



Değişim Yönetimi

- **Değişim Yönetimi**
Dr. Yılmaz Argüden
- **Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi**
Pınar Ilgaz ve Burak Erşahin

MARGE

Değişim Yönetimi

ARGE Danışmanlık

ARGE Danışmanlık Yayınları No: 06

Değişim Yönetimi

Yazan ve Derleyen

Dr. Yılmaz Argüden

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-93641-5-8

1. Basım Kasım 2004

ARGE Danışmanlık A.Ş.

Fazılkapanoğlu Caddesi
Seba İş Merkezi No: 3 Kat: 9
Seyrantepe, 34418, İSTANBUL
Tel: (212) 283 59 60
Faks: (212) 283 59 64
www.arge.com

Yapım

BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri
Alemdağ Cad. Yanyol Sok. No: 3 SBK İş Merkezi,
B Blok Kat 3, 39692 Kısıklı-İstanbul
Tel : (216) 412 72 13 Faks: (216) 521 10 64
E-Posta: iletisim@bzdyayincilik.com
<http://www.bzdyayincilik.com>

İçindekiler

Önsöz	5
Değişim Yönetimi	7
Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi.....	13
Değişimde Temel Kavramlar.....	15
Ne Değişimdir?.....	15
Ne Tür Değişim Çalışmalarına Tanık Oluyoruz?	15
Değişimi Yönetmek Neden Gereklidir?.....	16
ARGE Değişim Yönetimi Metodolojisi.....	18
Değişim İhtiyacının Hissedilmesi.....	18
Dış ve İç Gözlemler	19
Paydaşların Geri Bildirimleri.....	21
Üst Yönetim Görüşü	21
Değişim Kararının Verilmesi	21
Değişimin Gerçekleştirilmesi.....	23
Paydaşlar.....	23
Adımlar	28
Risklerin Yönetimi	29
İletişim.....	31
Kaynakça	34

ÖNSÖZ

Başarının temelini oluşturan, bulduğunla yetinmeme ve sürekli olarak gelişme güdüsüdür. Başarı için gerekli olan sürekli gelişme, ancak değişim ile sağlanabiliyor. Bu nedenle, başarının tadını alan ve bunu sürdürme amacını taşıyan kişi ve kurumlar, değişimi de iyi yönetmek durumundalar.

Yaygın bir yönetim modeli olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli de en son yenilenmesinde değişim yönetimine ayrı bir önem verdi. Artık, Mükemmellik Modelini uygulayan kurumlardan değişim yönetimine de sistematik bir yaklaşımla ulaşmaları bekleniyor.

ARGE Danışmanlık olarak yürüttüğümüz projeler ister stratejik yapılanma olsun; isterse kurumsal, organizasyonel yapılanma olsun aslında bir değişimin katalizörü olmaktır. Nitekim, şirket sloganımız olan “**Başarınız için yanınızdayız**” ifadesi de bu katalizörlük rolünü ifade ediyor.

Bu konudaki deneyimlerimizden oluşan değişim yönetimi metodolojisini yönetim dünyası ile paylaşmanın, Türkiye'nin dünya ile rekabet eden kurumlarının gücüne destek olacağına inanıyoruz.

Bu kitapta önce, değişim yönetimi sürecinde dikkat edilmesinde fayda gördüğümüz noktaları kapsayan bir makale, daha sonra ARGE Danışmanlık tarafından geliştirilen “Değişim Metodolojisi”ni okuyucularla paylaşıyor.

Türkiye’de yönetim kalitesiyle dünyaya örnek olabilecek kurumlar yaratılmasına destek vermeyi hedefleyen, ARGE Danışmanlık, her sene yeni bir yönetim kavramının daha iyi tanınması için hazırladığı kitap dizisine bu sene de *Değişim Yönetimi* kitabını katmaktan onur duyuyor.

ARGE Danışmanlık

Değişim Yönetimi

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Rekabetçi ortamlarda, değişimi yönetemeyenler,
kendilerini değiştirilmiş olarak buluyorlar.

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

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

Dolayısıyla, müşterilerin, vatandaşların, kısacası insanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, kendilerini aşmaları, yani değişmeleri gerekiyor.

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

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

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

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

süreçlerindeki geliştirmelerden kaynaklınsın değişimlerin hayat eğrileri kısıyor.

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

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

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

Değişim için öncelikle etkileyici bir vizyonun ortaya konulması gerekiyor. Peki, etkileyici bir vizyon nedir? Etkileyici bir vizyon, gelecek ile ilgili cazip bir hayali ortaya koyan, kararlara yön gösterecek kadar amaca odaklı,

Dr. Yılmaz ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanıdır. Deneyimlerini Koç Üniversitesi MBA programında verdiği strateji dersleriyle ve çeşitli yayınlardaki köşe yazılarıyla paylaşmaktadır.

ancak inisiyatif kullanmayı özendirecek kadar esnek, kolaylıkla anlatılabilen ve değişime konu olanları heyecanlandırarak kadar gerçekçi olan bir hülyadır.

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

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

Değişim öğrenmektir. Hem de davranışları değiştirecek kadar derinlemesine öğrenmek. Dolayısıyla, kurumsal değişimi sağlamak için kurumda her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır. Değişime inanan ve bu inancını yaşayarak gösteren bir koalis-

yonun kurulması, kurumsal değişimin ilk adımları arasında yer almalıdır. Böyle bir değişimi destekleyen koalisyonunda, yönetim kurulundan fabrikada çalışan işçiye kadar her kesimden ve özellikle çevresinde saygınlığı olan kişilerin bulunması, değişimin her platformda sahiplenilmesine yardımcı olur. Değişimi sahiplenenlerin değişimi gerçekleştirme beceri ve yetkinliklerine de sahip olmaları önem taşır. Çünkü vizyonu sahiplenenlerin söylem ve eylem birliği sağlayabilmeleri güvenin artmasına ve koalisyonun büyümesine yardımcı olur.

Değişim için kurulan çalışma ekiplerini şirket ortamından soyutlayacak tedbirleri almak fayda sağlıyor. Çünkü, insanların rolleri, sorumlulukları, ve ilişkileri değiştiğinde pozisyondan çok değişimin kendisine odaklanma potansiyeli artıyor. Şirket çalışanlarını değişim konusunda bilgilendirme, onların katkılarını sağlama toplantılarının da şirketten uzak, gayri resmi bir ortamda yapılması yaratıcılık potansiyelini artırıyor.

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

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

faydaların hayata geçirilmesine yardımcı olur.

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

Değişimin kalıcılığını sağlayabilmek için organizasyona destek vermek ve liderlik göstermek gerekiyor. En önemli desteklerden birisi liderlerin, değişim yönündeki söylemlerini, eylemleriyle desteklemeleridir. Değişim için dış destekten faydalanılması, hem daha geniş deneyimin kuruma kazandırılması, hem de kıt kaynakların kaldırılmasından dolayı fayda sağlıyor. Ayrıca, dış desteğin, kurum içi politik yaklaşımların dışında kalması nedeniyle bağımsız bir yaklaşım sergilemesi değişimi kolaylaştırıyor.

Değişimi kalıcı kılabilmek için kuruma yeni yetkinlikler kazandırmak üzere eğitime de önem vermek ve kaynak ayırmak gerekiyor. Çalışanların, işin bütünü hakkında bilgilendirilmeleri, problem çözme teknikleri konusunda geliştirilmeleri ve insan ilişkileri ile takım çalışması konularında gelişmeleri için verilecek eğitimler tüm

değişim projeleri için geçerlidir. Ayrıca, değişime neden olan konu (örneğin, bilgi sistemleri) hakkında da teknik eğitimlerin verilmesi faydalı oluyor.

