnsanlar – tepkileri**
  İnsanların değişimi nasıl karşılayacağı ve buna karşı direnmek için alabilecekleri aksiyonlar

Bu ikisi iç içe geçmiş durumdadır.

Engeller mevcutsa, bunlar ortadan kaldırılmalı, kaçınılmalı veya aşılmalıdır. Bu, kültürü, değişime hazır olmayı ve insanları anlamayı gerektirir.

ENGELLER



Amerika Birleşik Devletleri'nde William Schiemann ve Associates Inc. tarafından yapılan bir anket, değişime karşı en büyük engellerin, öncelik sırasına göre şu şekilde olduğunu ortaya koymuştur:

- Çalışan direnci
- Uygunsuz kültür
- Zayıf iletişim/plan
- Yetersiz takip
- Strateji üzerinde yönetim anlaşmazlığı
- Yetersiz beceriler

Başka bir anket (Buchanan, Claydon, Doyle) değişim girişimleri başlatıldığında, insanların şunlara katıldığını ortaya koymuştur:

- %63'ü "girişim yorgunluğu" hissediyordu
- %67'si, çok fazla değişim olduğu ve az fayda sağlandığı için çoğu kişinin faydalara karşı alaycı olduğunu hissediyordu
- %72'si aşırı bilgi yüklemesi yaşıyordu
- %78'i, bilinmeyenden duyulan korkunun değişime karşı direncin büyük bir nedeni olduğunu düşünüyordu

KÜLTÜR NEDİR?



Kültür şudur:

- Bir organizasyonda (veya ülkede) işlerin nasıl yapıldığı
- Kabul edilebilir olan ve olmayan şeyler
- Davranışı yönlendiren açık ve örtük kurallar/gelenekler/normlar

Karşılaştırma yapalım:

- ▶ tasarruf bankası
- ▶ yatırım bankası
- ▶ devlet dairesi
- ▶ perakende kuruluşu
- ▶ millileştirilmiş şirket
- ▶ özelleştirilmiş şirket (aynı sektörlerde)

- ▶ Anglo-Sakson
- ▶ Kıta Avrupası

- ▶ Japon
- ▶ İslami

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜRE NEDEN BAKMALIYIZ?



Bir kuruluşun kültürünü anlamak, değişimi en iyi şekilde nasıl uygulayacağınızı anlamak için önemlidir.

İşte bazı önemli göstergeler:

Giyim tarzları	(gayriresmi, işyerinde koyu takım elbiseler, diğer yerlerde daha az resmi takım elbiseler, şirket üniforması)
Tutumlar	(yardımcı, umursamaz, agresif)
Ofis/stüdyo düzeni	(mermer bankacılık salonları, pırıl pırıl temiz masalar, kâğıt yığınları, açık ofis düzeni)
Bina türleri	(modern, eski moda, pahalı, bakımsız)
Çalışan türleri	(mezunlar, işçi, yaratıcı, bilim insanları)
Çalışma tarzı	(kart basma, uzun saatler, yoğun seyahat, çevik veya şelale vb.)

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜRÜN TEMEL UNSURLARI



Kültürü etkileyen temel unsurlar şunlardır:

Tarih	(uzun süredir var olan, yeni, birleşme ve satın almaların ürünü)
Mülkiyet	(girişimcilik, ortaklık, kurum, devlet, birçok küçük hissedar, aile, kooperatif)
Çalışma ortamı	(küresel, ulusal, bölgesel, yerel)
Misyon	(kâr, hayır işleri, büyüme, değer/fiyat, kalite, karşılıklı fayda)
İnsanlar	(mezunlar, manuel işçiler, çokuluslu çalışanlar, muhasebeciler, aktüerler, satış elemanları)
Yönetim tarzı	(baba figürü, işe alma/işten çıkarma, hayırsever, despotik, paylaşımcı, kontrol edici)
IT	(Bilgi Teknolojilerinin sektöre ne kadar uygun olduğu - tarım mı telekomünikasyon mu?)

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜREL FARKINDALIK



- Bu temel unsurların birleşimi her organizasyonda farklılık gösterir ve organizasyonun kültürünü oluşturur; buna karşılık, bu kültürü de yansıtabilir ve pekiştirebilir.
- Bu nedenle, program bu bileşenleri analiz etmeli ve anlamalıdır, böylece başarıyı destekleyecek doğru unsurlar hedeflenmiş olur.



Kültürü göz önünde bulundurmamak işte tam olarak buna -başarısızlığa- yol açar; değişim programı ne kadar iyi planlanmış ve uygulanmış olursa olsun.

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜR TİPLERİ



Charles Handy, *Understanding Organizations* adlı kitabında kuruluş kültürünün dört ana tipini tanımlar:



KÜLTÜR TİPLERİ



Güç
Bu, bir ağ ile simgelenir, çünkü güç, ağın hatları boyunca merkeze doğru akar, tıpkı bir örümcek ağındaki titreşimler gibi. Güç, merkezdeki bireyler tarafından kullanılır (örneğin: köklü girişimci şirketler veya bir siyasi parti); karar almak kolaydır ancak doğru olmayabilir.

Kilit nokta

Kuruluşu değiştirmek için, merkezi otoritenin desteğini almanız gerekir.



KÜLTÜR TİPLERİ



Rol
Bu, bir Yunan tapınağı ile simgelenir, çünkü fonksiyonel silo yapılarına dayanır ve iletişimin yukarı doğru aktığı (değişen derecelerde) ancak yatayda nadiren veya hiç olmadığı çok yaygın bir türdür (bürokrasi). İstikrar kilit rol oynar, ancak bu dikeydir, yatay değil. Eğer bu kaybolursa, örneğin kötü yönetilen bir değişim programı nedeniyle, o zaman tüm yapı çökmeye başlayabilir, tıpkı eski Yunan tapınaklarının depremlerden sonraki hali gibi.

