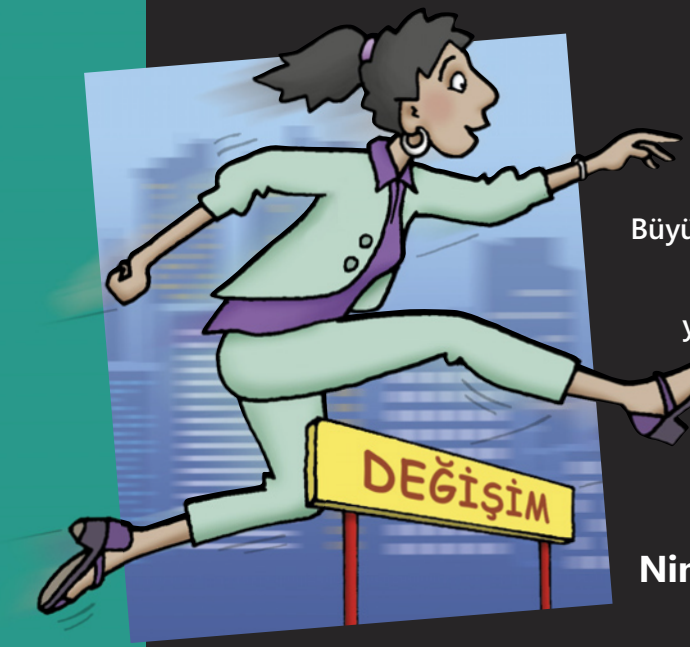
DÖNÜŞTÜRÜCÜ DEĞİŞİM

Tranformative Change



Büyük ya da küçük kurumlarda makro değişiklikleri yöneten veya değişikliklere liderlik edenler için teori, ipucu ve araçlarla dolu bir cep kitabı

Nimalan Nadesalingam

"Değişim hayatın bir parçasıdır; sabit olan tek şeydir. Nimalan'ın bu kitapta anlattığı yaklaşımın kavranması kolay ve uygulanması pratiktir. Kurumlarına gerçek değişim ve dönüşümü getirmek için bütün liderleri gerekli olan temellerle donatmak amacıyla yazılmıştır. Bu kitap kendini kurumsal değişim sürecine adamış yöneticiler için çok pratik çözümler sunuyor."

Dr. Jomah Hamid, Genel Müdür Yardımcısı- Dönüşüm İK, The Saudi Investment Bank

"Değişim yönetimi kavramlarının özlü ama kapsamlı bir özetini, son derece etkili bir metodoloji ve destekleyici araçlarla birlikte sunuyor.
Bu nedenle, değişim hakkında sadece konuşmak değil, değişimi gerçekleştirmek isteyen herkes için okunması gereken bir kitap."

**Dirk Friebel, Yönetici,
Roland Berger Strateji Danışmanları**

DÖNÜŞTÜRÜCÜ DEĞİŞİM

Transformative Change

First published as the Transformative Change by Nimalan Nadesalingam (c) Nimalan Nadesalingam 2014.
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
Bu kitabı neden okuyalım, değişim konusunda neden hâlâ başarısızız, bu kitap neden yazıldı



DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ 9
Kurumlar neden değişmeli, kurumları değişime iten güçler, büyük değişim türleri, değişim yolculuğu nedir; ne zaman başarılı olur, başarı ve başarısızlık arasındaki farklar



DEĞİŞİM YÖNETİMİNİ ANLAMA 17
Değişikliklerde insanların rolü, insanların gücü, değişim yönetiminin önemi, değişimin duygusal döngüsü, değişim yönetiminin etkileri, tamamlanmış değişim yolculuğu, mitler



DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ 25
Asıl büyük değişimi gerçekleştirmek, değişimin yedi bileşeni, öncelikler, teşhis aracı

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI 35
Değişimi tanımlama, farkındalığın bileşenleri, karşılaşılan zorluklar, beklenti bileşenleri, misyon ve vizyon

DEĞİŞİM KOORDİNASYONU 45
Paydaşlar kimlerdir, ana ekibi oluşturma, yönetme ve uyumlu hale getirme, etkinlik planlayıcı

DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ 55
Bağlılık kontrol listesi, eğitim ihtiyaç analizi, değişim kapasitesi, model, kültür

DEĞİŞİME BAĞLILIK 63
Değişime bağlılığın önemi, iki farklı açı modeli, ödül ve takdir kullanımı

DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ 73
Sponsorların rolü, etkinlikleri, değerlendirme şablonu, değişim öncüleri kimlerdir, değişimin yayılması, hazırlığın beş kategorisi, öncülerin rolü, seçimi, direnç, davranış, üstesinden gelme, değişim öncülerini yönetme, paydaş yönetimi

DEĞİŞİM İLETİŞİMİ 97
İletişim, ikna edici bilgiler modeli, kanallar, plan

DEĞİŞİMİN KALICILIĞI 105
Değişimi ölçme, değişimi sağlamlaştırmak için APG'lerin (KPI) kullanımı, davranışları değiştirme, kalıcı hale getirme

ÖNSÖZ

Değişim denizinde yol almak zorunda kalan liderler, yolculuğun ne kadar zorlu olabileceğini bilir. Değişim zorludur; ister küçük bir ekipte personel değişikliği isterse tüm işletmeyi kapsayan küresel bir dönüşüm olsun.

Her türden değişim, etkili değişim yönetimiyle büyük ölçüde desteklenebilir. Ancak, değişim yönetimi en etkili haline, proje yönetimi gibi geleneksel yönetim disiplinleriyle uyumlu ve tamamlayıcı olduğunda ulaşır. Hem proje yönetimi hem de değişim yönetimi konularında kendini kanıtlamış Nimalan, bu iki disiplini uyumlu hale getirmeyi başarmış ve bunu *Dönüştürücü Değişim* kitabında sunmuştur. Bu kitap, etkili değişim yönetiminin temellerini tanıtmakla kalmayıp sürdürülebilir dönüşüm sağlamak için kullanılabilecek kapsamlı ve son derece etkili bir metodolojiyi de sunuyor.

Değişimi gerçekleştirme görevini üstlenmiş kişi, ekip veya kurum, *Dönüştürücü Değişim'den* fayda sağlayacaktır.

Michael Hagemann, ***Değişim Yönetimi Başkan Yardımcısı, DPDHL***



GİRİŞ

GİRİŞ

BU KİTABI NEDEN OKUYALIM?



''Tek kesinlik, değişimin kesinliğidir.''
Bruce Dickinson, 1994

Charles Darwin'in evrim teorisi yüz yıldan fazla bir zaman önce, yalnızca çevrelerine uyum sağlayabilen türlerin hayatta kalabileceğini öne sürmüştür. Doğada geçerli olan bu durum, iş dünyası için de geçerlidir. Basitçe ifade etmek gerekirse, kurumların hayatta kalabilmek için değişebilmesi ve ''dönüşüm'' geçirebilmesi gerekmektedir.

Ancak değişim nadiren kolaydır ve **dönüştürücü değişim** süreçleri bir projeyi gerçekleştirmekten daha fazlasını içerir. Bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir.

Bu kitap, bir kurumda büyük değişiklikler gerçekleştirme görevini üstlenmiş yöneticiye veya liderlere destek olacak, hem teori hem de pratik araçlarla desteklenmiş kesin bir sistem sunmaktadır.

GİRİŞ

DEĞİŞİM KONUSUNDA NEDEN HÂLÂ BAŞARISIZIZ?

Birçok yönetici ve müdür, değişim yönetimi ve önemi konusunda belli bir anlayışa sahiptir. Ancak, çoğu bunu yalnızca alanında uzman kişilerin üstlenebileceği bir rol olarak görmektedir; belirli bir beceri setine sahip insanların yapabileceği bir görev olduğunu varsayarlar. Bu arada, ''kalite yöneticileri'', ''proje yöneticileri'', ''iletişim uzmanları'' ve benzerleri de sürekli olarak daha uzmanlaşmış çalışma yöntemleri geliştirip benimsemektedir. Bu durum bir sorun teşkil etmez; aslında, bu uzmanlık alanlarındaki sürekli ilerleme ve yenilik memnuniyetle karşılanmalıdır çünkü kurumlara çok şey sunabilir.

Peki, disiplinler arasında bir uyum var mı? Birlikte çalışabilirler mi?

Yönetimsel kavramlar ve disiplinler giderek daha içine kapanık şekilde faaliyet gösterdiğinde, sürekli gelişimin doğası bazen asıl amaçlarını baltalayabilir. Belki de bu yüzden günümüzde bile, yapılan çalışmalar hâlâ tüm değişim girişimlerinin yüzde 70'inin başarısız olduğunu göstermektedir.*

**General Electric tarafından yapılan araştırmaya dayanmaktadır.*

BU KİTAP NEDEN YAZILDI?

İster tek başına ister uzman bir ekiple çalışıyor olsun, dönüşüm lideri veya yöneticisinin görevi, çeşitli yönetim disiplinlerini ve kavramlarını **uyumlu** hale getirerek birbirlerini tamamlamalarını ve desteklemelerini sağlamaktır. Bu durum nadiren gerçekleşir.

Her alanda uzman olmak gerekli olmasa da değişim girişiminin lider veya yöneticisinin rolü; değişimi yönlendirmek için gerekli tüm disiplinleri bilmek ve anlamak, ayrıca çeşitli özel disiplinleri etkili şekilde yönetip uyumlu hale getirmektir.

Bu kitap, mevcut ve yaygın olarak kabul gören yönetimsel kavramlara dair kesin bir içgörü sunmak için yazılmamıştır. Lider veya yöneticileri ya kendi yöntemleriyle ya da bireysel uzmanlardan oluşan ekipleri verimli şekilde bir araya getirerek, kurumlarında gerçek değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilmek için gerekli temel bilgilerle donatmak amacıyla yazılmıştır.



DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ

DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ

NEDEN DEĞİŞİM?



"Sadece en bilgeler ve en aptallar değişmez."

Konfüçyüs
Çinli Filozof, MÖ 551 – MÖ 479

DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ

KURUMLAR NEDEN DEĞİŞMELİ?



Bir kuruluş, sektörünün zirvesine genellikle sektörünü başarılı şekilde değiştirerek ulaşır. Ancak zirvede kalabilmek için, hızla değişen ve gelişen talepleri karşılayabilmek adına ya sektörü ya da kendini değiştirmeye devam etmesi gerekir.

Kodak bir zamanlar fotoğrafçılık endüstrisinde, HMV müzik perakendeciliğinde, Nokia ise mobil telefonlar konusunda baskındı. Yenik devlerin listesi uzayıp gidebilir.

Bu yenik devler, en güçlü ve en başarılı kurumların nasıl dizlerinin üstüne çökebileceğinin örnekleridir. Bu durum genellikle kurumun hayatta kalmaya devam edebilmek için gerekli değişimi geçirememesinden kaynaklanır.

DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ

KURUMLARI DEĞİŞİME İTEN GÜÇLER



- Müşteri taleplerindeki değişim
- Teknolojik ilerlemeler
- Piyasa değişiklikleri
- Girdi maliyetlerindeki veya tedarik mevcudiyetindeki değişim
- Zorunlu kanuni değişiklikler
- Kurumsal değişimler (örneğin şirket birleşmeleri)



BÜYÜK DEĞİŞİM TÜRLERİ



Kurumsal dönüşümler büyük veya küçük, basit veya karmaşık, az sayıda kişiye özgü ya da geniş çaplı olabilir. Ancak değişimlerin çoğu genel olarak üç alandan birinde şekil alacak ve belirli uzman bakış açıları gerektirecektir.

Kurumsal değişiklikler/süreç değişiklikleri: Genellikle bu alanda özellikle nitelikli kişilerin (örneğin Siyah Kuşak Altı Sigma sahipleri, *LEAN* uzmanları) bakış açılarına ihtiyaç duyulur.

Teknolojik değişiklikler: İlgili teknoloji alanında uzmanlığa sahip kişilerin bakış açılarına ihtiyaç duyulur.