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

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

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

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

Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodoloğisi

Pınar ILGAZ
Burak ERŞAHİN

Değişimi istemek, başarıyı garantilemez. Değişim çabaları ancak organizasyon içinde yayılıma ve derinliğe sahip olabilirlerse başarılı olurlar.

“Aynı suda iki kere yıkanılmaz” deyişinin değişimin sürekliliğini vurgulamaktadır. Değişim insanlığın varoluşundan beri vazgeçilmez bir olgudur.

İnsanlığın daha iyiyi, daha kolayı, daha kaliteliyi, daha süratliyi arayışının sonucudur ve insanlığın gelişiminin temelidir. Değişim her alanda insanlığın gelişimini sağlamıştır, ancak günümüzde inanılmaz hıza ulaşan bu gelişim tüm birey ve kurumları ayak uydurma aşamasında son derece zorlar hale gelmiştir. Artık çok farklı alanlardaki gelişimleri adım adım izleme ve sindirme olanağını yitirmiş durumdayız.

Değişime hızlı uyum veya etkin değişim yönetiminin günümüzün yönetim modelleri içindeki öneminin gittikçe arttığını görüyoruz.

EFQM Mükemmellik Modeli de bu gelişmeye paralel olarak değişime uğramış, değişimin yönetilmesi gereği modelde önemli bir başlık haline gelmiştir.

Liderler kurumsal değişim ihtiyacını nasıl belirleyeceğinin sistematiğini belirlemeli ve değişime öncelik etmelidir.

“EFQM Modeli Kriter 1e”

Modelin Liderlik kriterinin bir alt kriteri doğrudan değişim yönetiminin nasıl olması gerektiğine odaklanmışsa da aslında modelin tüm kriterleri ve tüm temel kavramları değişimin nasıl yönetildiği ile ilişkilidir. ARGE Değişim Yönetimi Metodolojisi ve uygulama adımlarının EFQM Mükemmellik

Modeli ile uyumu uygulamalarda önemli etkinlik sağlamaktadır.

DEğİŞİMDE TEMEL KAVRAMLAR

Uygulama başarısı için metodolojinin yanı sıra temel kavramlar üzerinde anlayış birliği sağlamak önem taşımaktadır. Aksi takdirde hiçbir anı birbirine benzemeyen ve her şeyin hareketli olduğu bir dünyada değişim paranoyasına kapılma veya değişim kaosu yaratma riski bulunmaktadır.

Ne Değişimdir?

Artık günlük alışkanlıklarımızda yaptığımız değişikliklere karar vermek değişim olarak algılanabilir mi? Bir müşteri kesimini A markasını kullanma yerine B markasını kullanmaya razı etmek değişim olabilir mi?

Bunların hepsi kişi ve kurumların özelinde değişimleri ifade etseler de, değişim yönetimi kapsamında belli bir *öngörü* ile *bilinçli* olarak ve iş sonuçlarında önemli *farklılık* oluşturacak girişimleri değişim olarak tanımlıyoruz.

Ne Tür Değişim Çalışmalarına Tanık Oluyoruz?

Kurumsal anlamda farklı değişim gerekçeleri bulunmaktadır. Bunların çalışmalarımızda en çok gördüklerimizin kısa açıklamaları aşağıdadır:

Ekonomik İyileşme: Temel amacı hızlı bir şekilde şirket değerini artıran

Pınar ILGAZ ve Burak ERŞAHİN, ARGE Danışmanlık'ta yönetim danışmanı olarak çalışmaktadırlar.

mak veya nakit akışını düzenlemeye çalışmaktır. Finansal krizler genelde bu değişim yaklaşımını tetikler. İş birimlerinin stratejik yapılanması, performans odaklı yapılanma, çalışan sayısında indirim, ve outsourcing en yoğun kullanılan mekanizmalardır.

Jack Welch'in "Pazarımızda 1. veya 2. olmak ya da satılmak" söylemi bu çeşit değişim gerekçelerinin klasik örneğidir. Doğrudan değer yaratmayan kişiler ve birimler (araştırma geliştirme, planlama) risk altındadır. CEO ve yönetim takımı yukarıdan aşağıya doğru değişimi sürüklerler.

Yetkinliklerde Gelişme: Temel amacı öğrenmeyi ve yüksek performanslı çalışan havuzu oluşturmayı destekleyen organizasyon kültürü oluşturmaktır. Bu yöntemi uygulayan şirketler, kültür ve yetkinliklerini bireyler ve organizasyonel öğrenme yolu ile kuvvetlendirmeye çalışırlar. Bu da yüksek düzeyde çalışan katılımını ve organizasyon ile bireyler arasında güçlü bağlar gerektirir.

Organizasyonlar genel olarak; yeni teknolojiler, yeni rakipler ve yeni pazarlardan gelen baskılara karşı koymak için daha iyi performans göstermeye ihtiyaç duymakta, bu nedenle iş performansını artırmaya ve zorlukların üstesinden gelmeye yönelik programlar yapmaktadırlar.

Yapısal Değişim: Bu tür değişimler şirketi bir makinanın parçaları gibi görürler. Üst yönetim dışardan da destek alarak, kurumun çeşitli parçalarında değişiklikler yaparak, kurumun genel performansını artırmaya çalışır. Şirket

satın almaları, birleşmeler, iş kolundan çıkmalar bu gruba giren değişimlerdir.

Masrafları Azaltmak: Kritik olmayan aktivitelerin kaldırılması ve operasyonların maliyetlerinin azaltılması gibi programlardır. Kârlı dönemlerde çok fazla sorgulanmayan bölümler, zor dönemlerde hedef haline gelebilirler.

Kritik Süreçlerin Değişimi: İşlerin yapılış şekillerine değişiklik getiriler. Çoğunlukla süreçlerin daha hızlı daha etkin, daha güvenli ve daha az maliyetli olmasını hedeflerler.

Kültürel Değişim: Bu değişimler organizasyonun insan yönüne odaklanır. Genellikle organizasyonun yönetimi ve çalışanları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Emir ve kontrol sisteminden katılımcı yönetime doğru geçiş, içe dönük üretim odaklı düşünce tarzından, dışa dönük müşteri odaklı çalışma tarzına geçiş kültürel değişimin örnekleridir.

Değişimi Yönetmek Neden Gereklidir?

Değişim çabalarının büyük bölümü, arzulanan iş sonuçlarını yaratamamalarına rağmen, bütçeye, zamana, çalışanlara, müşterilere ve yönetime ek yükler getirmektedirler.

Organizasyonlar yeniden yapılanma, bilgi teknolojileri yatırımları gibi değişim çabalarına büyük kaynaklar ayırmakta ancak beklenen geri dönüşü elde edememektedirler. Dahası, başarısız çabalar için kullanılan yöntemler tepkilere yol açıp çalışanla-

rın yıpranmasına, morallerin bozulmasına, şirket kültüründe karmaşaya yol açabilmektedir. Kimi zaman liderlerin kaderi de değişimin başarısına bağlıdır.