Kilit nokta

Bu organizasyonu değiştirmek için yapıyı ve protokolleri takip ederek her "sütun" üzerinde çalışmanız gerekir. Bu zaman alıcıdır ve tüm kuruluşu yukarıdan aşağıya görebilen bir yönetim yapınız varsa daha kolaydır.



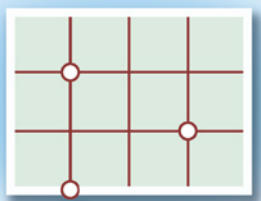
KÜLTÜR TİPLERİ



Görev
Bu, bir ağ ile simgelenir çünkü güç, bir matris yapısında yukarı, yatay ve aşağıya doğru akar. İşler, proje veya görev odaklıdır ve yapısız, çok esnektir. Danışmanlıklar ve bazı yenilikçi şirketler bu şekilde çalışır; ana özelliklerinden biri, müşteri odaklı hedeflerdir.

Kilit nokta

Bu kuruluşu değiştirmek için, kilit karar vericileri yanınıza almalı ve çoğu üyeden onay almalısınız. Bu kültür tarzı, iyi düşünülmüş değişimlere daha yatkın bir şekilde yanıt verir.



KÜLTÜR TİPLERİ



Kişi
Bu, bir küme veya takımyıldız ile simgelenir, çünkü bireyler önemlidir. Böyle bir organizasyon nadir olup, yönetilmesi zordur. Bazı ortaklıklar bu şekilde çalışır ve akademideki profesörler de bu profile uyar; kendi ilgi alanlarıyla meşgul olur, kuruluş ihtiyaçları karşılamak için zaman ayırırlar.

Kilit nokta

Bu kuruluşu değiştirmek için, herkesi etkili bir şekilde yanınıza almanız gerekir.



DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜR: ORGANİZASYONEL ANALİZ



Aşağıda, kuruluşunuzun kültürünü yansıtan ana sembollerini şu açılardan tanımlayın:

Giyim tarzları	
Tutumlar	
Ofis tarzı	
Binalar	
Çalışanlar	
Çalışma tarzı	

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KÜLTÜR: ORGANİZASYONEL ANALİZ



Sonra kuruluşunuzu analiz edin ve dört kültürel örnekten hangisinin en iyi uyduğuna karar verin:



Bu, değişim yaparken hareket ettirilmesi gereken kilit araçları anlamanızı sağlayacaktır.

Not: Bu, basit bir örnek egzersizidir ve tam bir değişim programında daha detaylı bir analiz gereklidir.



İNSANLAR

NASIL TEPKİ VERİRLER

- İnsanlar, değişime kişisel durumlarına ve süreci anlama biçimlerine bağlı olarak farklı tepkiler verirler
- Değişime karşı olanlar açıkça dikkat gerektirir, ancak...
- Değişimden yana olanlar bile etkilenecek ve düzgün bir şekilde yönetilmeleri gerekecektir





İNSANLAR

OLUMSUZ TEPKİ

İnsanlar neden değişime olumsuz tepki verir?

- Değişimin amacını göremezler (örneğin: uzun süre burada olan ve her şeyin yolunda olduğunu düşünen eski muhafızlar)
- Çok meşguldürler (bataklığı boşaltmaya yardımcı olmak yerine timsahları avlamak)
- Değişim tarafından tehdit edilirler (doğrudan/dolaylı olarak)
- Değişim tarafından tehdit edildiklerini hissederler (iletişim)
- Politikaları, onları değişimin doğal düşmanları yapar
- Kültürel sorunlar vardır

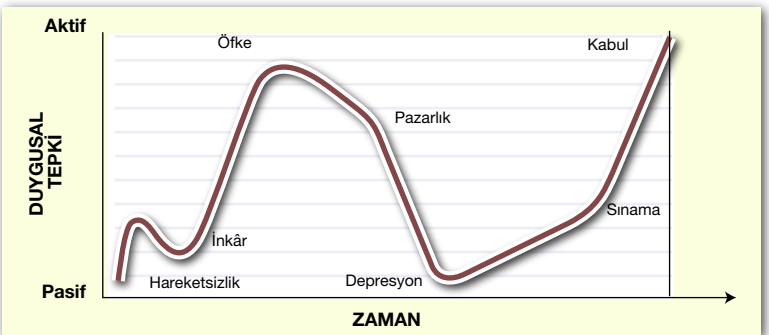
Değişim yönetiminin bir parçası, bu problemleri tanımlamak ve bunları ortadan kaldırmak ya da çözmek için bir plan yapmaktır.



İNSANLAR

OLUMSUZ TEPKİ

Değişime olumsuz tepki verilmesi beklenmelidir. Değişim farklıdır ve birçok kişi, ne anlama gelirse gelsin, ilkesel olarak buna karşı çıkacaktır.





İNSANLAR

OLUMSUZ TEPKİ

Değişime olumsuz tepki, birçok yönden, bir sevdiklerinin kaybı için yas tutmaya benzer. Fark, zamanlama ve değişimi kabul etme zorluğunda olabilir; ancak duygusal tepkiler aynıdır ve her değişen duyguya hitap etmek için adım adım yaklaşılmasını gerektirir:

- Hareketsizlik
- İnkâr
- Öfke
- Pazarlık
- Depresyon
- Test etme
- Kabul

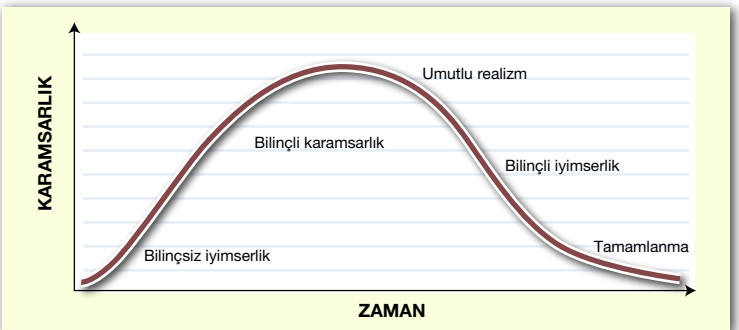
DEĞİŞİME HAZIRLIK



İNSANLAR

OLUMLU TEPKİ

Değişimden yana olanlar – yeni bir işe başlayanlar, evlenmek üzere olanlar, ev değiştirenler ve (Not: değişim yöneticileri) projelere geçici olarak atananlar gibi– farklı aşamalardan geçerken, karamsarlığa kapılmamalarını sağlamak için yönetilmelidir.