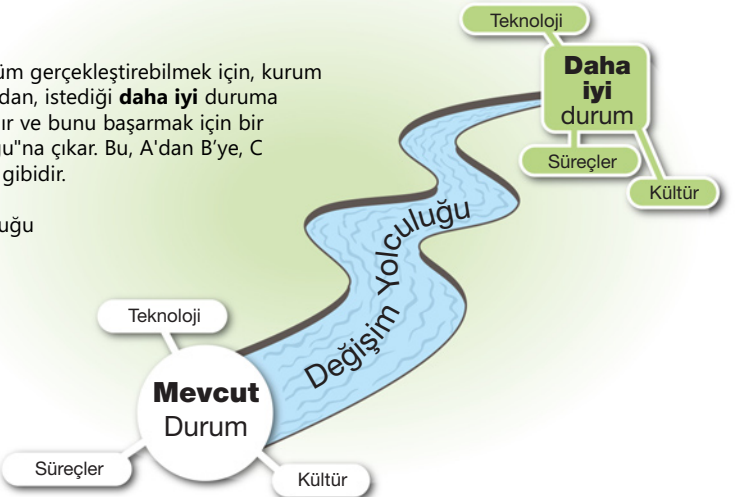
Kültürel değişiklikler: Kültür veya değişim yönetimi konusunda deneyime sahip profesyonellerin özel bakış açısına ihtiyaç duyulur.

DEĞİŞİME DUYULAN İHTİYAÇ

DEĞİŞİM YOLCULUĞU NEDİR?

Başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmek için, kurum **mevcut** durumundan, istediği **daha iyi** duruma geçmek zorundadır ve bunu başarmak için bir "Değişim yolculuğu"na çıkar. Bu, A'dan B'ye, C üzerinden gitmek gibidir.

Bu değişim yolculuğu bir projedir ve proje yolculuk tamamlandığında sona erer.





DEĞİŞİM YOLCULUĞU NE ZAMAN BAŞARILI OLUR?

Bir projede olduğu gibi, değişim yolculuğu da kapsam, zaman çerçevesi ve bütçelerle ilgili işletim parametrelerine tabi olmalıdır.

Değişim yolculuğu, şu koşullarda başarıyla tamamlanmış sayılabilir:

- Başlangıçta tanımlanan ''daha iyi durum''un tam kapsamı
- Belirlenen son tarih
- Tanımlanan bütçe

Ancak, sayısız çalışma ve araştırma raporuna göre, değişim projelerinin yüzde 50 ila yüzde 90'ı **BAŞARISIZ OLUYOR!**



BAŞARI VE BAŞARISIZLIK ARASINDAKİ FARKLAR

Jack Welch, başarılı ve takdir edilen eski General Electric CEO'su, kendi kurumundaki bazı değişim projelerinin neden başarılı şekilde uygulanamadığını merak etti.

Ekibi, bir değişim projesinin başarısının yalnızca değişimin kalitesine değil, aynı zamanda bu değişimi benimsemek zorunda olanlar tarafından kabul edilmesine de bağlı olduğunu öne sürdü. Bu, ünlü GE Değişim Etkinliği Formülü ile açıklanmıştır:

V x K = E

Burada V değişimin Vasfını, K Kabulünü ve E Etkinliğini temsil eder.

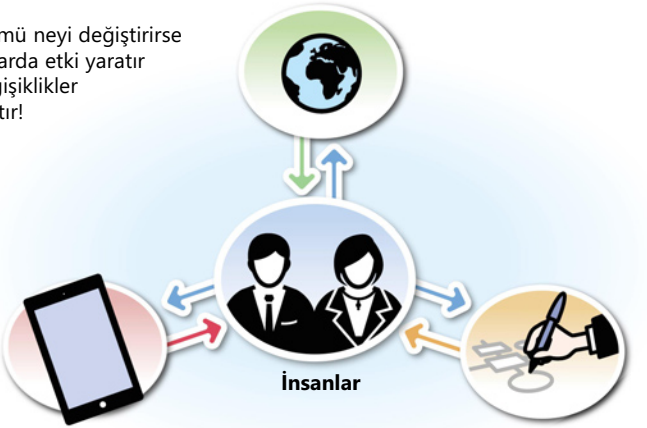
Kabul edilme ihtiyacının göz ardı edilmesi, değişim projelerinin genellikle başarısız olmasına yol açar.



DEĞİŞİM YÖNETİMİNİ ANLAMA

DEĞİŞİKLİK DÖNÜŞÜMÜNDE İNSANLARIN ROLÜ

Değişiklik dönüşümü neyi değiştirirse o değişiklik insanlarda etki yaratır ve insanlar da değişiklikler üzerinde etki yaratır!



DEĞİŞİKLİK DÖNÜŞÜMÜNDE İNSANLARIN GÜCÜ



Önceden bahsedilen GE formülüyle çalıştığınızı hayal edin. Değişiklik dönüşümüne ilişkin olarak, *değişim vasfı* bileşeni (V) ve *değişim kabulü* bileşeni (K) için 0'dan 10'a kadar puanlama yapmanız gerekiyor:

V	x	K	=	E
9	x	3	=	27

Daha iyi bir etkinlik puanı (E) almak için, V bileşenini 9'dan 10'a çıkarmaya çalışabilirsiniz. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, K bileşeninde eşit miktarda iyileştirme yapabilirseniz, etkinlik puanının daha fazla artacağıdır!

V	x	K	=	E
10	x	3	=	30

V	x	K	=	E
9	x	4	=	36

Bu nokta, değişimin kabul edilmesinin ne kadar önemli olduğunu gösterir.



DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Değişimin kabul edilmesini yönetme sanatı, değişim yönetimi olarak bilinir. Bazıları, önemli olan tek şeyin değişimin vasfı olduğunu ve kabulün kendiliğinden geleceğini varsayar. Ancak durum her zaman böyle değildir.

Vasıf olarak kusursuz bir değişimin planlandığını ama hiç kabul edilmediğini düşünün...

Q	**x**	**A**	**=**	**E**
10	**x**	**0**	**=**	**0**

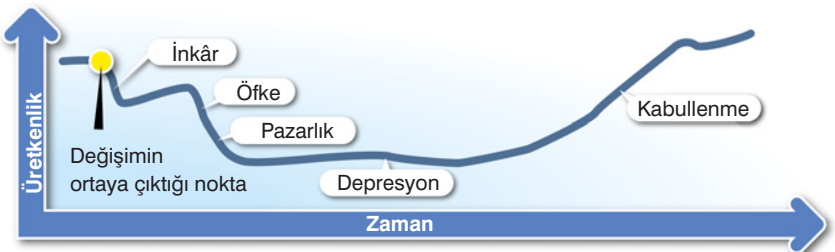
Değişimin vasfı ne kadar iyi olursa olsun, değişim kabul edilmediği sürece yolculuğun başarı şansı yüzde 0 olacaktır.

Değişimin başarıyla yönetilmesi, hem ''V'' hem de ''K'' bileşenlerine dikkat edilmesini gerektirir. Ancak kabul kısmı sıklıkla göz ardı edilir.

DEĞİŞİMİN DUYGUSAL DÖNGÜSÜ

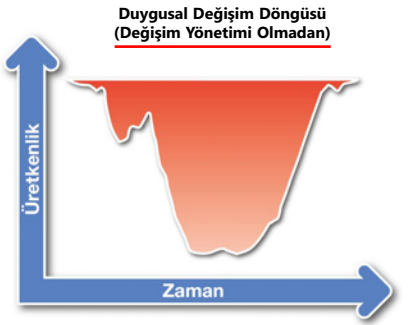
Değişimin size zorla dayatılması zarar oluşturabilir ve genellikle kabul edilmeden önce ortaya üstesinden gelinmesi gereken güçlü duygular çıkarır. Bu duyguları, Elisabeth Kübler-Ross tarafından tanımlanan "yasın duygusal döngüsü" bağlamında ele almak faydalı olabilir. Döngü beş aşamadan oluşur: İnkâr, Öfke, Pazarlık, Depresyon ve nihayet Kabullenme.

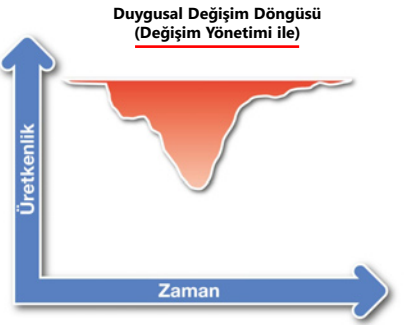
Bireyler değişime direnç gösterdiğinde olumsuz bir duygusal döngüden geçerler ve bu da döngü tamamlanana ve kişi değişimi nihayet kabul edene kadar kişinin üretkenliğinin zarar görmesine yol açar.



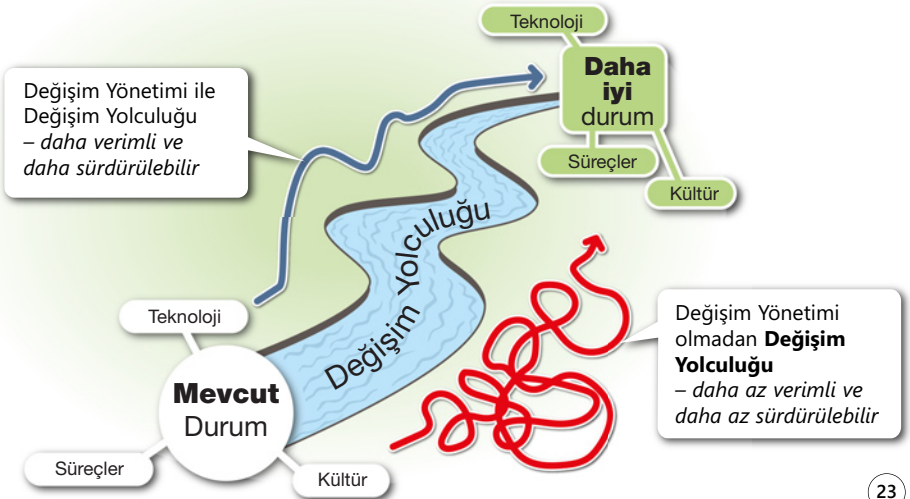
İYİ DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN ETKİLERİ

Zorunlu değişim bağlamında, iyi bir değişim yönetimi uygulaması, değişimin duygusal döngüsünü ortadan kaldıramaz ancak süresini ve derinliğini azaltabilir.





TAMAMLANMIŞ DEĞİŞİM YOLCULUĞU



DEĞİŞİM YÖNETİMİYLE İLGİLİ MİTLER



''İnsanlar değişime direnç gösterir"

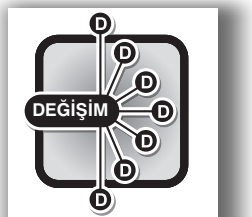
Hayır! İnsanlar evlerini, arabalarını, saç kesimlerini ve kıyafetlerini değiştirir ve genellikle bu değişiklikleri dört gözle beklerler. İnsanların direnç gösterdiği şey, kendilerine zorla dayatılan değişimdir.

"İnsanlar benimle mutlu/beni seviyorlar.... Demek ki işimi iyi yapıyorum"

Hayır! Etkili değişim yönetimi insanları mutlu etmekle ilgili değildir. Direnci azaltarak veya kabulü artırarak büyük değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir. Kabul ve direnç arasında büyük bir fark vardır. Bazen bir değişim liderinin sevilir olmasıyla etkili olması arasında da büyük bir fark olabilir.

"Proje Yönetimi düşmanımızdır"

Hayır! Değişim yönetimi yöntem ve yaklaşımları, genellikle proje yönetiminin yöntem ve yaklaşımlarından daha değişkendir ve daha az doğrusal şekilde uygulanır. Bu durum iki disiplin arasında çatışmalara yol açabilir. Ancak etkili değişim yönetimi, değişim planını ve proje planındaki kilit aşamaları destekleyen faaliyetleri içermelidir.



DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

ASIL BÜYÜK DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK



Kendinizi tek başınıza ya da bir değişim ekibinin desteğiyle dönüşümü uygulamakla görevlendirilmiş bulabilirsiniz. Her iki durumda da artık bir sisteme ihtiyacınız var. Sistem, bütün ekip üyelerinin ortak bir hedef etrafında uyumlu hale gelmesini sağlar; tüm üyelerin kendi belirli görevlerini yerine getirirken daha geniş grubu desteklemesini sağlar ve her türden büyük değişim için gerekli olan bileşenlerin yerinde olmasını, böylece hiç ''zayıf halka'' olmamasını sağlar.

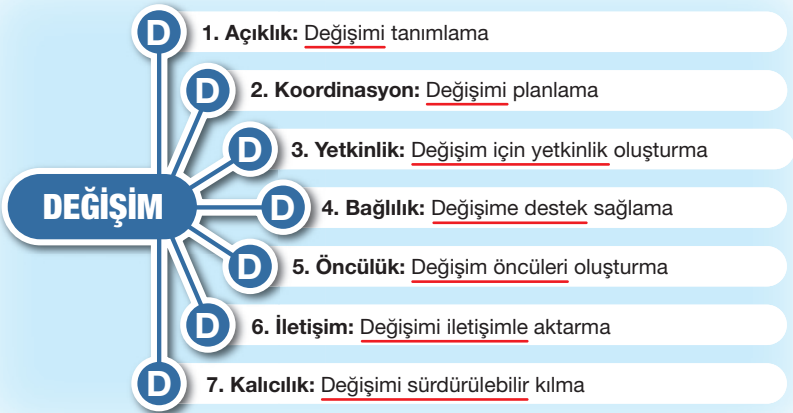
Değişiklik dönüşümü için gerekli bileşenler nelerdir?