“Fortune 500” şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi iç dirençtir. Çalışanların, ihtiyaçlarının varolan sistemle zaten karşılandığı veya değişim sonrası karşılanmalarının daha zor olacağı, sürecin doğru gerçekleştirilmediği veya başarısız olacağı şeklindeki yaklaşımlarının değişim projelerinde başarısızlığı hazırladığı ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde, insanlar çoğunlukla hayatlarında değişimi, özellikle işle-

rinde değişimi sevmediklerini söylemektedirler. Aslında insanların sevmedikleri değişim değil, değişimin içinde taşıdığı şüphe ve belirsizliktir.

Eğer bir organizasyon kişileri değişim süreci içinde haberdar ediyor, onları sürecin içine katıyor ve temsil edilmelerini sağlıyorsa, kişilerin değişime daha az direnç gösterecekleri kesindir.

Şirketleri daha iyiye götürmek için yapılan değişim çalışmalarının başarısız olmalarının gerçek sebebi organizasyon liderlerinin, değişim çabalarına liderlik etmekte eksik kalmalarıdır. Değişim çabaları sistematik oldukları ölçüde başarılı olabilir, organizasyonların etkinliği için gerekli dönüşümü sağlayabilirler.



Yöntem

Değişimi yönetmek temelde üç sorunun yanıtını aramaktır;

1. Neyi değiştirmeliyiz?
2. Nasıl değiştirmeliyiz?
3. (Kontrolümüz dışında) Neler değişebilir?

Soruların yanıtları net olmalıdır. Neyi değiştirmeliyiz? Elde ettiğimiz, araştırdığımız ve sürekli izlediğimiz verileri değerlendirerek vizyonu gerçekleştirme yönünde değişim kararları almalıyız.

Sorular	Yanıtlar
Neyi Değiştirmeliyiz?	Vizyona Ulaşma
Nasıl Değiştirmeliyiz?	Sistemantik/Tanımlı
Neler Değişebilir?	Riskler

Nasıl değiştirmeliyiz? Tanımlanan roller ve hedefler doğrultusunda sistematik bakış açısı ile değişimi yönetmeliyiz.

Neler değişebilir? Değişim aşamasında kontrollü ve kontrolsüz etkileri/riskleri öngörerek önlem almalıyız.

Bu üç net yanıt değişimin bel kemiğini oluşturan iletişim adımının tutarlı, dengeli ve herkes tarafından kolay anlaşılır şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Değişim ihtiyacını vizyonla ilişkilendirerek, sistematik bir yapıda yöneterek ve riskleri başlangıçta tanımlayarak iletişimin stratejini oluşturmak değişime inancı ve güveni olumlu yönde etkileyecektir.

ARGE Değişim Yönetimi Metodolojisi

1. Değişimin başlangıç noktası, *değişim ihtiyacının hissedilebilmesidir*. Yönetimsel anlamda ise bu ihtiyacın hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır.
2. Bunu, durum analizi ve *değişim kararının verilmesi* izleyecektir.
3. Değişim kararının verilmesi ile *değişim süreci* başlayacaktır.

Değişim İhtiyacının Hissedilmesi

İş yerinde değişim yaşanacağına çeşitli sinyalleri vardır.

- Birleşme, satın alma ya da iş kolundan çıkma: Birleşme ve satın almalar organizasyonun büyüyeceği anlamına gelmektedir. İş kolundan çıkma, kaynakların farklı yönlemlere yönlendirileceği ya da organizasyonun belirli yönlemlere yönleneceğinin göstergesidir. Bu tür yeniden yapılanma değişimleri aynı fonksiyonu gerçekleştiren birden fazla bölümün olması ve sonuçta önemli sayıda çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanmaktadır.



- Yeni ürün veya servisin lansmanı: Yeni müşteriler, yeni pazarlar ve yeni rakipler anlamına gelmektedir. Adaptasyon ve öğrenme bu gibi durumlar için önemlidir.
- Yeni bir lider: Yeni bir liderin gelmesi ile değişim beklenmelidir. Yeni liderin gelişi ile birlikte mev-

cut iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması veya değiştirilmesi olasıdır. Yeni lider genellikle üst yönetim içinde değişim anlamına gelmektedir.

- Yeni bir teknoloji: Teknoloji tüm iş dünyasını şekillendirmektedir. Bilgi teknolojileri de sadece nasıl çalıştığımızı değil, nerede ve ne zaman çalıştığımızı da etkilemektedir.

Değişimi yönetebilmek için sistematik şekilde değişim sinyallerinin algılanması ve gerekli adımların atılması gereklidir.

Değişim fırsatlarının sistematik olarak belirlenmesi, üç boyuttan elde edilecek bilgiler ile mümkündür. (Şekil 1)

Dış Gözlemler: Değişimin temel amacı, dış çevredeki değişimlerle başa çıkabilme yeteneğini gösterecek şekilde kurum kaynaklarını düzenle-

Dış Gözlemler

Pazar Verileri

Rakiplerin Verileri

Müşterilerin Verileri

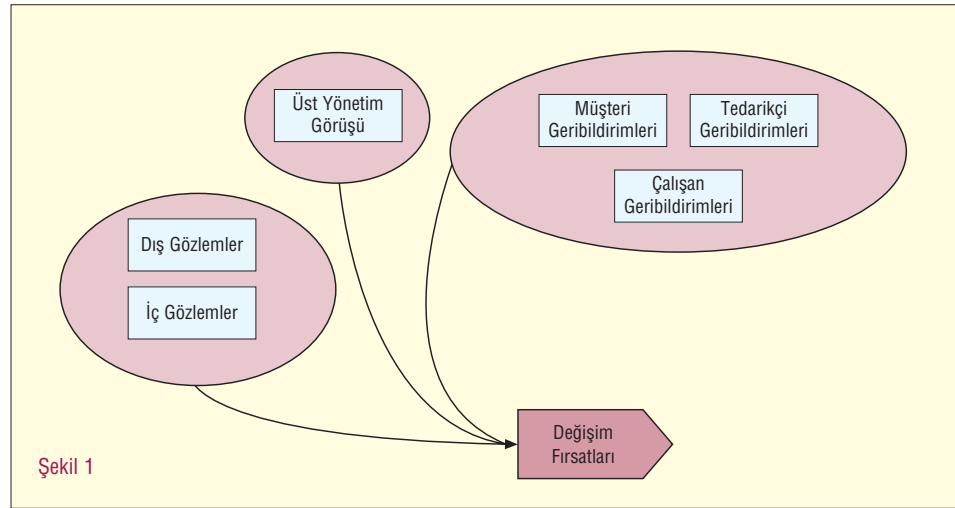
Makroekonomik Değerler

Teknoloji Alanında Gelişim Verileri

İK Alanında Gelişim Verileri

mektir. Bunun için dış dünyada neyin değiştiğini sürekli olarak izlemek ve bilmek gereklidir. Dış dünyada olan değişikliklere çok geç olmadan ve hala yanıt verebilecek kadar süre varken karşılık vermek gereklidir. Dış dünyada olan değişimin farkına varmak için dış gelişmeler erken uyarı sistemi kurulmalıdır.

Dış gözlemlerin amacı, şirketin faaliyet alanına ve iş yapma yöntemlerine, doğrudan veya dolaylı olarak etki eden kritik (dış) göstergelerin ve konuların belirlenmesidir. Teknolojik değişimler, değişen müşteri ihtiyaçları, in-



Şekil 1

san kaynakları trendleri, değişen tedarikçi yaklaşımları, ülke ve dünya ekonomisindeki değişimler, uluslararası ilişkilerde değişimler gibi konular izlenilmesi gerekli noktalardan bazılarıdır.