İNSANLAR

OLUMLU TEPKİ

Değişim programının her aşamasında tepkiler farklı olacaktır:

Bilinçsiz İyimserlik: İnsanlar kendilerine güvenir ve değişime karşı olumlu bir tutum sergiler.

Bilinçli Karamsarlık: İnsanlar, değişime karşı olumsuz tepkiler göstermeye başlar; güven kaybederler.

Umutlu Realizm: İnsanlar değişimin başarılabildiğini görmeye başlar; güven artar.

Bilinçli İyimserlik: Güven geri gelir; insanlar projeye kendilerini adar.

Tamamlama: İnsanlar organizasyonun geri kalanına yardımcı olur; güven verirler.

DEĞİŞİME HAZIRLIK

KURULUŞUN DEĞİŞİME HAZIRLIĞI



- Değişim zordur; bir değişim programına başlamadan önce, bu değişimi gerçekleştirmenin ne kadar zor olacağını değerlendirmek mantıklıdır.
- Bir kuruluşun kültürü, değişimi kabul etme yeteneğini ve hızını etkiler.
- Bir kuruluşu değiştirmek için insanları, onların inançlarını ve tutumlarını, çalışma biçimlerini değiştirmelisiniz; bu çok zor olabilir, özellikle güçlü kültürlerde ve genellikle başarılı şirketlerde (yangınlı platform yoksa).
- Bu nedenle, kuruluşun ve yönetimin değişime ne kadar hazır olduğunu anlamak önemlidir.

ORGANİZASYONUN DEĞİŞİME HAZIRLIĞI



Bir değişim programı düşünülürken üç hedef vardır*:

- Mevcut durumun çözülmesi (unfreezing)
- Yeni duruma geçiş
- Değişikliklerin kalıcı hale gelmesi için yeniden donma veya istikrar sağlama (re-freezing)



**Kurt Levin (1951)*



ORGANİZASYONUN DEĞİŞİME HAZIRLIĞI

GÜÇ ALANI ANALİZİ

- Bu, değişimi zorlayan ve direnen güçleri tanımlayan faydalı bir tekniktir.
- Bu güçler ağırlıklandırılabilir, böylece dengenin nerede olduğunu ve uygulanabilirliğini görmenize yardımcı olur; dolayısıyla başarıyı sağlamak için dengeyi sağlamak adına ne yapmanız gerektiğini belirlemenizi sağlar – eğer bunu başarabilirseniz!



ÖRNEK 1



Bir şirkette büyük bir değişim programı başlatılmak üzeredir. Duyuruya kadar atılacak ana adımlar şunlar olacaktır:

- Bir iletişim planı hazırlayın
- Yöneticilerin personellerini bilgilendirirken kullanabilecekleri soru ve cevaplar geliştirin
- Ana paydaşları bilgilendirin
- Yöneticileri bilgilendirin ve kuruluşun katmanları boyunca bilgilerin aktarılma zamanlamasını onlara bildirin
- Basın bülteni yayımlayın (gerekiyorsa)
- Herkesle iletişim kurun

ÖRNEK 2



Bir çalışan, normal işinden bir değişim programına geçici olarak atanmıştır. Kendisine bu durum söylendiğinde, bir dizi duyguyu deneyimlemesi muhtemeldir:

- Seçildiği için sevinç, ancak proje sonrasındaki rolü için korku
- Sorumluluk konusunda endişe
- Mevcut raporlama ilişkileri konusunda kaygı
- Rolü hakkında belirsizlik
- Yetenekleri konusunda olası endişeler

Bu endişeler, mevcut amirinin çalışanı uygun şekilde bilgilendirmesi, geçici görevlendirmenin bir güven oyu anlamına geldiğini açıklaması ve proje ile rolün önemini vurgulamasıyla ele alınabilir. Bu, proje direktörü veya sponsor tarafından yapılacak bir başka bilgilendirmeyle pekiştirilebilir.

ÖRNEK 3



Bir şirket yeni bir şirket tarafından satın alınmıştır. Sorunsuz bir geçiş dönemi sağlamak için, satın alan şirket derhal tüm personele geleceğe yönelik planı belirten bir iletişim notu yayımlamalıdır, böylece değişim mevcut kültürle mümkün olduğunca uyumlu tutulur. Şirket özellikle şunları yapmalıdır:

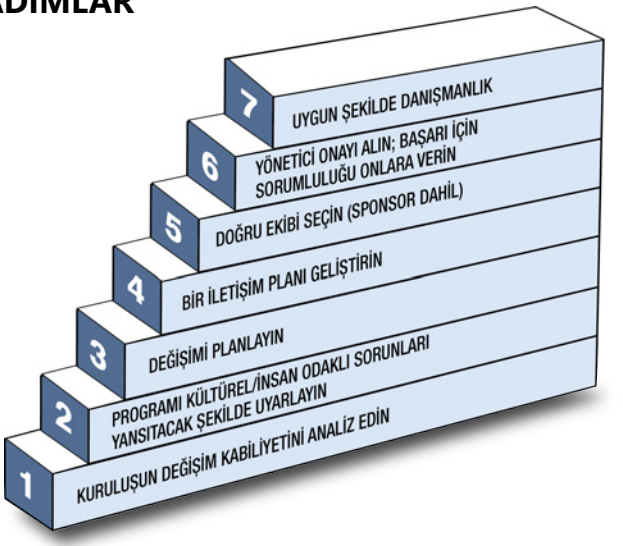
- Kuruluşlarda hemen uygulanacak değişiklikleri açıklamak
- Uzun vadeli planları ortaya koymak
- Satın alımın beklenen faydalarını vurgulamak
- Bilgilendirme toplantıları ve bir iletişim kanalı oluşturmak
- Endişelerin mevcut koşullar altında mümkün olduğunca empatik şekilde giderilmesini sağlamak
- Kilit kişilerin kişisel olarak güvence altına alındığından emin olmak



DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

ANA ADIMLAR



DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ



Başarılı değişim yönetiminin, tıpkı her projede olduğu gibi, temelinde **iyi bir planlama** yatar.