Değişimin 7 Bileşeni Modeli!

Değişimin yedi bileşeninin hepsi için, değişimin kendisinin ve kabulünün birbirini destekleyerek etkili ve sürdürülebilir büyük bir değişiklik sağlamasına yardımcı olacak basit ve etkili araçlar vardır.

DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ





DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

ÖNCELİKLERİ ANLAMA



Kitabın geri kalanında bütün bileşenler sırasıyla ele alınacak. Peki en önemlisi hangisi? En fazla hangi bileşene dikkat, kaynak ve zaman ayırmalısınız?

Aslında, hepsi eşit derecede önemli ancak proje ekibi için farklı zamanlarda farklı önceliklere sahip olabilirler. Bileşenlerin öncelik sırasını bir sonraki sayfadaki Değişim Teşhis Aracı'nı kullanarak belirleyebilirsiniz.

Değişiklik ve dönüşüm ekibi, bu aracı kullanarak bütün bileşenlerin ne kadar iyi uygulandığını belirler. Bu, değişimden etkilenen veya değişim üzerinde etkisi olan kişilere, bileşenlerle ilgili soru sorularak yapılır.

Bu etkinlik, değişiklik dönüşümünün bileşenler açısından etkinliğini değerlendirmenize olanak tanıyan bir öz değerlendirme aracıdır. Sayfa 32'de tamamlanmış bir örneğini de görebilirsiniz.

DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

DEĞİŞİM BİLEŞENLERİ TEŞHİS ARACI





DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

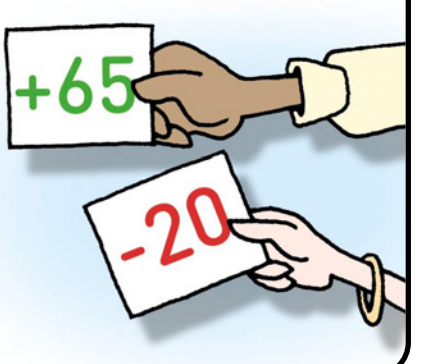
TEŞHİS ARACINI KULLANMA

Yanıtlayan herkes, bütün bileşenlerin verimliliğini +100 ile -100 arasında bir ölçekle puanlayabilir.

0'ın altındaki herhangi bir puan, yanıtlayan kişinin ilgili bileşene karşı olumsuz bir tutum sergilediğini, 0'ın üzerindeki bir puansa olumlu tutum sergilediğini gösterir.

Değişim yolculuğu sırasında herhangi bir aşamada en düşük puanı alan bileşen öncelik haline gelir.

Yedi bileşenli değişim teşhis aracı; değişim yolculuğunun başında, yolculuk boyunca ve yolculuk sonunda kullanılmalıdır.



DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

EN ZAYIF HALKA

Büyük değişimlerin başarılı olabilmesi için ideal sonuç, tek bir olumsuz bileşenin bile olmamasıdır!

Eğer sadece bir alan olumsuz sıralamaya sahipse, bunu görmezden gelmek cazip olabilir. Yalnızca bir olumsuzluk varsa ve diğer her şey mümkünse, oldukça iyi gidiyor olmalısınız, değil mi?

Sorun şu ki, tıpkı bir zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olması gibi, bir değişiklik dönüşümü de en zayıf halkası kadar güçlüdür.



DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

TEŞHİS ARACI - ÖRNEK





DEĞİŞİMİN 7 BİLEŞENİ

TEŞHİS SONUÇLARININ ANALİZİ



Tamamlanmış teşhis örneğini göz önünde bulundurun. Bize ne gösteriyor?

İlk bakışta, yedi bileşenin ikisinin, yanıtlayan tüm departmanlar tarafından güçlü şekilde puanlandığı açık görünüyor. Örneğin, Değişim Açıklığı yüksek puan almış, bu da tüm departmanların değişiklik dönüşümünün net şekilde tanımlandığını ve anlaşıldığını düşündüğünü gösteriyor.

Diğer tüm bileşenler herkes tarafından olumlu şekilde görülmüyor. Özellikle, değişiklik ve dönüşüm ekibinin, İK departmanı tarafından dile getirilen birkaç endişe ve sorunu ele alması gerekecek gibi görünüyor.

Ancak endişeler yalnızca İK'ya özgü değil, Değişimin Kalıcılığı söz konusu olduğunda tüm departmanlar bu endişeleri taşıyor. Açıkça, tüm departmanlar değişiklik dönüşümünün sürdürülemez olma riski taşıdığından ve kurumda kalıcı hale gelmesinin zor olacağından endişeleniyor.

7 BİLEŞEN TEŞHİS ARACI – S.S.S.



S: *Hangi sorular kullanılmalıdır?*
C: Yüksek seviyeli sorular, grafiğin alt kısmında yer almaktadır. Ancak alternatif veya daha spesifik sorular da kullanılabilir.

S: *Aracı nasıl uygulayabiliriz?*
C: Bir atölye çalışmasında bir poster çıkarın, çevrimiçi anket yapın, birebir görüşmeler gerçekleştirin; mevcut olan herhangi bir seçeneği kullanabilirsiniz.

S: *Teşhise kimler yanıt vermelidir?*
C: Değişimden etkilenen veya değişime etki edebilecek ana kişi veya gruplar (sayfa 47'deki paydaşları sınıflandırma modeli bu konuda yardımcı olacaktır).

S: *Yanıtların ortalaması alınmalı mı?*
C: Evet ve hayır! Belirli bir grubun (örneğin İK grubu) puanlarının ortalamasının alınmasının avantajları vardır. Çünkü bu, birçok kişiyi temsil eden tek bir ses elde etmenizi sağlar. Ancak bunun ötesinde ortalama almaktan kaçınılmalıdır. Böyle bir işlem, ''aykırı olanlar"ın ortalamada göz ardı edilmesine neden olabilir ve bu aykırı fikirler önemli olabilir.



DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

AÇIKLIK NEDİR VE NE ZAMAN GEREKLİDİR?

Değişimi yaratan kişiler, yöneten kişiler ve değişimden etkilenen kişiler; değişimin netleştirilmesi, tanımlanması ve desteklenmesi gerektiğini bilmelidir.

Birçok dönüşüm, kilit paydaşlar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle başarısız olur; örneğin, uygulama tasarlayan gelişim ekibi, aslında ön saflarda çalışanların günlük işlerinde kullanmaya uygun olmayan bir uygulama tasarlayabilir.



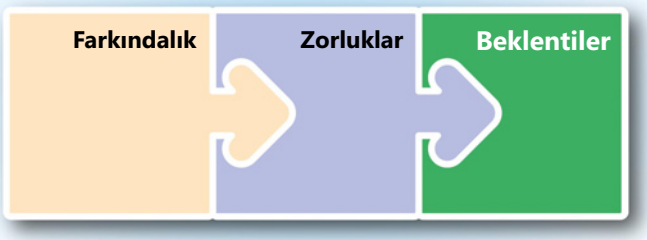
Değişimin Açıklığı şunlarla ilgilidir:

- Proje ekibi için değişimi netleştirme
- Değişim için önemli başarı faktörlerini tartışma
- Değişim için vizyon ve misyon ifadelerini tanımlama
- Paydaşları sınıflandırma modeli kullanarak paydaşları gruplara ayırma

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

DEĞİŞİMİ TANIMLAMA

Değişim ve dönüşüm ekibi; değişiklik dönüşümünün tam olarak ne olduğunun **farkında** olmalı, aşılması gereken **zorlukları** anlamalı ve planladıkları ''daha iyi durum'' için, önceden belirlenmiş **beklentilere** sahip olmalıdır.



DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

FARKINDALIĞIN 4 BİLEŞENİ

Değişiklik dönüşümüne dair verimli **farkındalık**, dört bileşen ile sağlanabilir. Bu dört bileşen, iletişim mesajlarını çerçevelemek için de kullanılabilir.



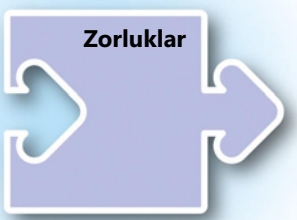
Dört bileşen

-Değişimin **ne** olduğu
-Değişimin **neden** gerekli olduğu
-Değişimin **ne zaman** gerçekleşeceği
-Değişimi **kimin** yöneteceği

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Değişim ekibinin; değişiklik dönüşümünün iş ortakları, iç ve dış paydaşlar nedeniyle karşılaşacağı **zorlukları** anlaması gerekir.



Değişimle ilgili karşılaşılacak zorlukların kaynakları:

Ortaklar
İç paydaşlar
Dış paydaşlar

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

BEKLENTİ BİLEŞENLERİ

Değişim hakkında açıklık sağlarken, değişimden etkilenen kişilerin, dönüşümün başarılı ve sürdürülebilir olmasını sağlamak için nasıl değişmeleri gerektiğini belirleyebilirsiniz. Bu beklentiler **Eylemler**, **Davranış ve Kültür** açısından detaylandırılabilir.



Gelecek beklentileri:

Eylemler
Davranış
Kültür

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

DEĞİŞİMİ MİSYON İFADESİ İLE TANIMLAMA

Açıklık, değişimin misyonu ve vizyonu tanımlanmadığı sürece mümkün değildir.

Misyon nedir?
Misyon, değişimin amaç ve hedefini kısa ama spesifik şekilde tanımlar. Bu cümleden, öncelikle dönüşüm ekibi fayda sağlar ve misyon ifadesini değişim süreci boyunca tanımlanmış hedef olarak kullanır.

Ekip üyeleri arasında herhangi bir anlaşmazlık olduğunda, rehberlik için misyona başvurulabilir.





DEĞİŞİMİ, MİSYONLA TANIMLAMA

MİSYON NASIL OLUŞTURULUR?

Değişiklik ve dönüşüm ekibinin tüm üyeleri, değişim için misyonun ne olacağı konusunda anlaşmalıdır. Herkes önce kendi yorumunu yazmalıdır.

Ardından bütün yazılı ifadeler; benzerlikler, farklar ve özgün yorumlar açısından incelenmelidir. Aşağıdaki örnekte, üç ifade arasındaki farkları vurgulamak için kutu kullanılmıştır; burada ''geliştirmek" kelimesi iki kişi tarafından kullanılırken, üçüncüsü ''tasarlamak" kelimesini kullanmıştır. Aynı zamanda, tüm ifadelerde özgün yorumları vurgulamak için daire kullanılmıştır ve ifadeler arasındaki görüş birliği, metnin altı çizilerek ifade edilmiştir.

Benzerlikleri temel alabilir ve farkları tartışarak genel bir anlaşmaya varabilirsiniz.

Bu görüş birliği onay için değişim sponsoruna veya uygun üst yönetime sunulmalıdır.

DEĞİŞİMİN AÇIKLIĞI

MİSYON ÖRNEĞİ



Audi TT ile rekabet edebilecek şekilde bir dizi kompakt ve yüksek performanslı iki kapılı ve üstü açılabilir araba geliştirme.

Genç ve başarılı profesyonellere hitap eden, £25,000 - £35,000 bütçesi olan bir spor araba yelpazesi geliştirme.

Audi TT ile rekabet edebilecek yeni bir model tasarlama

Tartışma

Örneğin, sadece "tasarlamak" mı yoksa gerçekten "geliştirmek" mi? Örneğin, hangi tür spor araba? Sadece iki kapılı arabalar ve "spor arabalar" ile mi sınırlı yoksa sedanlar ve spor amaçlı taşıtlar da kapsama dahil mi? Örneğin, bu yelpazenin £25,000 - £35,000 arasında bir fiyata sahip olacağı konusunda görüş birliğine varıldı mı?

Görüş birliği!

Audi TT ile rekabet edebilecek kompakt spor iki kapılı ve üstü açılabilir arabalardan oluşan bir yelpaze geliştirme ve fiyatını £25,000 ile £35,000 arasında belirleme.

Açıklama = Farklılık Orijinal fikir Görüş birliği

DEĞİŞİMİ VİZYONLA TANIMLAMA

Değişim için vizyon, değişimden etkilenecek kişilerin saygı duyabileceği ve ilişki kurabileceği **değerlere** değinmelidir. Değerler, aşırı teknik detaylarda veya Anahtar Performans Göstergelerinde bulunmaz. Değerler duygu ve inançlarda bulunur.