İç Gözlemler: Dış gelişmeler kadar iç değişimlerde kurum kaynaklarının düzenlenmesi için önemlidir. Ancak tüm iç göstergelere değil, kritik göstergelere dengeli bir şekilde odaklanmak gereklidir.

İş sonuçları, müşteriler ile ilgili göstergeler, kritik süreçlerin performansları ve kurumun insan ve teknoloji kaynaklarının gelişimi iç izleme için dengeli ve etkin bir yapıyı oluşturur.

Birbirleri arasında sebep-sonuç ilişkisi düzeni olan bu bakış açısı ile hangi alanlarda değişimin gerçekleştiği veya değişim gereğinin ortaya çıktığını gözlemek mümkün olacaktır.

İç ve dış gözlemlerin kapsamı ve sürekliliği önemlidir. Gözlemlerde elde edilecek çok çeşitli verinin kurum yararına, kurum vizyonu doğrultusunda doğru şekilde yorumlanması çok kritiktir. Dolayısıyla, içinden çıkılmaz halde çok detaylı verinin elde edilmesinin kuruma faydadan çok zarar geti-

İç Gözlemler

Finansal Göstergeler

Büyüme
Kârlılık
Sermaye Getirisi
...

Müşteri Göstergeleri

Müşteri Memnuniyeti
Yeni Müşteri Oranı
Pazar Payı
...

Kritik Süreç Göstergeleri

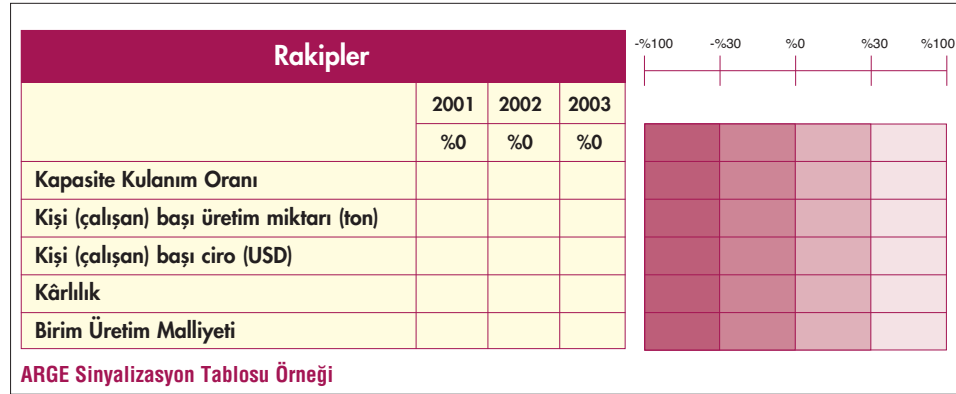
Sipariş – Sevkiyat Performansı
...

Gelişim Göstergeleri

...

receği açıktır. Değişim rüzgarlarında savrulmamak, veri yoğunluğunda karar verebilmek için izlenecek verilerin doğru tanımlanması gerekmektedir.

Tanımlanan verilerin artış veya azalışlarının kurumu etkileme potansiyelleri göz önüne alınarak “duyarlılık analizi” yapılmalıdır. Böylece, her verinin hangi sınırlarda kuruma tehlike yaratır duruma geldiğini, hangi sınırlarda potansiyel yarattığını görebilmek, karar verme aşamasını rahatlatacaktır.



Paydaşların Geribildirimleri

Müşteri Geribildirimleri: Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerini müşteri beklentileri/eğilimleri doğrultusunda yapılandırılmaları şarttır. Bu nedenle kurumlar, dış müşterilerinin kendilerinden beklentilerini, memnuniyetlerini ölçerlerken, değiştirilmesini istedikleri özelliklerini de ölçmeleri gereklidir.

Farklı müşteri segmentleri ile focus grup çalışmaları, saha teşkilatının müşteri ziyaretleri raporları ve sistematik olarak yapılan müşteri memnuniyeti anketleri kurumun özellikle ürün ve hizmetlerindeki değişim gerekçelerini gerçekçi olarak ortaya çıkartacak araçlardır.

Anketlerinin amacı, müşterilerin kurumlarda görmek istedikleri değişimleri öğrenmek ve müşterilerin pazardaki gelişmeler sonucunda oluşan yeni beklentilerini algılamaktır.

Tedarikçi Geribildirimleri: Kurumların tedarikçilerle olan ilişkilerini sağlıklı şekilde sürdürebilmeleri için ilişkinin ihtiyaç duyduğu şekillerde değişimleri gerekmektedir. Bununla birlikte, birden fazla kuruma hizmet ettikleri için farklı uygulamaları gözleme ve karşılaştırma yapma olanağına sahip olan tedarikçiler, rekabette geri kalınmaması için gerekli değişimler hakkında görüş bildirebilirler.

Tedarikçi anketlerinin amacı, benzer kurumların iyi uygulamalarının ve tedarikçi beklentilerinin algılanmasıdır.

Çalışan Geribildirimleri: Kurumların ihtiyaç duyduğu değişimlerin bü-

yük bölümü, kurum içinde, çalışanlar tarafından bilinmekte ya da hissedilmektedir. Çalışanların görüşlerinin toplanılması, önceliklendirme anlamında da fayda sağlayacaktır. Genel tarafından belirtilen değişim ihtiyaçları kadar, uç görüşlerde gelecek için önemli değişim ihtiyaçlarını ortaya çıkaracaktır.

Çalışan anketinin amacı, çalışanların verimliliğinin artması için gerekli değişim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasıdır.

Üst Yönetim Görüşü

Üst yönetimler, şirketin rekabette geri düşmemesi ve verimliliğinin artırması için gerekli olan değişim ihtiyaçlarını, sektörü, rakipleri ve diğer dış gelişmeleri izleyerek ortaya koyarlar. Yönetimler şirket stratejilerini belirlerken bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan değişimleri de belirlerler.

Mevcut durumda değişim fırsatlarının büyük bölümünün “Üst Yönetim Görüşü” ve “Geribildirimlerden” kaynaklanması beklenmelidir. Ancak zaman içinde değişim fırsatlarının büyük bölümünü “Gözlem Sistematiği” ile (Dış ve İç Gözlemler) belirlenecektir.

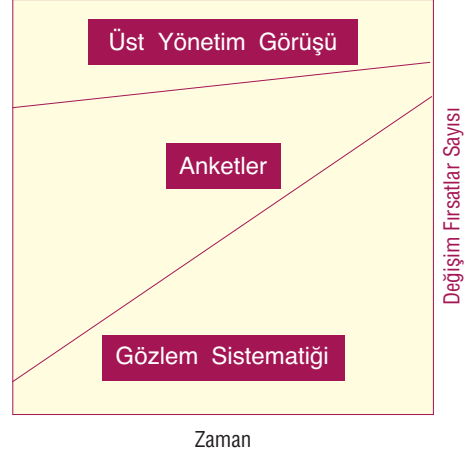
Değişim Kararının Verilmesi

Değişime karar verilmesi, değişimin olası etkilerine bağlıdır. Yönetimin farklı değişim alternatifleri arasında seçim yapabilmesi için karar matrisi oluşturulmalıdır. Puanlama sonucunda değişim konuları, etkilerine göre önceliklendirilerek, değişim sürecine sokulmalıdır.

Karar matriksinde benzer ağırlıklara sahip üç boyut vardır.