Bu, karşılaşılabilecek tüm sorunları, olası problemleri ve bu sorunlarla başa çıkmak için atılması gereken adımları düşünmeyi gerektirir. Gerektiğinde dışarıdan destek almayı da göz ardı etmeyin.

Aşağıdaki sayfalar, bir değişim programı planlamada yardımcı olacak bir çerçeve sunmaktadır. Bu, ne kadar büyük veya küçük olursa olsun her türlü değişim programı için kullanılabilir. Farklı olan değişimin kapsamı, projenin karmaşıklığı ve bunu gerçekleştirecek ekip olacaktır.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ



Bu tablo, bir değişim yönetimi programı için kilit görevleri, yöntemleri ve çıktıları belirlemektedir.

	HEDEFLER	GÖREVLER	YÖNTEMLER	ÇIKTILAR
Analiz (Aşama I)	Kuruluşu, kültürünü ve değişime uyum kapasitesini anlamak	Yapıyı, stratejiyi, kültürü, sistemleri, morali, yönetim uygulamalarını, dış çevreyi gözden geçirme	Masa başı araştırması, mülakatlar, atölye çalışmaları, beyin fırtınası	Organizasyonel analiz, kültür "haritası", değişim kapasitesi
Tasarım (Aşama II)	Vizyonu kabul etmek, ekibi oluşturmak ve fikir birliği sağlamak	Vizyon geliştirme, ekip seçimi, onay oluşturma	Atölye çalışmaları, toplantılar, iletişim	Vizyon, takım, uzlaşma, lider/destek

devam →

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ



	HEDEFLER	GÖREVLER	YÖNTEMLER	ÇIKTILAR
Planlama (Aşama III)	Değişimin gerçekleşmesini planlamak	Plan geliştirin, olasılıkları hesaba katın, kaynakları tahsis edin, zamanlamayı belirleyin	Masa başı araştırması, saha araştırması, atölye çalışmaları, planlama yöntemleri	Plan, risk analizi, bağımlılık diyagramı, kararlaştırılmış kaynaklar
Uygulama (Aşama IV)	Değişiklik(ler)i kuruluşa dahil ederek vizyonu gerçekleştirmek	Değişimi kuruluşa yayarak uygulayın, paydaşlarla iletişim kurun, riskleri ve bağımlılıkları yönetin	Toplantılar, eylemler, takım çalışması, atölye çalışmaları, iletişim	Değişen kuruluş, gelişen performans, hayatta kalma, değişen kültür



DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

AŞAMA I - ANALİZ

- Bu aşamada, değişimin doğasının yanı sıra kuruluşun kültürünü ve değişimi kabul etme kapasitesini anlamak gereklidir (birçok kuruluş şu anda değişim yüklemesinden şikâyetçi).
- Bu, personel anketleri yapmayı, geçmiş projeleri analiz etmeyi, yapı, strateji, yönetim stillerini gözden geçirmeyi ve nihayetinde dış üçüncü taraflarla etkileşimleri incelemeyi içerecektir.

Çıktı

- Bu aşamanın çıktısı, kuruluşun projeyle ilişkisini anlamak ve kültürün bir "haritasını" çıkarmaktır.
- Bu, bir sonraki aşamada ortaya çıkabilecek olası tuzaklardan kaçınmak için plan yapmanıza olanak tanıyacaktır.
- Değişim kapasitesini değerlendirerek, değişimin hızı ve ölçeği optimize edilebilir.



DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

AŞAMA II - TASARIM

- Projenin bu aşamasında, program yüksek düzeyde tasarlanmalı ve vizyonun net bir şekilde belirlenmesi, değişimi hayata geçirecek ekibin oluşturulması ve personelden onay alınmaya başlanması gibi adımlar atılmalıdır.
- Liderlik rolü üstlenen kişinin bu aşamada, ayrıntılı planlamadan önce belirlenmesi gerekmektedir; iletişim, atölye çalışmaları ve tartışmalar bu noktada kritik öneme sahiptir.

Çıktı

- Değişimi yönetmek için bir çerçeve sağlar ve paylaşılan vizyon, ekip kurma ve kararlaştırılmış sorumlulukları içerir.



DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

AŞAMA III - PLANLAMA

- Buradaki amaç, değişimin gerçekleştirilmesini detaylı şekilde planlamaktır; bu, geleceğe bakmayı ve tüm riskleri, bağımlılıkları, olası durumları ve potansiyel problemleri düşünmeyi gerektirir ve bunların hepsini ele alacak bir plan oluşturulmasını sağlar.
- Bu, kaynakları tahsis etmeyi, zamanlamayı belirlemeyi, etkileri analiz etmeyi ve etkilenen kişilerle konuşarak ve onların görüşlerini alarak ilk etapta onay almayı içerir.

Çıktı

- Planlar, risk analizi, bağımlılık diyagramı ve planı gerçekleştirecek kaynakları içerecektir.

DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

AŞAMA IV - UYGULAMA



- Planı oluşturduktan sonra, şimdi bunu uygulamalısınız.
- Bu, planın takip edilmesini sağlamak ama aynı zamanda işletme ortamındaki ve/veya stratejideki değişiklikler ışığında gerektiğinde yeniden değerlendirilmesini sağlamak anlamına gelir, çünkü önceden tahmin edilmeyen durumlar ortaya çıkabilir.
- Buradaki kritik beceriler proje yönetimi ve diplomasi gerektirir; önceki aşamaların daha iyi yönetilmesi, bu aşamanın daha kolay olmasını sağlar.