Çoğu kurumun halihazırda bir vizyon ifadesi olacaktır. Kurumun gerçekleştireceği bir değişimin, buna bağlı olması umulur. Bu nedenle, değişim için vizyon ifadesi, mümkünse kurumun genel vizyonuyla ilgili olmalıdır. Ancak aynı zamanda misyonla da ilgili olmalıdır.

Önceki sayfalardaki araba üreticisi için şu vizyon hayal edilebilir:

Dünyaya, yeni (isim) serimizle yeni nesil için kusursuz sürüş deneyimi sunma.





DEĞİŞİM KOORDİNASYONU



DEĞİŞİM KOORDİNASYONU NEDİR VE NE ZAMAN GEREKLİDİR?

Değişim dönüşümü bir projedir ve bu nedenle gerekli bütün faktör ve kaynakların koordine edilip uyum içinde çalışmasını sağlamak için şu şekilde planlanmalıdır.

Bu modül, değişiklik dönüşümünün etkili şekilde nasıl koordine edilmesi gerektiğini ve değişimden etkilenecek veya değişimi etkileyebilecek tüm kişi ve grupların **uyum içinde** çalışarak, ürünün sağlanmasını nasıl mümkün kılacağını detaylı şekilde açıklayacaktır.

Değişim Koordinasyonu şunlarla ilgilidir:

- Proje ekibini oluşturmak ve paydaşları sınıflandırmak
- 7 Bileşenli Etkinlik Planlayıcısını tanıtmak
- Değişim koordinatörünün rolünü ve görevlerini tanıtmak

DEĞİŞİM KOORDİNASYONU

PAYDAŞLAR KİMLERDİR?



Paydaşlar, değişime ilgisi olan veya değişim ve dönüşüm ekibinin ilgili olduğu kişilerdir.

Bu paydaşlar büyük bir değişimde beş kategoriye ayrılır:

- Değişimin **sponsorları**
- Değişim ve dönüşüme **katılan kişiler**
- Onay yetkisi olan **otoriteler**
- Değişimi yöneten **ana ekip**
- Desteklemek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip **uzmanlar**

Paydaşları sınıflandırmak; ekibin iletişim mesajlarını ve duyuruları yönetmesine, üst mercilere iletilecek konuları belirlemesine ve değişim sürecini daha iyi yönetmesine olanak tanır.

DEĞİŞİM KOORDİNASYONU

PAYDAŞLARI SINIFLANDIRMA



PAYDAŞLARI GRUPLANDIRMA

VAKA ÖRNEĞİ

Stacey ve **Alan** nişanlıdır ve geleneksel bir kilise düğünü planlıyorlar. Stacey'nin ebeveyni **David** ve **Angela**, düğün masraflarını karşılamaktan memnun olduklarını ancak bir limitleri olduğunu belirtiyor.

Stacey, törenin ailesinin evine yakın bir kilisede yapılmasını umuyor. Kendisi bir kilise genci olmasa da ailesi kilise etkinliklerine katılıyor ve **papazla** arkadaşlar. Ayrıca Stacey kiliseye *şoförlü eski model bir arabayla gelmeyi planlıyor ve kilisenin geleneksel çiçeklerle* süsleneceğini umuyor. Geleneksel bir gelinlik giymek ve en iyi arkadaşı **Anna**'nın baş *nedimesi* olmasını istiyor.
Stacey sabah yapılan düğün töreninin ardından misafirler için öğlen yemekli bir tören düzenlemeyi ve akşam da *canlı müzikle* parti yapmayı planlıyor.

Anne-babası hayatta olmayan Alan, işiyle meşgul ve Stacey'nin her şeyi organize etmesinden memnun. Ancak Anna, Stacey'nin başa çıkmakta zorlandığını Alan'a bildiriyor. Ve Alan'ın en iyi arkadaşı ve düğününde sağdıcı olan **Tariq**, arkadaşlarının sürekli düğündeki temel düzenlemeler hakkında soru sorduğunu söylüyor.

PAYDAŞLARI SINIFLANDIRMA

VAKA ÖRNEĞİ

Artık Alan'ın işe dahil olma zamanı geldi. Nasıl en etkili şekilde yardımcı olabileceğini düşünmesi gerekiyor. Başlamak için paydaşları gruplandırmaya karar veriyor.



DEĞİŞİM KOORDİNASYONU

PAYDAŞLARI SINIFLANDIRMA

VAKA ÖRNEĞİ

Alan konu kendi düğünleri olduğu ve çoğu düzenlemeyi kendileri yaptığı için, Stacey ve kendini **sponsorlar**, **otoriteler** ve **ana ekip** olarak belirlemeye karar veriyor.

Finansal destekleri nedeniyle, Stacey'nin ebeveynleri otorite olarak kabul edilebilirdi ancak düğünün maliyetini karşılamayı taahhüt ettiklerinden, onları **sponsor** olarak kabul etmeye saygıyla karar veriyor.

Düğün kilise düğünü olduğundan, kesinlikle yerel kilise ve kilise papazından izin alınması gerekiyor. Bu nedenle, papazı **otorite** olarak listelemeye karar veriyor.

Alan, Tariq (sağdıç) ve Anna'nın (nedime) da istekli olması durumunda düğünün proje yönetimine destek olabileceklerine karar veriyor. Ancak ana proje ekibinin, düğünde yer alacak belirli hizmetleri sağlamak için ilgili **uzmanları** projeye dahil etmesi gerekiyor (örneğin çiçekçi ve yemek servisi sağlayıcıları).

Tabii ki sadece Alan böyle düşünüyor. Stacey, onu belki de sadece düğününe gerekli bir **katılımcı** olarak görüyordur, tıpkı arkadaşları gibi sadece düğün gününde orada olması gereken biri!

ANA EKİBİN OLUŞTURULMASI, YÖNETİLMESİ ve UYUMLU HALE GETİRİLMESİ

Temel dönüşüm ekibi, değişim ürününü teslim etmekten ve kurumlarını değişim yolculuğuna çıkarmaktan sorumludur. Ekibin üyeleri, değişim ürününü teslim etmek için uygun becerilere sahip olmalı ve aralarındaki yetenekler, yedi bileşen ürününü teslim edip yönetmek için yeterli yetkinlikte olmalıdır.

Değişimin yedi bileşenini yönetmek, proje ve değişim yönetimi faaliyetlerini içerecektir. İki disiplinin birlikte etkin şekilde çalışamama riski vardır; bu durum kişilik çatışmaları, yetenek eksiklikleri ve iç iş politikaları gibi nedenlerden kaynaklanabilir.



Önlemek için, aşağıda yer alan "7 Bileşenli Değişim Etkinlik Planlayıcısı"nı kullanmayı deneyin. Bu araç, ekip üyelerinin planladıkları etkinliği ilgili bileşene kaydetmelerini gerektirir. Bu, düzenli olarak güncellenmesi gereken, yaşayan bir belgedir.

DEĞİŞİM KOORDİNASYONU

7 BİLEŞENLİ DEĞİŞİM ETKİNLİK PLANLAYICISI



	1. ay				2. ay	3. ay
	1. Hafta	2. Hafta	3. Hafta	4. Hafta		
D **Değişimin Açıklığı**						
D **Değişim Koordinasyonu**						
D **Değişim Yetkinlikleri**						
D **Değişime Bağlılık**						
D **Değişime Öncülük**						
D **Değişim İletişimi**						
D **Değişimin Kalıcılığı**						

◆ Ana ekip toplantısı

▼ İş akışı etkinlikleri

⬢ Önemli iş akışı etkinlikleri

★ Ürün teslim tarihi

DEĞİŞİMİ KOORDİNE ETME

Ana ekibin koordinasyonu esastır; bu yüzden ekiple yedi bileşenli sistem arasındaki koordinasyonu sağlamayı üstlenecek birine ihtiyaç vardır.

Bu kişi, ana ekibin tamamının aşağıdaki konularda ortak kuralları kabul etmesini sağlamalıdır:

- Ekip toplantılarının planlanması
- Ekip toplantılarında nezaket kuralları
- Ekip toplantılarının kaydedilmesi
- Ana ekibin en önemli belgelerinin güncellenmesi (ör. sorun günlükleri, risk günlükleri)
- İş akışı planları arasındaki temel faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesi (ör. iletişim planı, proje yönetimi planı, değişim yönetimi planı)

Bu rol, değişiklik dönüşüm lideri veya özel olarak atanmış bir koordinatör tarafından üstlenilebilir.





DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ

DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ NEDİR ve NE ZAMAN GEREKLİDİR?

Büyük değişim nadiren kolaydır. Zaman, çaba, beceri ve değişim isteği gerektirebilir. Ancak kurum ile içindeki kişi ve grupların değişim kapasitesi her zaman teşhis edilemeyebilir. Uygun teşhis olmadan, kurumun dönüşümü benimseme yeteneği önemli alanlarda eksik olabilir.

Bu modül, bir kurum dönüşümünden önce ve dönüşüm sırasında değişim kapasitesi teşhisinin nasıl kullanılacağını inceleyip detaylandıracaktır.



Değişim Yetkinliği şunları içerir:

- Değişime bağlılık kontrol listesinin uygulanması
- Paydaşların eğitim ihtiyaçlarının ve yetkinlik açıklarının belirlenmesi
- Kişi ve kurumlar için değişim kapasitesi modelinin benimsenmesi

DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ

DEĞİŞİME BAĞLILIK KONTROL LİSTESİ



Değişim ve dönüşüm ekibinin potansiyel yetkinliği ne olursa olsun, değişim yolculuğuna başlamaya yalnızca belirli temel kriterleri karşıladığında veya karşılayabilecek konumda olduğunda hazır olacaktır. Bu tür kriterler her dönüşümde farklı olabilir ancak genel olarak tüm dönüşümlerin bütçe, liderlik, süreçler, performans yönetimi gibi alanlarda karşılaması gereken bazı yetkinlikler vardır.

Aşağıdaki kontrol listesi, başarılı sonuç elde etmek için karşılanması gereken bağlılıkları derlemek amacıyla kendiniz veya ekibiniz tarafından kullanılabilir. Bu liste mevcut durumu ve beklenen potansiyeli değerlendirir. Sorulara verilen yanıtlarda düşük puanlar, dönüşümün mevcut durumda mümkün olup olmadığını sorgulamanıza neden olmalıdır. Endişe ve engeller mümkün olan en kısa sürede sponsorlarla paylaşılmalıdır.

Kontrol listesi ayrıca belirli departmanlar, ülke birimleri vb. tarafından da kullanılabilir.



DEĞİŞİKLİK DÖNÜŞÜMÜ BAĞLILIK KONTROL LİSTESİ - ŞABLON

İş akışı	Kriter sorusu	Mevcut durum 10 = Evet, tam anlamıyla 0 = Hiç	Potansiyel 10 = Tam potansiyel 0 = Hiç potansiyel yok	Sorunlar, Riskler ve Notlar
Finans ve bütçe	Değişiklik dönüşümü için yeterli bütçe sağlandı mı?	7	7	Bütçe sağlandı ancak yedek fon bulunmuyor.
Proje yönetimi	İş gereksinimlerinin toplanması için doğru paydaşlar belirlendi mi?	8	8	Belirlendi ancak yetenekleri tamamen tatmin edici değil.
İletişim	İletişim platformları halihazırda mevcut mu?	5	9	Kurum içi ağ sitesi üç ay içinde başlatılacak.
Değişim yönetimi	Kapsam dahilindeki tüm paydaşlar konusunda görüş birliği sağlandı mı?	5	9	Sadece birincil paydaşlar belirlendi ancak sorun beklenmiyor.
Performans yönetimi	Değişimin etkisini doğrulamak için Anahtar Performans Göstergeleri halihazırda mevcut mu?	3	3	Sistem, etkili Anahtar Performans Göstergeleri raporlaması için tasarlanmamış.

DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ

EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Değişim yeteneği sadece para meselesi değil, aynı zamanda kurumunuzdakilerin istenilen yeni dünyaya uyum sağlamak için gerekenlere sahip olup olmamaları meselesidir. Bu, onların büyük değişimi benimsemek isteyip istememesine ve bunu yapacak becerilere sahip olup olmamasına bağlı olacaktır.

Beceri konusu bazen eğitimle ele alınabilir.

Kişilerin değişimi benimsemek için eğitime ihtiyaç duyabileceğini kabul eden kurumlar, başarılı sonuç elde etme şansını artırır. Dönüşüm ekibi bunu desteklemek için aşağıdakileri kapsayan bir eğitim ihtiyaçları analizi yapmalıdır:

- Kimlerin eğitime ihtiyacı var?
- Hangi eğitime ihtiyaçları var?
- Ne zaman ihtiyaçları var?
- Bunu en iyi şekilde kim sunabilir?
- Nasıl yapılmalı?



