

## **Değişimin Temel Unsurları ve Kurumların Yaklaşımı**

**Zeynep Tura**

Değişim, çok genel anlamıyla bir durumdan bir başka duruma geçiştir. Doğada değişim sürekli ve kaçınılmazdır. Her an, her şey değişir.

Oysa insanlar, başka bir çok konuda olduğu gibi, değişim konusunda da doğaya karşı çıkıyorlar. Çoğu değişimi sevmiyor, değişimden korkuyor. Alışkanlıklar, düzen, rutinlik insanların büyük çoğunluğu için vazgeçilmez. Temelinde ise "emniyet" duygusu yatıyor. İnsanlar alışkanlıkları içinde, rutin ve düzenli bir hayat içinde kendilerini emniyette hissediyorlar. Değişim ise ucu açık bir olgu. Nereye gideceği, nasıl sonuçlanacağı belirsiz. İyi ya da kötü olacağı da. Değişim "risk" demektir. Sonuçların her zaman beklendiği gibi olmama olasılığı vardır.

Bu yüzden insanlar emniyet ve gelecek endişesi gibi duygular nedeniyle değişimden rahatsız oluyor. İşleri, evleri, yaşam tarzları, aile düzeni, alışkanlıkları, hepsi çoğu insan için emniyet kemeri, tutunulacak sağlam bir dal. Tıpkı bir kayığın çapası gibi.

Tangram olarak yaptığımız değişim yönetimi projelerinde, "4+1 risk" ilkesini esas alarak hareket ediyoruz. Değişimin bir kuruma getirdiği dört temel risk : işletme riski, finansal risk, stratejik risk ve bilgi riski. "+1" olarak adlandırdığımız risk ise "insani risk". Elbette bu insan yaşamını tehlikeye atmak anlamında değil, kurumun çalışanlarının değişime direnç göstermelerleriyle ortaya çıkacak risk anlamında.

"Stratejik Risk"de, alınan kararlar hayati önem taşır. Buradaki iki temel olgu, 1-Doğru strateji belirleyememe ve geliştirememeye, 2-Stratejik hedeflere ulaşmakla meydana gelebilecek risklerdir.

Stratejik risk, doğru yol belirleme ile ilgilidir. İşletme riski ise doğru yolda yanlış gitmekle meydana gelir. Müşteri hizmetlerinde ve üretimde krize neden olan etken basit ve ufak görülen işlemlerde kontrolün olmaması, işlerin birbirinden ayrı değerlendirilmemesi gibi faktörler, işletme riskidir.

Finansal risk de amaç, kurumun kontrol dışı "gerçek dünya" olaylarına karşı ayakta kalmasını sağlamaktır. Örneğin, rakiplerin girişimleri, tedarikçiden kaynaklanan aksamalar, kazalar, öngörülmeleyen gelişmeler, değişen ortamlar gibi.

Bilgi riskleri ise her seviyede meydana gelebilir. Açık olmayan, zamansız ya da hatalı finansal bilgiye dayanarak verilen iş kararları, müşteri memnuniyeti ile ilgili raporların üst yönetime yansıtılmaması, güven

# TANGRAM Yönetim Danışmanlık A.Ş.

## YAZI DİZİSİ

eksikliği ya da iletişim kopukluğu, raporlama standartlarına uymama gibi, bilgi riskine dair pek çok örnek verilebilir.

İnsani risk ise, tüm bu riskler arasında üstesinden gelmesi en zor olanıdır. Sistem, bir gecede değiştirilebilir ancak insanları değiştirmek çok zordur. Bu yüzden Tangram olarak bizim için, herhangi bir değişim yönetimi projesinde ele alınması gereken en önemli faktör şirketin çalışanlarıdır. Eğer çalışanları değiştirmeye ikna eder, yönlendirir ve başarılı olursak, diğer değişimler çok daha kolay yapılır. Çalışanların değişimin gerekçelerini ve olası sonuçlarını kabul etmeleri gerekir. Değişimin kaçınılmaz ve mutlak olduğunu anlamaları gerekir. Değişimin kendileri için yararlı olacağına inanmaları gerekir. Kimseyi zorlayarak değiştiremeyiz. İnsan sadece kendisi isterse değişir ya da değişime uyum sağlar.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan değişimler, son beşbin yılda yaşanan toplam değişim sayısından çok daha fazla. Değişim eksponansiyel artış gösteriyor. Buna karşılık kurumların ve insanların bilgi ve beceri düzeyi aritmetik artış gösteriyor. Ve bunun doğal sonucu olarak aradaki fark giderek büyüyor. Farkın büyümesi, adapte olma, "çağı yakalama", doğru anda doğru ararı verme gibi bir çok konuda kurum ve çalışanların aleyhine sonuçlanıyor.

Yönetim bilimlerinde kabul edilen, değişime karşı dört temel yaklaşım var : değişime duyarsız, değişime uyarlı, değişimi öngören, değişimi yaratan. Bugün dünyadaki kurumların büyük kısmı ortada yer alıyor. Bir çan eğrisinde olduğu gibi, uçlarda yer alan kuruluş sayısı az. Yani değişimi yaratan kuruluş sayısı çok düşük, değişime duyarsız kalabilen kuruluş sayısı da çok düşük. Çoğunluk değişime uyarlı ve değişimi öngören aralığında yer alıyor. Değişime uyarlı grup çoğunluğu oluşturuyor.

"Değişimi yaratan" olmadığı sürece, bir kuruluşun değişime anında uyum sağlaması mümkün değil. Ancak, vizyon sahibi, gelişmeye açık, duyarlı ve stratejik yönetim ilkelerini benimseyen kuruluşlar, değişimi öngörebildikleri sürece başarılı olma şansına sahip. Tabi sadece değişimi öngörmek yetmiyor, değişime uyum sağlama hızı da çok önemli. Bu yüzden sistemlerin ve insanların beraber ve aynı hızda uyum sağlamaları şart.

Bunu başabilen kuruluş sayısı gerek ülkemizde gerekse dünyada nispeten az. Az olmasına rağmen gerçek anlamda büyüyecek ve başarılı olacak kuruluşlar da gene onlar.

*Değişim Yönetimi konusunda kuruluşunuza yardımcı olmamızı isterseniz lütfen bize e-mail gönderin.*

*[info@tangram.com.tr](mailto:info@tangram.com.tr)*