Çıktı

- İyi yönetilen ve başarılı bir değişim programı, daha iyi kuruluşu meydana getirir; bu kuruluş geleceğe iyi bir şekilde konumlandırılmıştır.

DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

UYGULAMA PLANI ÖRNEĞİ



PROJE	HAZ	TEM	AĞU	EYL	EKİ	KAS	ARA	OCA	ŞUB	MAR	NİS	MAY
HAREKETE GEÇİRME												
DEĞİŞİM YÖNETİMİ (Değişim yönetimi hattı, bazı kilit faaliyetleri göstermek için genişletilmiştir)												
İletişim stratejisini kabul etme												
İletişimi yayma												
Takımı belirleme												
İlk bilgilendirme toplantılarını yapma												
Atölye çalışmaları düzenleme												
Değişim planını yeniden değerlendirme												
Gerekirse değişiklikler yapıp yeniden bilgilendirme												
BİLGİ TEKNOLOJİSİ												
HİZMETLER İÇİ İŞLEMLERİN YAPILANMASI												
GENEL MUHASEBE/YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ/BÜTÇELEME												
İŞLEM İYİLEŞTİRMELERİ												
DAĞITIM KANALLARI												
"İŞ YÖNETİMİ"												
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEYİ YENİDEN TASARLAMA												
PAZARLAMA												
İLERLEME TOPLANTILARI	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

UYGULAMA PLANI



Önceki sayfadaki grafik, değişim yönetiminin bir programa nasıl uyduğunu ve daha büyük hedefleri nasıl desteklediğini göstermektedir. Bu tür hedefler, şunları uygulamak olabilir: yeni bir IT altyapısı, köklü bir şekilde yenilenmiş bir organizasyon, yeniden tasarlanmış süreçler vb. Değişim ne olursa olsun "işin normal akışı" unutulmadan, değişim yönetiminin genel programa entegre edilmesi gereklidir.

BAĞLILIK



- Sonraki sayfadaki tablo, bir değişim programının başarılı mı yoksa başarısız mı olacağını belirleyen bağlılık seviyelerini göstermektedir. Bu, 1'den 5'e kadar bir ölçekle değerlendirilir, burada 1 tam başarısızlık, 5 ise tam başarıdır.
- Başarı için hem yönetimin hem de çalışanların bağlılığını kazanmalısınız; ancak onların işbirliği her zaman garanti değildir ve dirençten pasif bir yardımsızlığa, yardımlaşmaya ve sonunda gerçek bir bağlılığa kadar değişkenlik gösterebilir. Hem yönetimden hem de çalışanlardan taahhüt alınmadan program başarısız olacaktır; her iki tarafın da direnç gösterdiği bir programın başarı şansı yok denecek kadar azdır ya da başarılı olmak için büyük bir çaba gerektirecektir.
- Başarılı değişim yönetiminin amacı, programları sol alt çeyrekten [1] sağ üst çeyreğe [5] taşımaktır.

BAĞLILIK SAĞLAMAK

Değişimin başarılı olabilmesi için hem çalışanların hem de yönetimin bağlılığını elde etmek çok önemlidir. (2 veya daha düşük: değişimi unutun; 4 veya üzeri: başarı; 3: çalışma gerektiriyor).



EKİP YÖNETİMİ



Değişimi yönetmek için küçük, özverili bir ekip, kuruluş üzerinde, ekibin büyüklüğüne oranla çok büyük bir etki yaratacaktır. Bu nedenle, doğru bireylerin dengeli bir şekilde seçilmesi kritik öneme sahiptir.

"Bana yeterince uzun bir kaldıraç ve onu yerleştirebileceğim bir dayanak verin, dünyayı yerinden oynatayım."

Arşimet





EKİP YÖNETİMİ

ROLLER

Başarılı değişim yönetimi için birkaç rol kritik öneme sahiptir. Doğru insanlar seçilmediği takdirde proje başarısız olacaktır. Ekip sayısı, projenin büyüklüğüne ve süresine bağlı olarak değişecektir, ancak bazı kilit faktörler şunlardır:

- Üst düzey bir yönetici, projeyi açıkça desteklemelidir.
- Üst düzey bir kişi, günlük sorumluluğu almalıdır.
- Değişim yönetimi konusunda deneyime sahip tam zamanlı bir proje yöneticisi projeyi yönetmelidir (genellikle dış danışmanlar için bir rol).
- Ekip, doğru beceri ve anlayışa sahip olmalıdır.



EKİP YÖNETİMİ

ROLLER

- Kuruluş hakkında bilgisi olan kişiler ve değişim programları deneyimi olan kişiler (genellikle dış danışmanlar da dahil edilir) ekibe dahil edilmelidir.
- Organizasyonun her seviyesinde yeterli sayıda kişi "İlerleme Elçisi" ve/veya değişim temsilcisi olmalıdır.
- Dış danışmanlar, bağımsızlıkları nedeniyle genellikle faydalı birer katalizör olarak rol alabilirler.

Önerilen ekip üyelerini uygunluk açısından, mevcut birçok yöntemden bazılarını kullanarak test edin (Belbin, 16PF, Myers-Briggs, ODR vb.). Bu, doğru beceriler bütününü sağlar.

DEĞİŞİM EKİBİ GELİŞİMİ

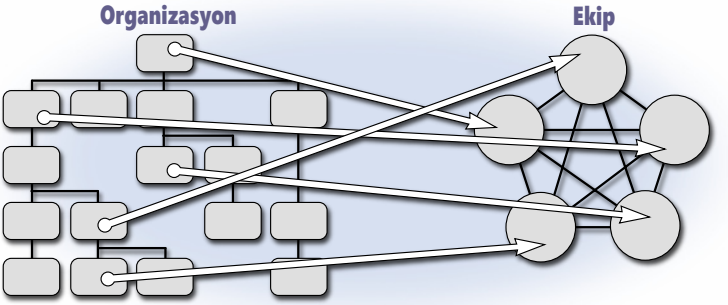


Bir değişim projesi, bir proje ekibi gerektirecektir. Bu ekip, tek bir ana (veya temel) amaca odaklanacaktır: değişimi gerçekleştirmek. Tabii, birkaç yan (veya araçsal) amacı da olacaktır. Başarılı olmak için, ekip, kuruluş bilgisi ile birleşmiş beceri ve deneyim karışımına ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle ekibin kuruluş genelinden seçilmesi ve fonksiyonlar arası olması gerekmektedir. Aşağıdaki diyagrama bakınız.