DEĞİŞİM KAPASİTESİ



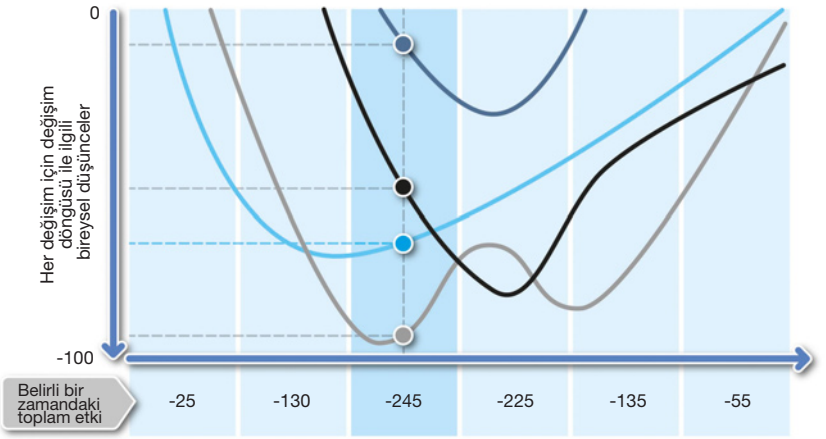
İnsanın, belirli bir zaman diliminde üstlenebileceği şeylerin bir sınırı vardır. Bu durum uykusuz şekilde ayakta kalmak, hızlı tempoda koşmak veya bir şeyler okumak açısından geçerlidir.

Benzer şekilde, bir kurumun üstlenebileceği iş miktarının da bir sınırı vardır. Çok sayıda eşzamanlı değişimin etkisi, kurumun birçok değişim eğrisinden geçmesine neden olur ve bu eğriler birbirinin etkisini artırır. Bu ilke bireysel paydaşlar, gruplar ve tüm kurumlar için geçerlidir.

Aşağıdaki değişim kapasitesi modeli örneğini düşünün. Belirli bir süre boyunca, devam etmekte olan dört dönüşüm vardır ve bunların toplam değişim döngüsü etkisi, tahminen en düşük noktada -245'tir.

Bir sonraki değişim, kurumun genel iyiliği ve devam eden diğer dönüşümler için daha fazla değişim kapasitesi oluşana kadar beklemelidir.

DEĞİŞİM KAPASİTESİ MODELİ - ÖRNEK



DEĞİŞİM YETKİNLİĞİ

KURUMSAL DEĞİŞİM KÜLTÜRÜ



Kurumları etkileyen birleşik değişim eğrisini değerlendirirken, belirli tarihlerdeki toplam etkiyi dikkate almalısınız. Ancak şu soruları da sorabilirsiniz: *Bazı kurumlar değişim eğrisini diğerlerinden daha iyi mi yönetiyor? Eğer öyleyse, neden?*

Sağlam bir proje yönetimi, etkili bir değişim yönetimi, verimli süreç tasarımcıları, iyi bir iç iletişim ve etkili bir liderlik yapısına sahip kurumlar, dönüşümleri daha iyi yönetir. Ancak başka bir büyük avantaj da değişimi kucaklayan bir kültüre sahip olmaktır.

Bir kurumun tüm parçaları değişimi bir kazanç yolu olarak görmeye yönelik gelişirse, değişim eğrisi başlangıçtan itibaren her dönüşüm için daha kısa ve daha sığ olabilir.

İdeal kültürde kişi ve kurumlar, değişimi korku yerine beklenti, depresyon yerine heyecanla kucaklar.



DEĞİŞİME BAĞLILIK

DEĞİŞİME BAĞLILIK NEDİR VE NEDEN GEREKLİDİR?

Daha önce belirtildiği gibi, değişim insanlarda genellikle anında direnç refleksine yol açabilir; faydalı olsa bile.

Değişime Bağlılık şunlarla ilgilidir:

- Paydaşların değişime ihtiyaç olduğunu görmesini sağlayarak başarı şansını artırmak
- Değişimin insanlar üzerindeki etkisini hem kurum içinde hem de dışında, hiyerarşideki tüm seviyelerde, ayrıca operasyonel ve destek fonksiyonlarında ölçmek
- Değişimin etkisinin kişiden kişiye farklılık göstermesine bağlı olarak, belirli kişiler için belirli ihtiyaçları desteklemek



DEĞİŞİME BAĞLILIĞIN ÖNEMİ



Değişimin başarılı şekilde uygulanma şansı, bunu benimsemek veya desteklemek zorunda olan kişiler dönüşüme ihtiyaç olduğunu görebildiğinde, daha yüksektir.

Ancak dönüşüm kurum içinde ve dışında, her seviyede ve her işlevde çok sayıda paydaşı etkileyebilir ve değişimin etkisi kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu nedenle, bu durum göz önünde bulundurulmalı ve belirli paydaşlar için belirli ihtiyaçlar desteklenmelidir.

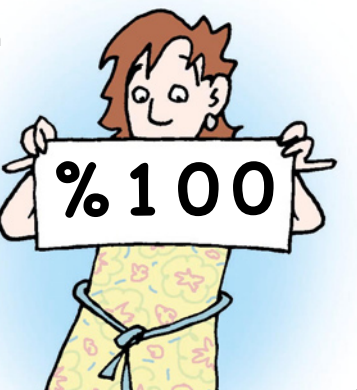
İki Farklı Açı Modeli, paydaşlardan bu katılımı sağlamak adına ideal bir modeldir. Bu model, değişimin getireceği **olumlu yönlere** ve mevcut durumun beraberinde getirdiği **olumsuzluklara** bakar.

DEĞİŞİME BAĞLILIK

İKİ FARKLI AÇI MODELİ

Bu modelle, paydaşlardan veya paydaş gruplarından *"değişimin **olası olumlu yönlerine**"* ve *"değişmemenin yaratacağı **muhtemel sorunlara**"* bakmalarını istersiniz. Kriterler için verilen yanıtlar, belirli bir değişime uygun zaman çerçevesinde geçerlidir ve kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli ölçekler boyunca değerlendirme yapılabilir. Bu zaman dilimlerini dönüşüm türüne bağlı olarak oldukça değişken şekilde ayarlayabilirsiniz.

Sorulara verilen yanıtlar, bir olasılık ölçeğine de tabi tutulur; burada yüzde 0, meydana gelme olasılığının sıfır olduğunu, yüzde 100 ise net kesinliği ifade eder.



DEĞİŞİME BAĞLILIK

İKİ FARKLI AÇI MODELİ



Tamamlanmış örnek için sayfa 69'a bakınız.

DEĞİŞİME BAĞLILIK



İKİ FARKLI AÇI MODELİ VAKA ÇALIŞMASI

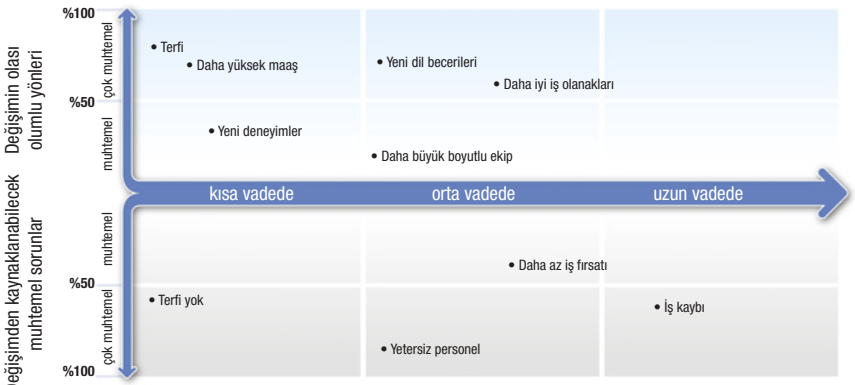
Marie, Birleşik Krallık Projeler Başkanı olarak çok mutlu ve Londra'da genç, yaratıcı bir ekiple çalışmaktan keyif alıyor. Bu nedenle aktif olarak terfi arayışında değil. Ancak, doğru teklif gelirse "hayır" demeyeceğini de belirtiyor, çünkü biraz düşük maaş aldığını ve bazen küçük bir ekip ile aşırı çalıştığını hissediyor.

Jakob, Küresel Projeler Başkanı, projeleri yönetmek için ülke ofislerinin sayısını azaltarak daha büyük bölgesel ve küresel ekipler kurmayı planladıklarını açıklıyor. Bu, ülke ekiplerinin genişlemesinin kesin şekilde durdurulması ve hatta ülke bazında iş kayıplarının mümkün olacağı anlamına geliyor.

Jakob, Marie'yi Avrupa ofisinin başına getirmeyi teklif ediyor ancak bu da Almanya'ya taşınmak anlamına geliyor. Marie taşınmanın olumsuz yanlarını, örneğin arkadaşlarını kaybetme, bazı ekip üyelerine veda etme ve Londra'dan ayrılma gibi durumları göz önünde bulundurduğu için ‘‘hayır” demeye eğilimli.

Jakob, Marie'nin kararını kabul etmeden önce, ona sunulan teklifi değerlendirmesini ve iki açıyı kendi perspektifiyle tamamlamasını istiyor.

İKİ FARKLI AÇI MODELİ VAKA ÇALIŞMASI



Marie egzersizi tamamladıktan sonra Jakob'u arıyor ve cevabının artık *"Ja, sehr gut"* (Alm. Evet, çok iyi) olduğunu söylüyor!



İKİ FARKLI AÇI MODELİ – S.S.S.

S: *Araç tam olarak nasıl uygulanmalı?*
C: Bir atölyede, posterle ya da kâğıda çizerek veya tartışarak yapabilirsiniz; önemli olan çıktı!

S: *Araç ne zaman kullanılmalı?*
C: Değişim uygun şekilde tasarlandığında ve iletişim için hazır olunduğunda, ne kadar erken olursa o kadar iyi.

S: *Araç etkili şekilde tamamlandıktan ve katılım sağlandıktan sonra ne olur?*
C: Gerçek ''olası olumlu yönler" takip edilmelidir! Gerçekleştiklerinden, tüm ilgililer için başarı olarak kabul edilmelidir. Olası olumlu yönlerden biri gerçekleşemediğinde ya da geciktiğinde durum açıklanmalı ve kabul edilmelidir. Bunu yapmamak, aracın uzun vadede güvenilirliğini zayıflatır.

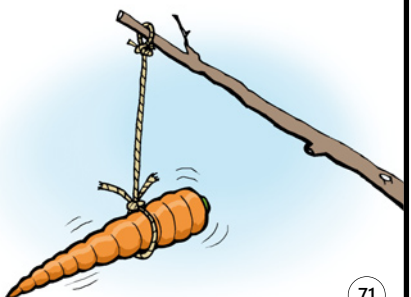
DEĞİŞİME BAĞLILIK

ÖDÜL VE TAKDİR

Ödül ve takdir, kurumların belirli hedeflere ulaşmak için çalışanlarını motive etmesidir. Hedef, büyük bir değişim olabilir.

Bu nedenle siz ve ana ekibiniz, değişimi kabul etmeleri ve benimsemeleri için kilit paydaşları teşvik etmek amacıyla ödül ve takdiri ciddi şekilde düşünmelisiniz.

Bu, çalışanların yalnızca para (daha yüksek maaşlar veya bonuslar) ile motive olacağı anlamına gelmez. Örneğin, değişim yolculuğunda başarılı bir aşamayı geçtiğinizde, bunu şirketin finanse edeceği bir akşam yemeğiyle kutlayarak destekleyici kişilere ödül verebilirsiniz veya kişi takdir edilmeye değerse, basit bir takdir eylemi de ödül olabilir.



DEĞİŞİME BAĞLILIK

ÖDÜL VE TAKDİR İLE İLGİLİ İPUÇLARI



Şunları dikkate alınız:

- Ödül ve takdir özel olarak ya da izleyici kitlesi önünde açık olarak gerçekleştirilmelidir
- Hangi davranışın ödüllendirildiği konusunda spesifik olunmalıdır
- Hareket ya da olayın hemen ardından yapılmalıdır
- Belirli bir grubun dışlanmaması için tüm paydaşlara açık olmalıdır
- Yalnızca finansal ödüllerle sınırlı olmamalıdır, şu öğeleri de içerebilir:
  - Daha fazla sorumluluk verilmesi
  - Daha fazla özerklik tanınması
  - Karar alma organlarına daha fazla katılım daveti (örneğin, danışma kurulunda yer verilmesi)
  - Daha ilginç iş veya eğitimler sağlanması
  - Daha büyük ve daha görünür bir profil oluşturulması



DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ



DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ NEDİR VE NEDEN GEREKLİDİR?