- **Değişimin Getirisi:** Değişimi gerçekleştirme sonucunda finansal ya da yeni fırsatlar anlamında elde edilecek kazancın büyüklüğü.
- **Değişimin Etkisi:** Değişimin kurum içinde etkilediği kitlenin büyüklüğü ve iş sonuçlarına etkisi.
- **Uygulama:** Değişimi uygulamanın zorluğu ve uygulamak için gerekli kaynak ihtiyacının boyutu.

Bu üç boyutun altında yer alan kriterlere göre değerlendirilen değişim



alternatifleri arasından, toplam etkinin büyüklüğüne göre önceliklendirme yapılacaktır.

		1	2	2	4	5
Getiri	Projenin NPV'si ne kadardır? Net satış gelirine oranı %?	< 00001	< 0001	< 001	< 01	> 01
	Değişimin müşterilere katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurumun uluslararası rekabet gücüne katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin yaratacağı fırsatlar?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Çalışanların gelişimine katkısı?	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Yok Yüksek
Etki	İş sonuçlarına etkisi nasıldır?	Etkisiz	—	Dolaylı	—	Doğrudan
	İş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecektir?	Çok Uzun	Uzun	Orta	Kısa	Çok Kısa
	Çalışanların % kaç değişimden etkilenecektir?	%0-10	%11-30	%31-70	%71-90	%100-91
	Değişimin şirket vizyonuna katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin şirket değerleri ile uyumu?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Değişimin iştiraklere ihraç edilebilme potansiyeli?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	
Uygulama	Projeye duyulan ihtiyaç ne kadar acildir?	Hiç Acil Değil	Acil Değil	Normal	Acil	Çok Acil
	Değişim için gerekli dış kaynak ihtiyacı?	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
	Değişimi gerçekleştirmenin zorluğu nedir?	İmkânsız	Çok Zor	Zor	Kolay	Çok Kolay
	Değişimin başarı şansı nedir?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimi gerçekleştirmek ne kadar zaman alır?	2 Yıl	1 Yıl	6 Ay	3 Ay	1 Ay
	Değişim için gerekli iç kaynak ihtiyacı?	Çok Yüksek	Yüksek	Normal	Az	Çok Az
	Değişimin içerdiği riskler?	Çok Yüksek	Yüksek	Normal	Az	Çok Az
Karar Verme Matrisi						

EFQM Mükemmellik Modeli İle Uyum

Bu aşamada alınan karar vizyonu gerçekleştirilmeye yönelik, *vizyonla uyumlu* değişim kararıdır. Bu noktada değişim yönetiminin modelle etkileşimi, kriterler arası geçişi şöyle tanımlanabilir:

EFQM Modeli	Metodolojideki Prensipler
Politika ve Stratejiler (Kriter 2)	Vizyona Ulaşma
Sonuçlar (Kriter 6,7,8,9)	Verilerin Değerlendirilmesi İç ve Dış Gözlemler, Sinyalizasyon Sistemi
Kaynaklar (Kriter 4)	Kaynakların Etkin Yönetimi Karar Matrisinin Uygulanması
Vizyon ile Uyumlu Değişim	

Değişimin Gerçekleştirilmesi

Değişim, 7 adımda ve 7 paydaş grubu tarafından gerçekleştirilecektir. Tüm adımlarda, her paydaş grubunun farklı görev ve sorumlulukları vardır.

Paydaşlar

- **Üst Yönetim:** Kaynaklar ile değişim sürecini başlatan ve destek olan üst düzey yöneticiler
- **Liderler:** Çalışanların idaresinden sorumlu olan yöneticiler
- **Değişim Yöneticisi:** Değişim yönetimi sürecini ve değişim yönlendirme komitesini idare edecek kişi
- **Performans Analisti:** Organizasyonun eğitim, yetkinlik gelişiminden ve performans yönetiminden sorumlu olan üyeleri
- **İnsan Kaynakları:** Organizasyonun; çalışan konuları ile ilgilenen üyeleri
- **Çalışanlar:** Organizasyon içinde değişimden etkilenecek olan çalışanlar
- **Bilgi Sistemleri:** Organizasyonun; bilgi altyapısından sorumlu olan üyeleri

		Paydaşlar						
		Üst Yönetim	Liderler	Değişim Yöneticisi	Performans Analisti	İnsan Kaynakları	Çalışanlar	Bilgi Sistemleri
Adımlar	Planlama							
	Ölçme							
	Analiz							
	Tasarım							
	Geliştirme							
	Uygulama							
	Değerlendirme							
Roller Matrisi								

Görev Dağılımları

	Üst Yönetim	Liderler	Değişim Yöneticisi
PLANLAMA	<ul style="list-style-type: none">• Değişim yöneticisini belirlemek• Yetkilendirmek• Gerekli finansal, insan kaynağını ayırmak• Değişim isteğini kararlılıkla ifade etmek• Proje tanıtım toplantısı yapmak	<ul style="list-style-type: none">• Komiteye aday önermek	<ul style="list-style-type: none">• Tanıtım toplantısını hazırlamak• Değişim komitesini organize etmek ve görevlendirmek• Proje hedeflerini belirlemek, fayda-maliyet analizleri yapmak ve bütçe ile ilişkilendirmek
ÖLÇME	<ul style="list-style-type: none">• Şirket vizyon ve hedeflerine dayalı başarılı değişim kriterlerini belirlemek	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara çalışmasına katılmaları için gerekli zamanı sağlamak	<ul style="list-style-type: none">• Koordinasyonu sağlamak• Üst yönetime destek olmak ve raporlama yapmak
ANALİZ	<ul style="list-style-type: none">• Bütçeyi onaylamak• Değişim konusunu duyurmak	<ul style="list-style-type: none">• Analiz ve görüşmeler yapmak	<ul style="list-style-type: none">• Koordinasyonu sağlamak
TASARIM	<ul style="list-style-type: none">• Tasarım raporunu onaylamak	<ul style="list-style-type: none">• Departmanlar arası değişime ve sistemin tasarımı için destek vermek	<ul style="list-style-type: none">• Bütçeyi kontrol etmek• Değerlendirme planını hazırlamak• Tasarım raporunu son haline getirmek

Performans Analisti	İnsan Kaynakları	Çalışanlar	Bilgi Sistemleri
<ul style="list-style-type: none"> Takım oluşturma konusunda eğitim vermek Bireysel ihtiyaçları belirlemek 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim komitesi adaylarını değerlendirmek Komiteye katılan çalışanların takdir, tanınma, ödüllendirilme ve gelişimlerini planlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Sorgulamalarla süreç ile ilgili tüm konuları ortaya çıkarmak 	
<ul style="list-style-type: none"> Ölçme araçlarının oluşumunu sağlamak Sonuçların toplanmasına, analizine ve yorumlanmasına destek olmak 	<ul style="list-style-type: none"> Ölçüm aşamasını izlemek 	<ul style="list-style-type: none"> Başarının nasıl ölçüleceği girdisini sağlamak, değerlendirme stratejisine girdi sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Veri analizi araçlarını belirlemek, verilerin analiz edilmesine destek olmak
<ul style="list-style-type: none"> Analiz araçlarının oluşturulmasını koordine etmek Analiz verilerini incelemek Analiz raporunu yazmak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz aşamasını izlemek İletişimine destek olmak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz ve görüşmeler yapmak Analiz anketlerinin işlenmesini sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik analizi yapmak
<ul style="list-style-type: none"> Değişimin performans göstergelerini yazmak Değerlendirme planını koordine etmek 	<ul style="list-style-type: none"> Değişimden etkilenen grupların bölümler arası geçişini sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıcıların gözünden değişimin dizaynı için girdi sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Gerekli sistemlerin tasarımını yapmak