DEĞİŞİM EKİBİ GELİŞİMİ



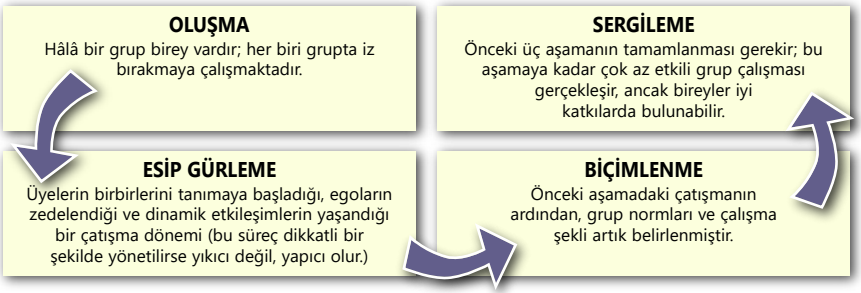
Fonksiyonlar arası bir ekip oluşturmak, personeli geçici olarak, alışık oldukları rollerinden (konfor alanlarından) çıkararak, farklı bir yapıya yerleştirmeyi gerektirir; burada statü veya unvanın önemi yoktur, belki de geçici raporlama hatları olacaktır. Ekip üyeleri yenilikçi olmalıdır çünkü onlara işlevleri değil, problemleri yönetme görevi verilecektir.



TAKIM YÖNETİMİ

GELİŞİM SÜRECİ*

Takımların geçtiği dört gelişim aşaması genellikle şu şekilde kabul edilir:



Takım üyeleri genellikle ilk günden itibaren iyi bir şekilde birlikte çalışmazlar ve birbirlerini tanıyıp ortak bir anlayışa varma sürecinden geçmek zorundadırlar. Sadece o zaman verimli sonuçlar elde edebilirler. Takımlar ne kadar erken kurulur ve uyum sağlarlarsa, üretken performansa o kadar hızlı geçerler.

** Tuckman modeli*

DEĞİŞİME TEPKİLER

İster açıkça gösterilsin ister gösterilmesin; direniş, insanlarda neredeyse doğuştan var olan bir durumdur. Değişimin zorluğu, kuruluşun ve çalışanlarının direncini aşarak, ölçek boyunca aşağıya doğru hareket etmektir. Direnişten uyuma, yani ittifaka.

Zorluk, organizasyonu ve çalışanları bu ölçek boyunca aşağıya doğru hareket ettirmektir.



DİRENİŞ	Değişime karşı örtülü/açık şekilde direnmek
UYUM	Değişimle isteksizce uyum sağlamak
İTTİFAK	Değişimi desteklemek

DİRENÇ GÖSTERME

Değişiklikleri uygulamaya başladığınızda, zemin hazırlamak için ne yapmış olursanız olun, bu hâlâ birçok kişi için bir sürpriz olacak. Bu sürpriz hızla direnişe dönüşecek ve başarının sağlanabilmesi için sürecin yönetilmesi gerekecektir. Direniş, mevcut durumu savunmak anlamına gelir ve yıkıcı davranışları önlemek için buna müdahale edilmelidir. Bu, planlanmalı ve iyi bir şekilde yönetilmelidir, aksi takdirde durum daha da kötüleşebilir ve projeye zarar verebilir. İnsanların korkularını ele alarak, onların bağlılıklarını kazanabilirsiniz.



DİRENÇ GÖSTERME

Direniş, şu nedenlerden kaynaklanır:

- Belirsizlik
- Kontrol kaybı
- Farklılıktan korkma
- Güç kaybı
- Statü kaybı
- Artan iş yükleri
- Tehdit
- Yanlış anlamalar





DİRENÇ GÖSTERME

BUNUNLA NASIL BAŞA ÇIKILIR?

- İnsanları değişim sürecine dahil edin
- Onlara uygun eğitim verin
- İletişim kurun ve değişiklikleri anlaşılır bir şekilde açıklayın
- Tehdit ve endişelerine yönelik algılarını ele alın
- Paylaşılan bir vizyon ve onay geliştirin
- Kilit paydaşların endişelerini gidermeye çalışın

Başarılı değişim yönetimi, direnci aşmakla ilgilidir.

DİRENÇ GÖSTERME



Direnişle başa çıkabilmek için, paydaşların nerede durduğunu belirlemek faydalıdır. Bunlar, artan direnç seviyeleriyle dokuz kategoriye ayrılabilir*:

1. Ortaklar – gündeminizi destekleyenler

2. Müttefikler – teşvik verildiğinde sizi destekleyecek olanlar

3. Yoldaşlar – pasif destekçilerdir ve gündeme bağlı olabilirler, ancak size veya ekibe kişisel olarak bağlı değillerdir

4. Geçici işbirliği yapanlar – gündemi desteklerler ancak size veya ekibe güvenmezler

5. Tarafsızlar – duyguları belirsiz olanlar

** Gerard Egan (1994)*

DİRENÇ GÖSTERME



6. Kontrolden çıkanlar – tehlikelidirler çünkü doğrudan ilgileri olmasa da bazı konulara karşı çıkabilirler

7. Karşıtlar – Gündeme karşı çıkan, ancak size veya takıma kişisel olarak karşı olmayanlar

8. Düşmanlar – gündeme, size ve ekibe kişisel olarak karşı çıkanlar

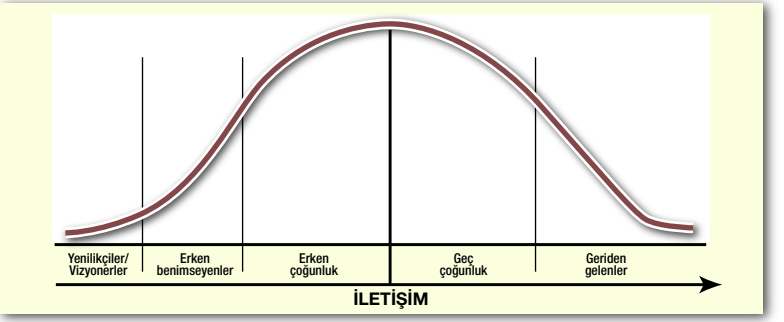
9. Sessizler – durumdan etkilenecek paydaşlar, ancak karşı çıkacak veya destekleyecek güce sahip değillerdir ve savunuculardan yoksundurlar.