Değişime karşı direncini aşmak, değişim yolculuğunun sadece bir parçasıdır. Yolculuğun sonuna olabildiğince etkili ve hızlı şekilde ulaşmak için, değişimden etkilenen kişilerin bunu sadece kabul etmeleri değil öncülüğünü yapmaları da gerekir. Bu öncülük sadece liderlikten değil, kurumun her seviye ve bölümünden gelmelidir.

Değişim Öncülüğü şunları içerir:

- Değişimin liderliğini sponsor etkinliği ile değerlendirmek
- Etkilenen paydaşların değişime hazır olup olmadıklarını değerlendirmek
- Direnci tanımak ve bununla başa çıkmak
- Değişimin öncülerini desteklemek ve onlardan yararlanmak
- Paydaş haritalaması ile paydaş yönetimi

DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ

SPONSORLARIN ROLÜ



Çoğu kişi, liderinin söylediklerinden ve yaptıklarından etkilenir. Aynı derecede önemli olan şeyse, liderin **söylemedikleri** ve **yapmadıkları** şeylere de bakıldığıdır.

Bu nedenle, değişim için sponsorun uygun destek sağladığından emin olmalısınız. Bu destek sponsorun şunları yapmasını içermelidir:

- Değişimin başarısıyla ilgili nihai sorumluluğu almak
- Başarılı bir dönüşüm için gerekli kaynakları sağlamak
- Değişime olan bağlılığı, söz ve eylemleriyle göstermek
- Değişim yolculuğunun ilerleyişine büyük ilgi göstermek

Sponsorlar genellikle ne gerektiğinden habersiz oldukları için bu desteği sağlamada yetersiz kalır. Bu nedenle, ana ekibin sponsorlarına rehberlik etme sorumluluğu vardır. Aşağıdaki **Sponsor Etkinliği Değerlendirme** şablonu, bu amaç için kullanışlı bir araçtır.

DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ

SPONSOR ETKİNLİĞİ DEĞERLENDİRME ŞABLONU



Sponsor Etkinliği Ölçeği:	Çok nadiren	Nadiren	Bazen	Sık sık	Neredeyse her zaman
- Sponsor, "ana ekibin" sorunlardan bahsedebileceği ve gerekli konuları iletebileceği şekilde ulaşılabilir durumda mı?					
- Sponsor, değişim yolculuğunun ilerlemesine (örneğin, aşamalar ve teslimatlar) aktif ilgi gösteriyor mu?					
- Sponsor, değişimi desteklemek için gerekli yeni süreçleri, uygulamaları ve kurum yapısını sağlıyor ve uyguluyor mu?					
- Sponsor, gerekli kaynakları sağlamada destekleyici mi?					
- Sponsor, değişimin gerekçelerini sesli ve kamuya açık şekilde destekliyor mu?					
- Sponsor, değişime bağlılık ve uyum gösteriyor mu, bunu kendi günlük eylemleriyle sergiliyor mu?					
- Sponsor, değişim yolculuğundaki başarıları kutluyor mu?					
- Sponsor, değişim öncülerini ödüllendiriyor mu?					



SPONSOR ETKİNLİĞİ DEĞERLENDİRME – S.S.S.

S: *Aracı kim uygulamalıdır?*
C: Araç, ana proje ekibi (paydaşları sınıflandırma modeline göre belirlenen) tarafından uygulanmalıdır. Üyeler, soruları kendi bakış açılarından yanıtlamalıdır. Tabii ki kendi görüşlerini oluştururken ek araştırmalar yapabilirler; örneğin, diğer paydaşlarla yapılan görüşmeler gibi.

S: *Sponsor Etkinliği Değerlendirmesini oluşturan sorular nelerdir?*
C: Kesin bir soru listesi yoktur ancak önceki sayfadaki örnekler bazı seçenekler sunmaktadır.

S: *Değerlendirme, ana ekip tarafından en iyi şekilde nasıl uygulanır?*
C: Ana ekibin üyeleri, sorular için cevap puanı verir ve grup ortalaması değerlendirilir. Ana ekip daha sonra cevapların gerekçelerini detaylı şekilde tartışır. Ayrıca, sponsorun tespit edilen sorunları çözmek için neler yapabileceğini tartışmaları da gerekir.

DEĞİŞİM ÖNCÜLERİ KİMLERDİR?

Üst yönetimin ve değişimin resmi sponsorlarının, değişimden etkilenenlerin lider olarak gördüğü kişiler olmayabileceği unutulmamalıdır. Ön saflarda çalışan bir ekip; departman veya iş birimi başkanından ziyade, doğrudan ekip süpervizörlerine başvurabilir.

Yalnızca sponsorlar veya üst düzey liderlerin kurumda etki yaratma gücüne sahip olduğunu varsaymak yanlıştır. Etki yaratabilen kişi, kurumun her seviye ve bölümünde bulunabilir. Bu kişi, alt düzey ekip süpervizörleri, sevilen ve saygı duyulan eşdüzey bir çalışan veya bir etki grubuna (örneğin sendikaya) bağlı bir meslektaş olabilir.



Bu kişi, başkaları üzerinde etki kurarak değişime karşı direnci artırabilir, bu da değişim ekibi için ciddi sorunlar yaratabilir. Ancak bu kişiden olumlu şekilde istifade etmek ve Onu değişim öncüsü haline getirmek de mümkündür.



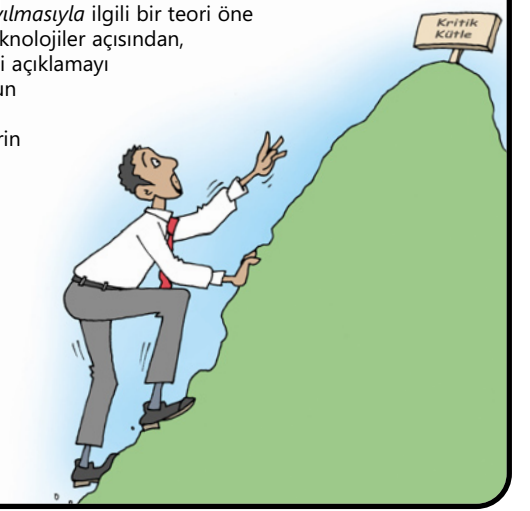
DEĞİŞİM ÖNCÜSÜNDEN FAYDALANMAK

Değişim öncüsü, dönüşüm ekibi için birçok yönden son derece etkili olabilir:

- İletişim mesajlarının test edilmesi
- İletişimlerin değerlendirilmesi, çift yönlü iletişimi destekleme
- Sorunları ve endişeleri yerinde belirleme
- Direnci yerinde aşma
- Ana ekibin gözden kaçırmış olabileceği yerel bilgileri sağlama
- ''Pilot aşama'' çalışmalarını destekleme (örneğin testler)
- Eğitim materyallerinin geliştirilmesine yardımcı olma

DEĞİŞİMİN YAYILMASI

Everett Rogers, 1960'larda, *inovasyonun yayılmasıyla* ilgili bir teori öne sürdü. Bu teori inovasyonun, yeni fikir ve teknolojiler açısından, kitleler tarafından nasıl benimsenebileceğini açıklamayı amaçlıyordu. Rogers, başarılı bir inovasyonun benimsenmesi için çeşitli kanallar ve çaba aracılığıyla yayılacağını söyler. Ancak kitlelerin belirli bir yüzdesi bunu benimsediğinde, inovasyonun yayılmayı kendi kendine sürdürebileceğini öne sürer. Bu benimseme noktasından ''kritik kitle" olarak bahseder.



Rogers'ın *inovasyonun yayılması* teorisi, kurum dönüşümlerine de uygulanabilir. Bir dönüşüm, kritik bir kitleye ulaşırsa kendi ivmesiyle daha fazla destek bulacaktır. Bu nedenle bu kritik kitleye ulaşmak, bütün değişimler için büyük bir aşamadır.

HAZIRLIĞIN BEŞ KATEGORİSİ



Rogers ayrıca, kitlelerin yeni teknolojiye hazırlık açısından beş kategoriye ayrılacağını açıkladı: ''yenilikçiler", ''erken benimseyenler", "erken çoğunluk", ''geç çoğunluk" ve ''geride kalanlar". Tanımına göre, ''yenilikçiler" yeniliği benimseyen ilk grup olacakken, ''geride kalanlar" ise en son benimseyeceklerdir.

Hepimiz, bazı üreticilerin yeni cihazlarını çıkış gününde almayı hedefleyen, incelemelere bile bakmadan saatlerce sırada bekleyen insanları tanıyoruz. Ancak bazıları satın alıp almamaya karar vermeden önce incelemeleri bekler. Bazıları da yeni ürünün ne kadar yaygın kabul gördüğünü görmek için satın alma kararını erteler.

Hangi kategoriye girdiğinizi belirleyen tek faktör maliyet değildir. Örneğin bu kitabın yazarına, hediye olarak bir iPod gelmiş ancak o, altı yıl boyunca iPod'u kullanmayarak CD'lere para harcamaya devam etmiştir *(Kafam karıştı çünkü CD'nin nereye takılacağını anlayamadım!)*.

DEĞİŞİM ÖNCÜLERİ VE DEĞİŞİMİN YAYILMASI



Bütün değişimlerde, yenilikçiler değişimi daha hızlı ve kolay şekilde kabul ederken, geride kalanlar ya da karşıtlar, yoğun şekilde karşı koyar. Bu iki uç nokta arasında ''erken benimseyenler" ve ''çoğunluk" bulunur. Değişim için kabul noktasının önemli kitlesi çoğunlukla burada yer almaktadır. Ancak önemli kitleye ulaşılacağına dair bir kesinlik yoktur.

Bu nedenle, değişimin çoğunluktan onay alması çok önemlidir. Değişim öncüleri, bu mücadelede çoğunluğu kazanma noktasında önemli bir rol oynamaktadır.

Sonraki sayfadaki diyagram değişim yolculuğunun, "Mevcut" durumdan ''Daha iyi" duruma ulaşmak için nehirde ters yöne kürek çekmeye benzediğini göstermektedir. Değişim yolculuğunun ilk günlerinde değişim öncüleri, erken benimseyenler, çoğunluk ve karşıtlar bulunmaktadır.

DEĞİŞİM YOLCULUĞUNUN BAŞINDA DEĞİŞİM ÖNCÜLERİNİN ROLÜ





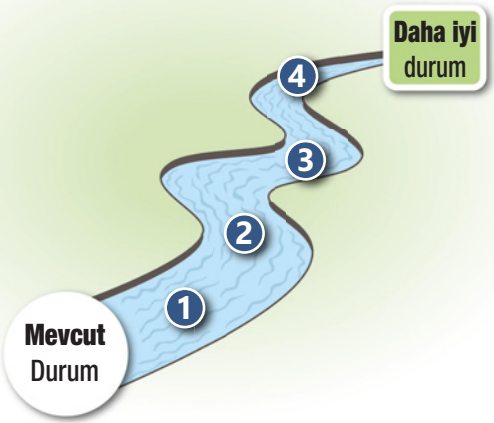
NEDEN DEĞİŞİM ÖNCÜLERİNE İHTİYACINIZ VAR?

Başlangıçta, kürek çekmek için yalnızca değişim öncülerine güvenebilirsiniz ve bu, direncin akıntısına karşı teknenin hareket etmesi için yeterli olmayabilir. Değişim teknesi, ağırlığı kaybetmediği ya da başkalarını kürek çeken insanlara dönüştürmediği takdirde hiçbir yere gitmeyecektir; bu kürekçiler de yeni değişim öncüleri olacaktır.

Bunu başarmanın bir yolu, tüm dikkatinizi ve çabanızı erken benimseyenlere odaklamaktır (en kolay kazanılacak olanlar onlar olacaktır). Onlar da değişim öncülerine dönüşür veya en azından değişimi benimserse, dönüşüm daha fazla ivme kazanır. Bu ivmeyi gözlemleyerek ve değişim ekibinin daha fazla dikkat ve çabasıyla, çoğunluk da değişimi benimsemeye ikna edilebilir. Bu noktada, kritik kitleye ulaşılmış olur. Bu da direnç gösterenlerin de değişimi kabul etmek zorunda kaldığı anlamına gelir. Basitçe söylemek gerekirse, tekneden atlamak zorunda kalırlar.

Bu senaryo bir sonraki sayfada gösterilmektedir.

NEDEN DEĞİŞİM ÖNCÜLERİNE İHTİYACINIZ VAR?