Görev Dağılımları

	Üst Yönetim	Liderler	Değişim Yöneticisi
GELİŞTİRME	<ul style="list-style-type: none">• Gelişimin sağlanmasına yönelik olarak kaynakları harekete geçirmek	<ul style="list-style-type: none">• Sistemin geliştirilmesi için gerekli girdileri sağlamak• Eğitim ve pilot çalışmalar için gerekli zamanı çalışanlara sağlamak	<ul style="list-style-type: none">• Koordinasyonu sağlamak
UYGULAMA	<ul style="list-style-type: none">• Uygulamayı izlemek, değerlendirmek• Değişim Yöneticisi ve Liderleri teşvik etmek, uygulamanın benimsenmesi aşamasında destek olmak	<ul style="list-style-type: none">• Pilot ve gerçek boyutlu devreye alıfta görev alanlara liderlik etmek• Uygulamada yaşanan aksaklıkları, gelişim alanlarını komiteye aktarmak	<ul style="list-style-type: none">• Pilot uygulamayı koordine etmek• Gerçek boyutlu sistemi devreye alışı yönetmek
DEĞERLENDİRME	<ul style="list-style-type: none">• Şirket içi kutlama toplantısı gerçekleştirmek• Komite üyelerinin takdir edilmelerini sağlamak	<ul style="list-style-type: none">• Yeni sistemi yönetmek	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirme aşamasını koordine etmek• Üst yönetimle sonuçları paylaşmak• Değişimin sonuçlarını sürekli takip etmek

Performans Analisti	İnsan Kaynakları	Çalışanlar	Bilgi Sistemleri
<ul style="list-style-type: none"> • Gelişim çalışmalarında eğitimler vermek • Değişim için gerekli yetkinlikleri elde etmeye yönelik eğitim stratejileri geliştirmek • Eğitimi programlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer basamaklarını tasarlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişim alanlarını belirlemek ve gelişim sağlamak, • Eğitimlere katılmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Seçilmiş sistemleri test etmek, hataları ortaya çıkarmak, gerekli olması durumunda yeni sistemler tasarlamak
<ul style="list-style-type: none"> • Uygulamaya alış aktivitelerini öğretmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni uygulamanın sistemlerle uyumunu sağlamak, • Kurumun benimsemesi için gerekli iletişim araçlarını aktif kullanmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni uygulamaları benimseyerek, yaptığı işe yansıtacak, • Öneri geliştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> • İzlemek ve pilot ve gerçek boyutlu sistemi devreye alışıta gerekli bakımları yapmak
<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim aşamasını öğretmek • Değerlendirme araçlarını oluşturmak • Değerlendirme verilerini analiz etmek ve raporunu yazmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişim planlarını izlemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Öneri geliştirerek, uygulamanın geliştirilmesine katkıda bulunmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemlerin problemsiz çalışmalarını sağlamak

Adımlar

Planlama

Değişim ihtiyacını karşılayacak çalışmanın temel prensiplerinin ortaya konması, yöneticisinin belirlenmesi ve değişim yönlendirme komitesinin oluşturması

Ölçme

Değişime yönelik olarak komitenin mevcut durumu ve arzu edilen durumu belirlemesi

Mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farkların ortaya çıkarılması

Analiz

Mevcut durum ile arzu edilen durum arasındaki farkın nasıl kapatılacağına belirlenmesi

Tasarım

Değişimin hedefinin tanımlanması, değişimin sonuçlarının tanımlanması, kritik konuların belirlenmesi ve kritik konuların eğitimsel ve eğitim dışı hangi bileşenlerle karşılanacağını saptanması. Sistemler, insanlar ve araçlar olarak değişim için gerekli tüm unsurların hazırlanması.

Geliştirme

Değişim planının uygulamaya koyulması

Uygulama

Değişimin etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi

Değerlendirme

Değişimin etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi

EFQM Mükemmellik

Modeli İle Uyum

Bu aşamada değişimin tanımlı roller, belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetilmesi *sistemik bir yaklaşım* oluşturmaktadır. Bu noktada değişim yönetiminin modelle etkileşimi, kriterler arası geçişi şöyle tanımlanabilir:

EFQM Modeli	Metodolojideki Prensipler
Liderlik (Kriter 1)	Değişim Yönetmede Öncülük
Çalışanlar (Kriter 3)	Tanımlı Roller ve Ekip Çalışması Roller Matrisi İletişim Yönü
Sonuçlar (Kriter 6, 7, 8, 9)	Değerlendirme Sonuçların İzlenmesi
Değişimin Sistemik Yapıda Uygulanması	

Risklerin Yönetimi

Değişim projelerinin pek çok alana etkisi olmaktadır. Kurum içinde değişimi iyi yönetebilmenin temel şartlarından biri de tüm riskli alanları doğru şekilde tanımlanarak, önlemlerin alınmasıdır.

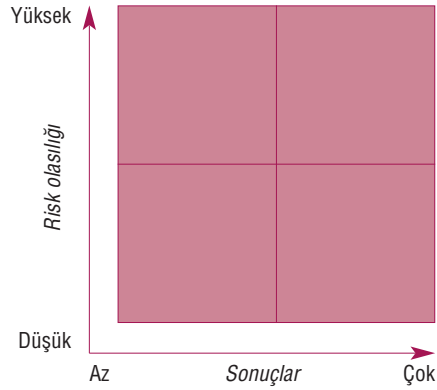
Değişim kurum içinde

- organizasyon yapısı ve rollere,
- kurum değerlerine,
- ödüllendirme anlayışına,
- ürün/hizmet kalitesi ve iş performansına doğrudan etki etmektedir.

Değişim aşamasında riskleri yönetebilmek için ilk önce riskleri tanımlamak ve risk matrisinde konumlandırarak potansiyeli belirlemek ve önlemleri oluşturmak gerekmektedir.

Risk Matrisinin çalışma mantığı;

Riskler iki boyutlu değerlendirilerek matrise yerleştirilir.



A. Risk Olasılığı

- Mevcut Durum
- Kontrol Edilebilirlik
- Önlem Almak için Gereken Zaman

B. Sonuçlar

- Etkilenen Kişi Sayısı
- İş Sonuçlarına Etki
- Etki ve Sonuç Arasındaki Zaman

Değişim projesinin genel karakteri doğrultusunda farklılıklar gösterecek olan risk alanları temelde aşağıdaki gibi kategorize edilebilir

1. Müşteriler,
2. Ürünler,
3. Süreçler,
4. Çalışanlar,
5. Teknik Altyapı,
6. Finansal,
7. Yasal

Şirket birleşmeleri aşamasındaki bir çalışmada uygulanan risk matrisi çalışması örneği aşağıda sunulmaktadır. Buna göre ilk önce gruplar bazında riskler tanımlanmıştır;