Her kategori farklı bir şekilde ele alınmalıdır – ortaklar ve müttefikler yanınızda tutulmalı, rakipler dönüştürülmeli, düşmanlar ise dışlanmalı ve itibarları zedelenmelidir.

DİRENÇ

KABUL SÜRECİ

Kabul süreci, değişimi en hızlı kabul eden Yenilikçilerle başlar ve sonunda en geri kalmışlar ya ikna edilir ya da süreci terk eder. Yenilikçileri, İlerleme Elçileri olarak kullanın.

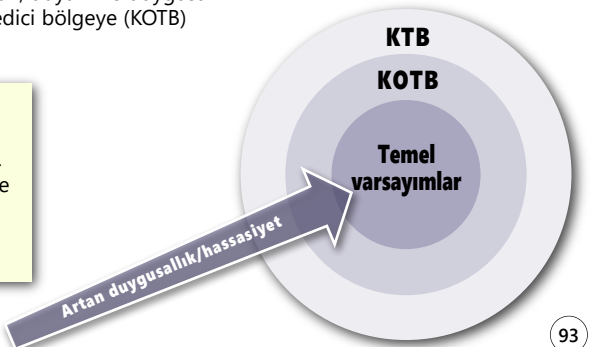


DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

KONFOR ALANLARI

İnsanların (gerçek ya da hayal edilen) korkuları yönetim tarafından anlaşılmalıdır ve bu, Konforlu Olmayan Tartışma Bölgesi (KOTB)'ye girmeyi gerektirir. Bu, yöneticilerin rahat oldukları ve gerçek sorunlarla ilgisi daha az olan konuları tartışmaktan hoşlandıkları Konforlu Tartışma Bölgesi (KTB)'den çıkarak, duyarlı ve duygusal konuları tartışmak için rahatsız edici bölgeye (KOTB) girmeyi ifade eder.

Temel inançlar ve duygulara yaklaşıldıkça, değişimlerin tartışılması da o kadar zorlaşır. Bu süreç gayri resmi bir şekilde yürütülmesi gerekebilir, ancak kabul almak için mutlaka yapılmalıdır.



** C. Bowman*

DEĞİŞİMİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



"Kurumsal Amerika, teknik olarak sağlam olan ancak çalışanların değişime karşı direnişiyle ezilen programların enkazıyla doludur."

Tom Terez – *Modern Management*



İLETİŞİM

BEŞ SORU



- Kimlere söylenmeli?
- Ne zaman söylenmeli?
- Ne söylenmeli?
- Hangi iletişim araçları kullanılmalı?
- İletişimin kontrolü nerede olmalı?

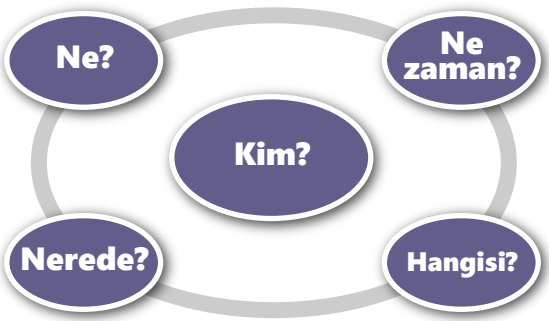
Bir iletişim planı geliştirin!

İLETİŞİM

BEŞ SORU



Beş soruyu ele almak, bir değişim programının önemli bir unsurudur. Kötü iletişim, yanlış mesajın iletilmesine, kötü zamanlamaya, yanlış anlaşılmalara veya mesajın tamamen kaçırılmasına yol açabilir. Bu, direnişe, antipatiye ve başarısızlığa neden olabilir.



BEŞ SORU

KİM?

- Bir şey hakkında bilgilendirilmesi gereken herkes bilgilendirilmelidir.
- Şeffaflık önemlidir (ancak her zaman bazı şeyler, diğerlerine göre daha az yayılacaktır).





İLETİŞİM



BEŞ SORU

NE ZAMAN?

- Proje üyeleri, projeye katılmadan önce bilgilendirilmelidir
- Dedikoduların yayılmasını engellemek için etkilenen tüm çalışanlar aynı anda bilgilendirilmelidir
- Dışarıdakilerden önce içeriye bilgilendirme yapın; personelin değişim hakkında dışarıdan bilgi almasını istemezsiniz
- Önemli bir olay veya kararın ardından bir duyuru yapın
- Herhangi bir yasal gerekliliği takip edin



İLETİŞİM



BEŞ SORU

NE?

İletişimin dört kuralı şudur:

Söyleyecek bir şeyiniz varsa, söyleyin

Ne yapmayı planladığınızı söyleyin

Ne yaptığınızı söyleyin

İLETİŞİM

BEŞ SORU

HANGİSİ?



- Mesajınızı iletmek için en etkili aracı seçin
- Bu, seminerler, birebir görüşmeler, e-posta, kademeli bilgilendirmeler, basın bültenleri vb. olabilir. Kilit nokta, mesajınızın zamanında ve doğru şekilde, doğru kişilere iletilmesini sağlamaktır, böylece dedikodular ve kulaktan kulağa yayılmalar önlenir.





BEŞ SORU

NEREDE?