DEĞİŞİM ÖNCÜLERİNİN SEÇİLMESİ

Sonuç olarak herkesin değişime öncülük etmesini istersiniz. Ancak varsayım bu yönde olmamalıdır. Esasen, değişimin başlangıçta çoğunluk tarafından dirençle karşılanacağı varsayılmalıdır. İşte burası değişim öncülerinin erken destekçiler olarak devreye girdiği yerdir. Peki, onları nasıl seçebilirsiniz?

Şu niteliklere sahip birini istersiniz:

- Sahada çalışan ve başkaları üzerinde etki gücüne sahip olan (ön saflar, süpervizörler, birinci seviye yöneticiler)
- Operasyonlar, sistemler, insanlar ve süreçler konusunda sahayı kapsamlı şekilde bilenler
- Değişim öncüsü rolünü üstlenebilecek kadar zamanı olanlar
- Değişime **direnç** göstermeyen veya başlangıçtaki değişime karşı dirençleri aşılabilenler



Son maddeyle ilgili olarak, direnci nasıl tanıyabilirsiniz?

DİRENCİN SESİ



Bu işe yaramaz, daha önce denendi ve başarısız oldu.

Evet, başkalarına uygun olabilir ama bize uygun değil. Biz farklıyız.

Daha önemli işlerimiz yok mu, günlük işlerimiz yani?

Bunun bize uygun olacağına dair kanıt nerede?

Başarmak için gereken "filanca şeylere" sahip değiliz.

Bütçe ve zamanı diğer önceliklere harcayamaz mıyız?

Eğer bir şey bozuk değilse neden düzeltelim?

Evet, her şey kulağa iyi geliyor ama gerçek dünyada işe yaramaz.

Kötü bir fikir!

Yukarıdaki tepkilerden biri, alarm zillerinin çalması gerektiğini gösterir. Bu, yukarıdaki ifadelerin doğru veya geçerli olamadığı anlamına gelmez ama her halükarda direnç göstergesidirler.



DEĞİŞİME DİRENÇ GÖSTEREN İNSAN DAVRANIŞLARI

Değişime direnç gösterenler, katılım göstermeyerek veya yıkıcı katılım göstererek değişime karşı çıkabilir.

- *"Acil" işler nedeniyle toplantılara katılmama*
- *Toplantılarda gündem saptırma, konu değiştirme*
- *Toplantılara sessiz katılım*
- *Teklif ve kararların sürekli sorgulanması*
- *Bilgi paylaşmama*
- *Karar almayı erteleme*
- *Kaynak, zaman ve kişi ayırmama*
- *Raporların, verilerin ve analizlerin sürekli sorgulanması*
- *Dönüşüm ekibini veya değişimi kötüleme*

DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN SEBEPLERİ



Direncin belirtilerini gözlemlemeli, aynı zamanda bu direncin nedenlerini de anlamalısınız. Aşağıda, direncin nedeni olabilecek bazı düşünce ve hisler yer almaktadır.

Olup biteni anlayamıyorum.

Süreci o mu yönetecek? O adama katlanamıyorum.

İşim güvence altında mı?

Hmm... Bu işe liderlik etmek zor olacak gibi.

Benim için sorun yok ama ya ekibim?

Tüm bu yeni şeyler için yeterli becerim yok!

Neden beni bu işe liderlik etmek için çağırmadılar? Daha iyi iş çıkarabilirdim!

Görünüşe göre bazı raporları kaybedeceğim. Statümü düşürüyor.

Belli ki ikinci plana alınacağım.



DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇLE MÜCADELE

Gerçek dünyada değişim direncini aşmak mümkün olmayabilir, çünkü bazen değişimin acısı gerçekten çok gerçekçidir (örneğin iş kaybı). Ancak çoğu durumda, direncin nedenlerini aşmak için bazı önlemler alınıp, adımlar atılabilir.

Örneğin, daha önce belirtilen direnç nedenlerine bakacak olursak:

- Yeni duruma uyum sağlama konusunda güvensiz hisseden ve uyum sağlayamayacağından endişe edenler için, yeterli eğitim ve destek sağlanacağına dair güvence verebilirsiniz.
- Başka birimlerde işgücü azaltılmasından dolayı prestij kaybı yaşayanlar için, ilgi alanlarında ek sorumluluklar veya unvan yükseltmeleri sunmayı düşünebilirsiniz.
- Dahil edilmediklerinden şikâyet edenler için çözüm basit: katılım sağlamak ve mümkünse güçlendirme yapmak, örneğin onları değişim öncüsü, eğitmen veya danışma kurulu üyesi pozisyonuna getirmek.

DEĞİŞİM ÖNCÜLÜĞÜ

DEĞİŞİM ÖNCÜLERİNİ YÖNETME

Değişim öncüleri, değişimi gerçekleştirmeye yardımcı olma göreviyle yükümlüdür. Ancak, etkili olabilmeleri için yönetilmeleri ve desteklenmeleri gerekir. Aşağıdaki hususları sağlamalısınız:

- Öncülerin yeterli sayıda ve kurumu temsil eder nitelikte olması
- Görevlerinin kapsamının ve beklentilerin net şekilde tanımlanması
- Talep edilen görevler için uygun bilgilendirme ve eğitim verilmesi
- İlgili departman yöneticilerinin, iş yüklerini bu taahhütleri göz önünde bulundurarak belirleme konusunda bilgilendirilmeleri
- Değişim öncülerinin üst yönetim tarafından gerekli saygıyı görmesi
- Desteklerinden dolayı uygun şekilde ödüllendirilmeleri ve takdir edilmeleri





DEĞİŞİME PAYDAŞ YÖNETİMİYLE ÖNCÜLÜK ETME

Paydaş yönetimi, kurumun büyük değişimini tanıtmasına destek olur. Şunları içerir:

- Paydaşların değişiklik dönüşümüne karşı mevcut tutumlarını analiz etmek
- Değişim için paydaşların önemini değerlendirmek
- Değişimin paydaşlar üzerindeki etkisini değerlendirmek
- Paydaşların değişim için arzu edilen tutumunu belirlemek
- Paydaşların değişimle ilgili endişelerini belirlemek
- Paydaşların değişimden sağlayabileceği olası kazançları belirlemek
- Paydaşların kimlerden ve nelerden etkilendiğini belirlemek
- Paydaşların kimlere ve nelere etki ettiğini belirlemek
- Paydaşlar için değişimle ilgili katılım stratejisi önermek

PAYDAŞ YÖNETİMİ HARİTASI - ŞABLON

Paydaş	Etki analizi... Değişim ▼ Paydaş	Paydaş ▼ Değişim	Paydaşların değişime bakış açısı (0-10*) Mevcut – İstenen = Boşluk	Değişimle ilgili endişeler	Olası olumlu yönler	Etkilendikleri (kim / ne)	Üzerinde etkisi vardır (kimin / neyin)	Paydaşlar için katılım planları
1								
2								
3								
	(yüksek/orta/düşük)		*** 0 – tam direnç 10 – tam destekleme*					

Bu belge son derece hassas bir belge olabilir, yüksek gizlilikle ve sınırlı paylaşımla saklanmalıdır. Tamamlanmış örnek için sayfa 96'ya bakın.



PAYDAŞ YÖNETİMİNİ KULLANMA

VAKA ÇALIŞMASI

Alan ve Stacey'e geri dönüyoruz, artık mutlu bir evlilikleri var. Alan, kendisine Singapur'da terfi teklif edildiği için çok sevinçli.

Stacey ise taşınma fikrine karşı aynı coşkuyu paylaşmıyor! Ayrıca, Alan'ın fikrinin taraflı olacağına inandığı için bu konuda tartışmayı reddediyor. Bu konudaki tüm konuşmalar tartışmaya yol açtığından, Stacey'nin bu fikre karşı direnci artmaya devam ediyor.

Annesi Angela, tek kızının dünyanın diğer ucuna taşınmasına tamamen karşı; babası David ise bu fikre daha açık.

Singapur'un zengin ve gelişmiş bir ülke olduğunu ve İngilizcenin ilk dil olarak konuşulduğunu bilen Alan, taşınmanın ikisi için de iyi olabileceğine inanıyor. Kesinlikle kendi kariyerine yardımcı olacaktır ve Stacey de İngilizce öğretmeni olduğundan iyi bir öğretmenlik pozisyonu bulmak için büyük şansı olacaktır. Ayrıca, ikisinin de iklimi, yemekleri ve büyük Britanyalı göçmen topluluğu içindeki sosyal yaşamı seveceklerini biliyor. Ardından Asya'nın geri kalanına seyahat fırsatları geliyor, Stacey'nin de tıpkı kendisi gibi bir gezgin olduğunu göz önünde bulundurarak, bu fırsatları takdir edeceğinden emin.



PAYDAŞ YÖNETİMİNİ KULLANMA

VAKA ÇALIŞMASI

Alan'ın yaşadığı sorun, bu argümanlarla Stacey'ye ulaşamaması. Stacey'yi etkileyebilecek başka birini bulması gerekiyor.

Alan, bu kişinin tam olarak kim olduğunu biliyor; Stacey'nin annesi Angela. Ne yazık ki Angela da bu fikre karşı. Bu yüzden başka birini aramaya devam etmek zorunda; bu kez Angela'yı etkileyebilecek birini.

Cevap Stacey'nin babası David. Alan için iyi haber şu ki kayınpederiyle mükemmel bir ilişkisi var ve David'in Stacey için en iyisini istediğini, gerekirse ‘’gitmesine izin verecek” kadar pragmatik olduğunu biliyor.

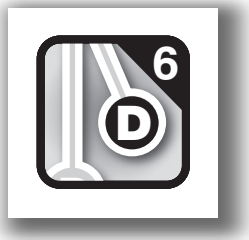
Alan’ın paydaşlarını belirledikten sonra, öncelikle bütün paydaşlar için Singapur'a taşınmanın “satış noktalarını” bulması ve direnç nedenleriyle başa çıkması gerekiyor.

Ardından, paydaşlarını yönetmeli ve birbirini etkileyebilecek olanların bunu en etkili şekilde yapmasını sağlamalıdır. Alan'ın paydaş yönetim planı şu şekildedir:

PAYDAŞ YÖNETİMİNİ KULLANMA

VAKA ÇALIŞMASI

Paydaş	Etki analizi... Değişim ▼ Paydaş	Etki analizi... Paydaş ▼ Değişim	Paydaşların değişime bakış açısı (0-10*) Mevcut – İstenen = Boşluk			Değişimle ilgili endişeler	Olası olumlu yönler	Etkilendikleri (kim / ne)	Üzerinde etkisi vardır (kimin / neyin)	Paydaşlar için katılım planları
 Stacey	Yüksek	Yüksek	0	10	-10	Arkadaşların kaybı, uyum sağlama	Daha iyi yaşam standardı, yeni deneyimler, yeni kültür	**Kim:** Annesi **Ne:** Kariyer olanakları	**Kim:** Ben **Ne:** Taşınma	Taşınmanın eşit ortağı haline getirme
 Angela	Yüksek	Düşük	0	10	-10	Kızıyla daha az iletişim	Kızının güvenliğinden duyulan rahatlık	**Kim:** Eşi **Ne:** Kızının mutluluğu	**Kim:** Kızı	Ana karar verici haline getirme – kızını ikna etmesi
 David	Orta	Düşük	6	8	-2	Öfkeli bir eş!	Kızı için daha iyi bir yaşam, ücretsiz tatiller	**Kim:** Ben **Ne:** Kızının iyiliği	**Kim:** Eşi	Eşini taşınmanın faydalarına ikna etmesi
	(yüksek/orta/düşük)		** 0 – tam direnç 10 – tam destekleme*							



DEĞİŞİM İLETİŞİMİ

DEĞİŞİM İLETİŞİMİ NEDİR VE NEDEN GEREKLİDİR?

Etkili iletişim, başarılı değişim programlarının önemli bir unsurudur. Bu bölüm iletişimin temel kavramlarını, önemini ve amacını inceleyecektir.

Değişim iletişimi şunları içerir:

- Büyük değişiminin vizyonunu ve amacını tüm paydaşlara iletmek
- Katılımı artırmak için paydaşlara yönelik mesajlar hazırlamak
- Paydaşlara yeni eylemler, davranışlar ve kültürle ilgili beklentileri bildiren mesajlar iletmek
- Güncellemeler ve ilerleme raporları sağlamak
- Değişiklik dönüşümünden etkilenenlerin dönüşüm ekibine geribildirimde bulunabileceği bir yöntem sunmak



DEĞİŞİM İLETİŞİMİ – İKNA EDİCİ BİLGİLERLE



İletişim bazıları için sadece farkındalık yaratmak veya bir konu hakkında bilgi paylaşmak ya da beklentileri belirtmekten ibarettir.