EFQM Mükemmellik

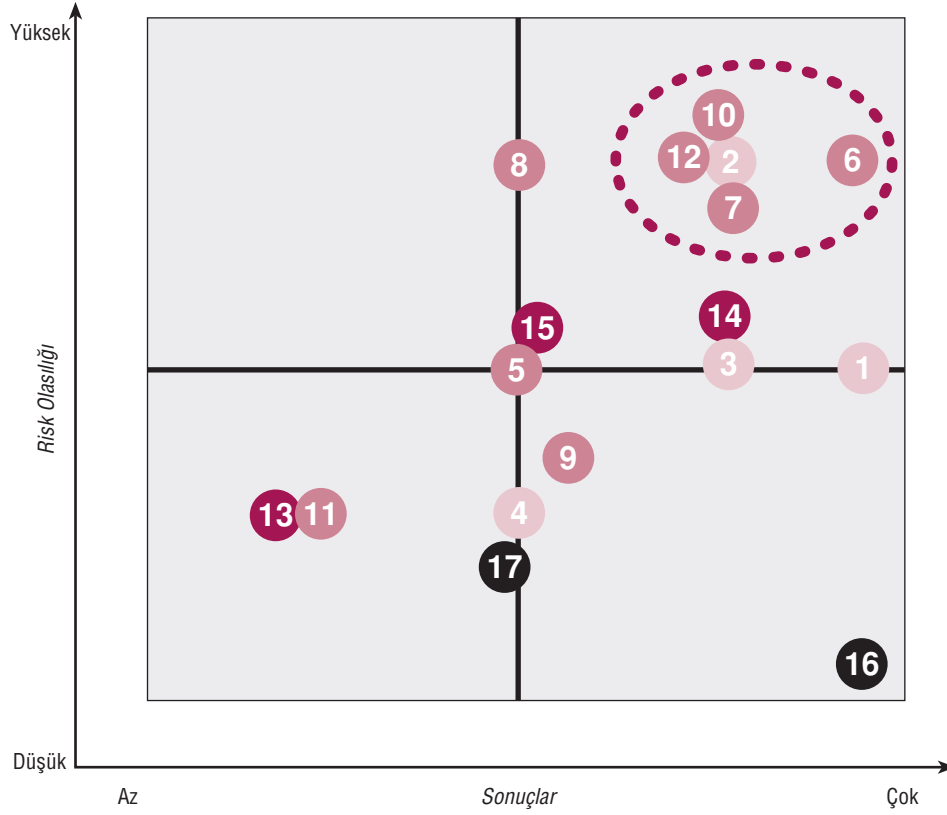
Modeli İle Uyum

Bu aşamada değişimin risklerinin öngörülerek yönetilebilmesi ve *proaktif bir yaklaşım* geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada değişim yönetiminin modelle etkileşimi, kriterler arası geçişi şöyle tanımlanabilir:

EFQM Modeli	Metodolojideki Prensipler
Süreçler (Kriter 5)	Süreçlerdeki Riskli Alanların İzlenmesi
Çalışanlar (Kriter 3)	Kurum Değerlerinde Olumsuz Etkileşim Riskinin İzlenmesi
Sonuçlar (Kriter 6, 7, 8, 9)	Sonuçların Olumsuz Etkileşim Riskinin İzlenmesi Risk Matrisi
Değişimin Sistemik Yapıda Uygulanması	

RISK MATRİSİ KULLANIM ÖRNEĞİ

Birleşme Sonrası Yapılanma



Müşteriler ve Ürünler

1. Birleşme müşteriler açısından sorunsuz olmalıdır.
2. Birleşme sonucu oluşan yeni süreçler, her iki tarafın farklı müşteri beklentilerini karşılamayabilir.
3. Ana rakip ile birleşme, kredibilitiyi düşürebilir.
4. Kurum içine yönelik yoğun çalışmalar, pazardan uzaklaşmaya yol açabilir.

Çalışanlar

5. Mevcut iki markaya yönelik farklı algılamalar, müşteri kaybına yol açabilir.
6. Birleşme, çalışanların ilk önceliği haline gelmediği sürece başarılı olamaz.
7. Bir tarafın otoriter diğer tarafın karmaşık yönetim stillerinden hiçbirini, birbirleriyle uyumlu hale gelmedikleri sürece başarılı bir birleşme sağlamayacaktır.
8. Bireysel ve takım çalışması ayrımlarının etkinliği kritiktir.

9. Kilit çalışanları gidecektir.

10. Takımların dağılması memnuniyetsizliğe yol açabilir.
11. Yeni organizasyon ile azalan yönetimsel pozisyonlar statü ve motivasyon kaybına yol açabilir.
12. Adil ve etkin olmayan işten çıkarmalar, kalanlar için travma yaratabilir.

Teknik Altyapı

13. İhtiyaçlar planlanan bütçeyi aşabilir.
14. Kaynak dağılımı.
15. Bilgi Teknolojisi birleşmeyi geciktirebilir.

Finansal ve Yasal

16. Yasal Organ tarafından birleşme önlenemez.
17. Yasal yükümlülüklerin yerine getirilememesi operasyonların sorunsuz yürütmesine engel olabilir.

İletişim

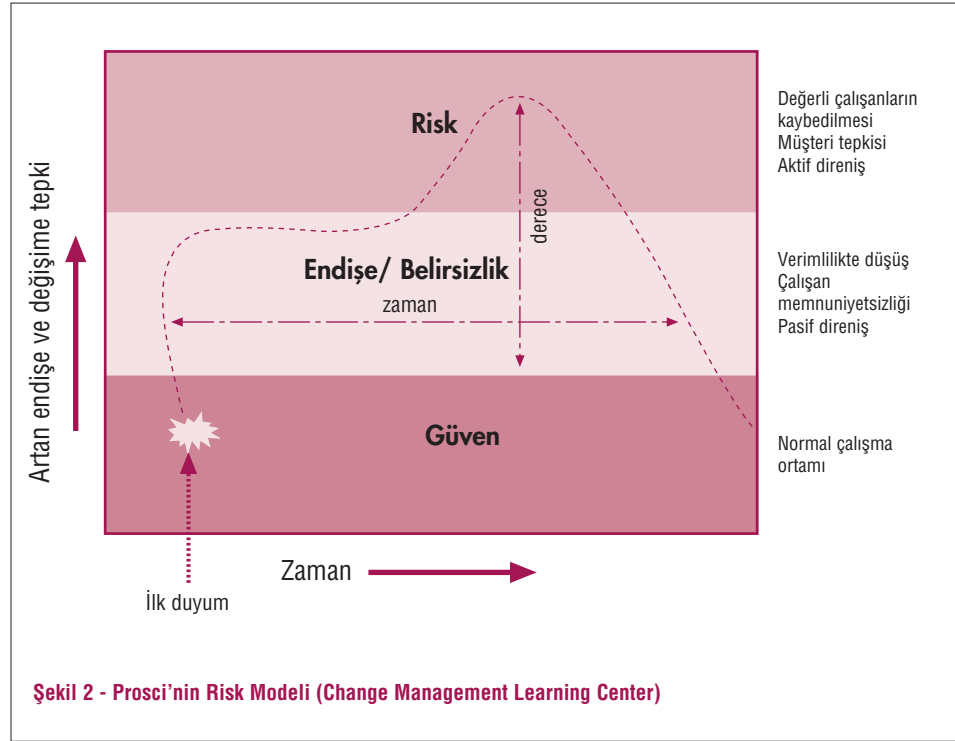
Değişim projelerinde başarının en önemli güvencesi net, anlaşılır ve açık mesajların verilebildiği iletişim programlarıdır.

Kurumlar içinde kontrolsüz iletişim hızı çok yüksektir. Değişim projeleri, etki alanlarının çok farklı boyutlarda olduğu göz önüne alınarak riskli algılamalara neden olmaması için çok net mesajlarla duyurulmalıdır.