İletişim sürecinin kontrolü nerede olmalı?

Genellikle iletişim, sponsor yöneticinin kontrolünde olacaktır. Büyük bir program için bu genellikle CEO'dur.

Programın başarısının o kadar önemli bir parçasıdır ki, ASLA bir alt kademeye bırakılmamalıdır.

- Proje yöneticisi genellikle buna katkıda bulunacaktır
- Personel genellikle danışılacaktır
- Kurumsal iletişim ekipleri, uygun olduğunda, dahil edilecektir



SONUÇ

SONUÇ

BAŞARILI OLMAK



Değişim Yönetiminde başarı, **SMART** olmayı gerektirir:

(**S**)trategy defined – **Strateji belirlenmeli**

(**M**)anagement buy-in – **Yönetimin desteği sağlanmalı**

(**A**)ssurance to staff – **Personele güvence verilmeli**

(**R**)isk analysis – **Risk analizi yapılmalı**

(**T**)ime critical implementation - **Zaman açısından kritik uygulama yapılmalı**



SONUÇ

BAŞARISIZ OLMAK



Değişim Yönetimi, **STUPID** olduğunda başarısız olur:

(**S**)ponsorship not forthcoming - **Sponsorluk sağlanmazsa**

(**T**)eam members do not function as agents of change – **Ekip üyeleri değişim temsilcisi olarak işlev görmüyorsa**

(**U**)nclear vision and commitment – **Belirsiz vizyon ve bağlılık varsa**

(**P**)oorly planned change programme – **Kötü planlanmış değişim programı uygulanıyorsa**

(**I**)nappropriate/insufficient communication – **Uygunsuz/yetersiz iletişim varsa**

(**D**)on't take account of culture – **Kültür dikkate alınmıyorsa**



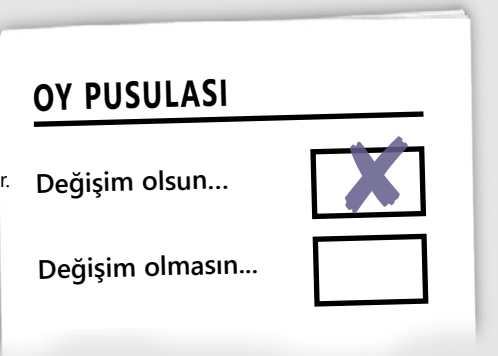
SONUÇ

İPUÇLARI



Yüzleşme
Karşılaşmadan kaçının; bir uzlaşma elde edin

İşgücü değişiklikleri
İşgücündeki değişiklikler (ki bunlar genellikle değişimden kaynaklanır) sempatiyle ele alınmalı, çalışanların kabulünü ve bağlılıklarını sağlamak, aynı zamanda kalan personel için iyi moral sağlamak amacıyla dikkatlice yönetilmelidir.



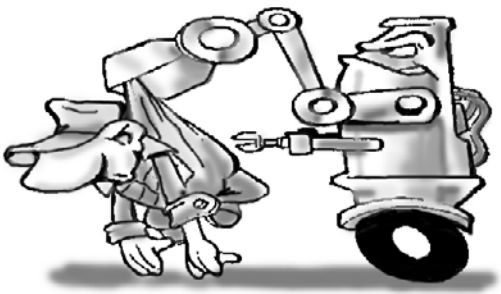


SONUÇ

İPUÇLARI

Otomasyon
Otomasyonun genellikle manuel pozisyonların gereksiz hale gelmesine yol açtığını unutmamalısınız.

İşbirliği ve Onay
Bağlılığın, çalışanlardan zorla değil, uzlaşma yoluyla elde edilmesi önemlidir.



OKUMA ÖNERİLERİ



108 Communications Pocketbook,
Seán Mistéil tarafından yazılmış, Management Pocketbooks tarafından yayımlanmıştır.

Decision Making Pocketbook,
Neil Russell-Jones tarafından yazılmış, Management Pocketbooks tarafından yayımlanmıştır.

Handling Resistance Pocketbook,
Mike Clayton tarafından yazılmış, Management Pocketbooks tarafından yayımlanmıştır.

Organizational Behaviour – an introductory text, Andrzej Huczynski ve David Buchanan tarafından yazılmış, FT Prentice Hall tarafından yayımlanmıştır.

Strategy Pocketbook,
Neil Russell-Jones tarafından yazılmış, Management Pocketbooks tarafından yayımlanmıştır.

Tackling Difficult Conversations Pocketbook,
Peter English tarafından yazılmış, Management Pocketbooks tarafından yayımlanmıştır.

Understanding Organizations,
Charles Handy tarafından yazılmış, Pelican tarafından yayımlanmıştır.

Yazar Hakkında



Neil Russell-Jones BSc (Hons), MBA, ACIB, yazar ve yönetim danışmanıdır ve Stratejik Planlama Derneği'nin bir üyesidir.

Birçok ülkede birçok organizasyonla uluslararası alanda çalışarak, onlara strateji geliştirme veya test etmede; performanslarını iyileştirmede; değişim/program yönetimi ve pazar analizi/araştırması konularında yardımcı olmaktadır.

İş dünyasıyla ilgili birçok kitap ve makale yazmıştır. Diğer eserleri arasında Management Pocketbooks için yazdığı *Business Planning, Managing Change, Decision Making, Marketing* kitapları; Finansal Hizmetler Enstitüsü için yazdığı Customer Relationship Management, Risk Evaluation, Customers and Their Needs, Treating Customers Fairly ve Marketing, Sales and Customer Service kitapları bulunmaktadır.

CASS EMBA programında öğretim üyeliği yapmış ve Strateji ve Pazarlama alanlarında Prince's Youth Business Trust (patron HRH the Prince of Wales) için özel danışmanlık yapmıştır. Neil, birçok ülkede düzenli olarak konuşmacı olmakta ve Birleşik Krallık ve diğer yerlerde sıklıkla radyo ve televizyonda yer almaktadır. Kendisiyle n.r.jones@icloud.com adresinden iletişime geçebilirsiniz.