Ancak etkili iletişim değişim ekibi için direnci azaltmak, katılım sağlamak ve olumlu etkileşim yaratmakla da ilgilidir. Ekip iletişim mesajlarını bu doğrultuda İKİ Farklı Açı Modeli (Değişime Bağlılık bölümünden) gibi araçlardan elde edilen girdilerle şekillendirmelidir.

Mesajlarınızı oluştururken, bazı kişilerin hedeflenen vizyondan, bazılarının ise **veri** şeklindeki somut ve net gerçeklerden etkilendiğini unutmayın. Kimi insanlar **örneklerden**, kimileri ise saygı duydukları eşdüzey çalışanlar ya da kurumdaki üst düzey liderler gibi **rol modellerinden** etkilenir.

İletişimlerinizi İkna Edici Bilgiler Modeliyle yönlendirmeyi öğrenin. Aşağıdaki modeli inceleyin.

İKNA EDİCİ BİLGİLERLE DEĞİŞİME YÖN VERİN

Büyük bir değişimi desteklemek için gönderilen bir iletişim mesajı şu unsurlarla desteklenmelidir:

- Değişim ihtiyaçlarını ve değişimin faydalarını destekleyen **veriler**
- Değişimi destekleyen **rol modellerinin** (eylemleriyle ya da sözleriyle) detayları
- Dönüşümün sağlayacağı olumlu bir **vizyon**
- Değişimin gerekliliğini ve faydalarını gösteren referanslı **örnekler**



İLETİŞİM KANALLARI



İletişim kanalları mesajların iletildiği ortamlardır. Aşağıda bir iletişim kanalları seçkisi bulunmaktadır:





DOĞRU KANALI SEÇME

Mükemmel şekilde hazırlanmış bir iletişim mesajının etkisinin, yanlış iletişim kanalı seçimiyle azalması gerçek bir tehlikedir. Peki doğru kanalı nasıl seçebilirsiniz? Aşağıdaki soruları göz önünde bulundurmak yardımcı olabilir:

- Bütçe ve imkânlar dikkate alındığında, hangi kanallar kullanılabilir?
- Mesajı ne kadar hızlı ve hangi tarihte iletmemiz gerekiyor?
- Hedef kitlemizin büyüklüğü nedir?
- Mesajda ne kadar bilgi yer alacak?
- Bilginin hassasiyeti ne kadar yüksek?
- Geribildirimi ne kadar hızlı almak istiyoruz?
- Mesajdan sonra ne kadar geribildirim bekliyoruz?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplara bağlı olarak, bazı kanallar mesajı iletmek için diğerlerinden daha uygun olacaktır. Örneğin, çok fazla bilgi iletilmesi gerekiyorsa X ideal bir kanal değildir.

DEĞİŞİM İLETİŞİMİ

İLETİŞİM PLANINI KULLANMA

Etkili iletişim; mesajın tanımlanması, iletişim kanalı seçimi, paylaşım zamanı, mesajı iletecek kişinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gibi unsurları ele almalıdır. Dikkate alınması gereken bu kadar çok unsur varken, iletişim karmaşık bir süreç haline gelebilir. Ancak iyi bir iletişim planı, tüm ilgili görevlerin verimli şekilde yönetilmesini sağlamada büyük ölçüde yardımcı olabilir.

Sonraki sayfada bir iletişim planı sunulmaktadır. Bu plan değişim dönüşümü, proje planının ana aşamalarıyla uyumlu olduğunda ve iletişim sorumlusu tarafından yönetildiğinde en etkili hale gelir. Bu süreç, ana ekip üyelerinin desteğiyle daha da güçlenir.

Değişim koordinatörü, özel bir iletişim sorumlusu bulunmadığı durumlarda iletişim planını yönetmek için ideal konumda olacaktır.



DEĞİŞİM İLETİŞİMİ

İLETİŞİM PLANI



Aşama / Etkinlik	Paylaşılma tarih(ler)i	Dinleyici kitle / Paydaşlar	Mesaj		İletişim kanalı	Mesajlarla ilgilenen kişi(ler)			
			Bilgi	Amaç		Hazırlayan	Gönderen	Test eden	Değerlendiren



DEĞİŞİMİN KALICILIĞI

DEĞİŞİMİN KALICILIĞI NEDİR VE NEDEN GEREKLİDİR?

Başarılı bir değişim, yalnızca değişimin teknik bileşenleri hayata geçirildiğinde değil, aynı zamanda değişimden etkilenen kişiler istenilen hareket, davranış ve kültürü benimsediğinde sürdürülebilir hale gelir. Bu, sadece yeni istenilen hareket, davranış ve kültürün benimsenmesi değil, aynı zamanda istenmeyen unsurların durdurulması anlamına gelir.

Bu son modül, performans ölçümü (Anahtar Performans Göstergeleri) ile odak grupları, birebir görüşmeler ve anketlerin nasıl etkili şekilde kullanılması gerektiğini ve değişimin kurum tarafından benimsenmesini sağlamak için nasıl uygulanacağını ayrıntılı olarak inceleyecektir.



Değişimin kalıcılığı şunlarla ilgilidir:

- Değişimin kalıcı olmasını sağlamak ve insanların değişim yolculuğundan geri dönmemesini garanti altına almak.
- Dönüşümün sürdürülebilir olduğunu ve ''eski dünyaya'' geri dönülmediğini doğrulamak için kontroller yapmak.

DEĞİŞİMİN KALICILIĞI

NEDEN SADECE BİR PROJEDEN DAHA FAZLASI?

Bir tanıma göre, projelerin bir başlangıcı ve sonu olmalıdır. Sonuç olarak proje geçici bir girişimdir.

Her yıl dünyanın dört bir yanındaki kurumlarda sayısız proje ve program kapatılmaktadır. Bazen projeler, başarılı şekilde teslim edilme potansiyeline sahip olmadıkları düşünüldüğü için tamamlanmadan kapatılır. Bazen de hedefler gerçekleştirildikten sonra kapatılır. Çoğu durumda, nelerin iyi gittiğini ve nelerin o kadar iyi gitmediğini belirlemek için "edinilen dersler" değerlendirmesi yapılır.

Ancak bir proje teslim etmek, büyük değişimi gerçekleştirmekle aynı şey değildir. Gerçek büyük değişim, yalnızca değişimin kendisi gerçekleştirilip teslim edildiğinde değil, değişim gerçekten **sürdürüldüğünde** (en azından başka bir değişime ihtiyaç duyulana kadar) gerçekleşir.



DÖNÜŞÜMÜN ÖLÇÜMÜ



Büyük bir değişim, "Mevcut durum"dan "daha iyi durum"a doğru bir değişim yolculuğudur. Dolayısıyla arzu edilen daha iyi durum bir tür gelişimdir. Peki, gelişimi nasıl tanıyabilirsiniz? Basit şekilde, ölçmediğiniz bir şeyi iyileştiremeyeceğinizi söyleyen eski deyime uyarak!

Bu doğrultuda, büyük değişimin başarısı ölçümlerle **doğrulanmalıdır**; yani Anahtar Performans Göstergeleri (*KPI*'lar). Anahtar Performans Göstergeleri, dönüşümün önemli başarı faktörlerini yansıtan ölçüm yöntemleridir (örneğin, çalışan görüşü anketi puanları, operasyonel performans, personel muhafaza oranı, satış geliri gibi).

Bu nedenle, değişimin arkasındaki ana ekip, büyük değişimin etkinliğini ölçmek için kullanılacak Anahtar Performans Göstergelerini açıkça tanımlamalıdır. Bu göstergeler sponsor(lar) ile de onaylanmalıdır.



DEĞİŞİMİ KALICI HALE GETİRMEK İÇİN ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİNİ KULLANMA

Göstergeler aşağıdaki şekilde açıkça tanımlanmalıdır:

- Gösterge **Başlığı** (örneğin, satış vergileri hariç listede belirtilen fiyat üzerinden satışlar)
- Gösterge **Tanımı** (örneğin, iadelerin etkisi hariç toplam satışlar)
- Gösterge **Hesaplaması** (örneğin, o ayki toplam satış)
- Gösterge **Hedefi** (örneğin, aylık 10.000 dolar)

Değişim yolculuğunun sonunda, değişim ekibinin başvurabileceği ve belirgin bir iyileşme gösteren, önceden tanımlanmış bir Anahtar Performans Gösterge seti olmalıdır.

Eğer bu göstergeler beklendiği gibi iyileşmemişse, bu durum değişimle ilgili bir şeylerin ters gittiğinin açık bir işaretidir.

Ancak, en iyi tanımlanmış göstergeler bile yanıltıcı olabilir ve başarılı bir Anahtar Performans Göstergeleri sonucu, büyük değişimin başarılı olduğu anlamına gelmez.



DEĞİŞİMİ KALICI HALE GETİRMEK İÇİN DAVRANIŞLARI DEĞİŞTİRME

Anahtar Performans Göstergelerinin iyileştirilmesinin bazen kolay olduğu ancak iyileştirmenin sürdürülebilmesinin genellikle daha zor olduğu belirtilmelidir.

Yönetim dikkati, belirli bir "bugünün odak noktası"nın iyileştirilmesine verildiğinde, bu göstergeler genellikle iyileşir. Ancak genellikle, yönetimin dikkati başka bir yere kaydığında, başta elde edilen iyileşme kaybolur ve yönetimin dikkatinin geri dönmesiyle yeniden ortaya çıkar. Bunun nedeni, insanların bazen eski çalışma yöntemlerine geri dönmesidir.

Sürdürülebilirliği sağlamak için değişiklikler kuruma yerleştirilmelidir ve bu genellikle davranış değişikliklerini gerektirir. Davranış değişikliklerini başarmaya yardımcı olmak için şunlara dikkat edilmelidir:

- Yönetim değişikliği benimsemiş ve örnek olarak değişime liderlik etmiş olmalıdır
- İşe alım, eğitim ve ücretlendirme sistemleri değişikliği aktif olarak desteklemelidir
- Değişikliği destekleyen davranışlar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir



KALICI HALE GETİRMEK VE PÜRÜZLERLE BAŞA ÇIKMAK

Değişim ne kadar iyi olursa olsun, değişimin uygulanması ne kadar başarılı olursa olsun, dirençle karşılaşma riski vardır. Bu, teşvik edici Anahtar Performans Göstergeleri aksi yönde sonuçlar gösterse bile geçerlidir. Direnci bastırmak yerine dirençle yüzleşmek önemlidir. Bu, aşağıdaki katılım faaliyetleriyle gerçekleştirilebilir:

- Birebir görüşmeler – örneğin etkili bir paydaşla
- Anonim anketler – örneğin çevrimiçi bir anket
- Odak grupları – örneğin farklı gruplardan temsilcilerle
- Geribildirim sistemleri – örneğin öneri kutuları

Yukarıdaki faaliyetlerin sonucu, ek çaba gereksinimini veya değişimde gözden kaçmış bir hatayı gündeme getirebilir. Bu, günün ilerleyen saatlerinde rahatsızlık olarak geçiştirilebilecek bir şeyi göz ardı etme eğilimi yaratabilir. Ancak bu rahatsızlıklar, gerçekten başarılı olabilecek bir değişikliği baltalayabilecek pürüzler olabilir. Unutmayın, değişim her zaman kolay değildir.

Yazar Hakkında



Nimalan Nadesalingam
Nimalan, değişim yönetimi mesleğine; çok uluslu projelerin uygulanmasını yönettiği ve Avrupa çapında performans ölçüm departmanı kurup yönettiği, performans ve proje yönetimi alanlarında geçirdiği yılların ardından girmiştir. Bu deneyim, ona değişim yönetimine pragmatik bir yaklaşım getirme fırsatı sağlamaktadır.

Nimalan, değişim ve iş dönüşümü konularında saygı gören ve tanınan önemli bir konuşmacı ve yazardır. Dünyanın dört bir yanında konuşmalar yapmış ve eğitimler vermiştir; yazıları birçok dilde çeşitli iş dergilerinde yayımlanmıştır. Nimalan danışman, mentor, eğitmen ve koç olarak farklı kültür ve kıtalardan geleni, farklı yönetim seviyeleriyle çalışmaktadır.

İletişim
7Cs of Change Consultancy'nin kurucusudur: Kendisiyle www.7csofchange.com ve nimalan@7csofchange.com adresinden iletişime geçilebilir.

Teşekkürler
Yazar, tüm yardım ve destekleri için Guillermo Lasso, Katharina Gauchel, Arvind Sreekan, Agnes Sadowski ve Luisa von Wallwitz Freitas'a teşekkürlerini bildirir.