Prosci'nin Risk Modeli'nde (Şekil 2) tanımladığı gibi ilk duyum algılama ve yorumların güven ortamından riskli ortama hızlı geçişi tetikleyen unsurdur. Bu aşamada kontrolsüz iletişim, kuruma zarar verecek boyutta risklere yol açabilir.

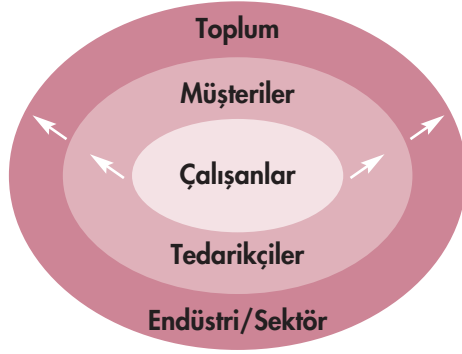
Değişim projelerinde "ilk duyum" da;

- değişim ihtiyacının kurum vizyonu ile ilişkisi,
- değişimden beklentiler ve kuruma sağlanacak faydalar,
- değişim projesinin uygulama sistematığı,
- proje çalışmalarındaki katılım düzeyi ve nedeni,
- öngörülen bazı riskler başlangıçta belirlenen politikalar dahilinde kurum içine kontrollü şekilde verilmelidir.



Şekil 2 - Prosci'nin Risk Modeli (Change Management Learning Center)

İletişimin amacı, doğru bilgilendirme, değişime inancı sağlama, katılımı özendirme, gelişim ve fayda potansiyelini netleştirmektir. Bunu sağlamak için ilk duyum ile çelişmeyen, aynı mesajı, farklı kitlelere, farklı söylemlerle de olsa sık aralıklarla vermek gerekmektedir.



Değişim projelerinde iletişim boyutu stratejik yaklaşım ve zaman gerektirmektedir. Algılamaların ilk seferde beklenen düzeye gelmesi beklenemez. Kurum içi ve kurum dışı iletişim gereklilikleri ve sıklığı bu doğrultuda belirlenmelidir.

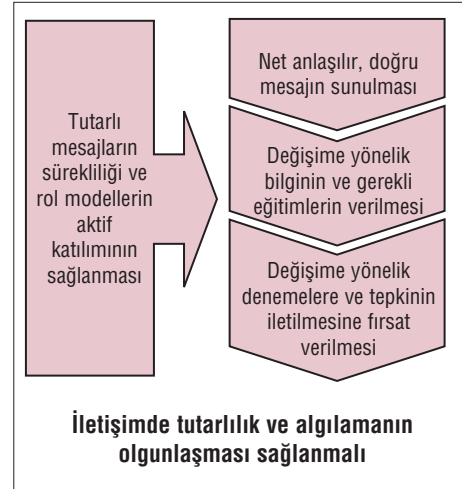
Değişim projelerinin kalıcılığını, güvenilirliğini, uygulanabilirliğini sağlamak için sadece iletişim yoluyla beklenen algılama ve uygulamaya alma düzeyine gelmesi beklenemez. Değişimin getirdiği farklılıkların sistemlere entegre edilmesi gerekmektedir.

Raporlama sistematığının, yönetim ve operasyonel süreçlerin, hedef belirleme sistematığı, performans ölçme sistematığı, performans göstergeleri, takdir ve tanıma sistematığı uygulamalarının değişim projelerinin getirdiği farklılıklarla, kuruma kazandırdığı değerlerle uyumlu hale getirilmesi ge-

reklemektedir. Bunun dışında uyumlandırılmış sistematiklerin liderler tarafından uygulamaya alınması değişimin kültüre kazandırılmasını sağlayacaktır.

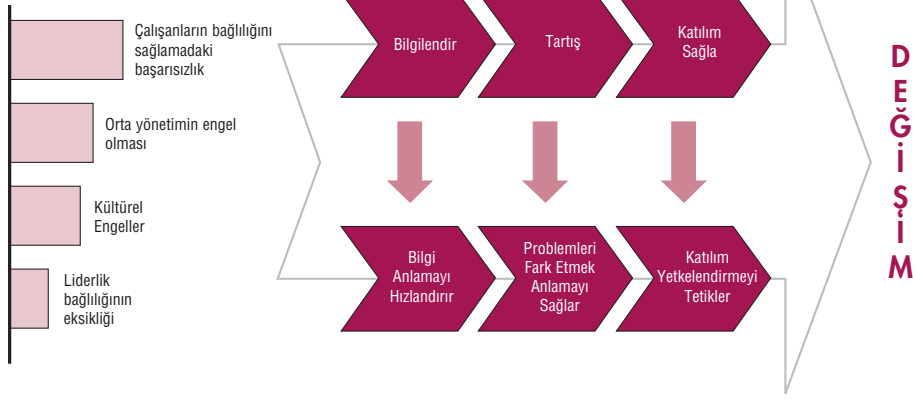
İletişim planındaki kritik başarı faktörleri

- Açık ol
- Geleceği net olarak tanımla
- Doğru zamanlama çok önemli
- Tüm taraflara mesaj ilet
- İletişim ilk önce kurum içindeki taraflara, daha sonra dışındaki taraflara yapılmalı
- Çalışanların bağlılığı kritik başarı faktörüdür
- Her mesajda önemli konular vurgulanmalı
- “Herşey kontrol altında” mesajını ilet
- Pozitif ve geleceğe yönelik açıklamalar kullanmak belirsizliğe yönelik düşünce ve şüphelerin büyümesine engel olur



- İletişimsizliğin de bir mesaj olduğu unutulmamalı – aradaki fark mesajı gönderinin kontrolü kaybettiği-

Şekil 3
Değişimin Önündeki Engeller



dir: “bizimle konuşmuyorlar” yakın bir zamanda “bizimle ilgilenmiyorlar” mesajına dönebilir

- Bilgi dağıldıkça bozulabilir, bu nedenle doğru mesajın doğru kişilere ulaştığını garanti altına almak için sürekli geribildirim almak gerekir.

İletişim değişimin önündeki engelleri (Şekil 3) ortadan kaldırma ve kurum kültürüne değişimin hızla benimsetilmesini sağlayabilir. İletişimin kritik başarı faktörlerinin ve iletişim yönünün doğru şekilde kullanımı çalışmalarda katalizör rolü oynayacaktır.

Değişimin önündeki engeller doğru iletişim ile kaldırılabilir.

Değişim kontrol edilebildiği, yönetilebildiği sürece kurumları ileriye taşıyabilmektedir. Değişimi yönetmenin temelinde bütünsel bakış, vizyonla ilişkinin kurulması ve uygulamaya alma aşamasının sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi bulunmaktadır. Değişim yönetiminde iletişim doğru araçlarla, doğru kişilere, doğru zamanda ve açık mesajlarla gerçekleştirilmesidir.

Değişimi Mükemmellik Modelinde de vurgulandığı gibi liderler, tüm alanlarda, tüm paydaşlara yönelik olarak yönetebilmeli, sistemlerle entegre hale getirilmeli ve sonuçları sürekli izlenmelidir.

Kaynakça

1. William W.Lee – Karl J. Kraye,
“Organizing Change”
2. Emily Lawson and Colin Price,
“The Psychology of change management”
3. Kaplan & Norton, Balanced Scorecard
4. Change Management Learning Center Makaleleri
5. EFQM Mükemmellik Modeli