

Değişimi sabitlemenin yolu

John R. Schultz

Bu makale, ASQ (American Society for Quality) tarafından yayınlanan "Six Sigma Forum Magazine" dergisinin 2011 yılı Ağustos sayısından alınarak aslına uygun olarak tercüme edilmiştir.

SİSTEM VEYA SÜREÇ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINIZA KARŞI DİRENCİN ÜSTESİNDEN NASIL GELİRSİNİZ?

Sistem geliştirme konusu, şık bir çözüm bulmanın ötesinde bir çalışmadır. Gerçek anlamda değişimle ilgilidir.

Altı Sigma yaklaşımı da değişimle ilgilidir. Fakat kullanılan uygulamalar ve yöntemler, teknik, niceliksel ve gerçeklere dayalıdır. Altı Sigma, sorunlar yaratan bir durumdan daha verimli bir sisteme geçiş konusunda etkin ve güvenilir olsa da insanların bu değişimden duygusal olarak nasıl etkileneceğini göz önünde bulundurmaz.

Bunun sonucunda ortaya çıkan güç durum, değişimin teknik yönleriyle değil, karşılaşılmaması kaçınılmaz olan insan davranışı sorunlarını çözebilmekle ilgilidir. Bu problemler hem teknik hem duygusal olacaktır. Bu yüzden, ilgili insanların desteğini almak güçleşebilir ve sonuçlar beklenenin altına düşebilir.

Başarılı olmak için, geliştirme aktiviteleri içinde direnci azaltacak ve değişimi sabitlemeye yarayacak

uygulamalar da yer almalıdır; böylece daha sonra aynı problemle başkaları da karşılaşmak zorunda kalmayacaktır.

Direncin nedenleri

Sistemlerin ve süreçlerin mevcut durumda olma sebebi, birisinin onları o biçime doğru yönlendirmesidir. Şu anda hatalı ve tutarsız gibi görünen bazı durumlar, geçmişte bir noktada, çeşitli aktiviteleri ve ilişkileri koordine etmek ve bir cins düzen sağlamak için gerçekleştirilmiş –belki de kahramanca– bir çalışmanın sonucu olabilir. Bunun ardından, bu ortamda yer alanlar, zamanla sistemin bazı boşluklarını dengelemeyi de öğrenmiş ve sistemi çalışır hale getirmiştir. Böylece çalışanlar, işyerindeki rolleri hakkında ve bu düzenleme içinde işlerin tamamlanması için neler yapabilecekleri konusunda zihinsel bir model oluşturmuştur.

Mevcut durumu geliştirmek için teklif edilen değişiklikler, bu zihinsel modellerle genellikle ters düşer ve kişilerin kendilerinden şüphe duymasına neden olur; çünkü yeni çalışma biçimi, yeterince tanımadıkları yetenekler ve sosyal yapılar gerektirir. Kendinden emin olmama durumu, buna bağlı olarak kimliğini kaybetme, pozisyonunu yitirme ve küçük düşme kaygılarına yol açar; bu da savunmacı bir davranış biçimini beraberinde getirir.

Bu korkular, olumsuz davranışlardan direkt sabotaja kadar çok farklı biçimlerde sonuçlanabilir; verimlilikte azalma, kalitede düşüş, devamsızlıkta artış, şikâyetlerde çoğalma şeklinde kendisini açıkça belli eder. Aşağıda göreceğiniz ilk olarak 1969 yılında Paul Lawrance tarafından tanımlanmış endişe kaynaklarının, konumuza uyarlanmış bir şeklidir:

- Teklif edilen gelişimin nedenleri ve sonuçları hakkında duyulan şüphe. Değişimin ardında yatan esas amaca ve değişimin mevcut iş yapısını ve ilişkileri nasıl etkileyeceğine dair şüpheler vardır.

Gelişimin ve değişimin hedefleri oluşturulurken, problem çözmenin mekanik yönlerinin ötesine de bakılmalıdır. Odaklanan noktalar arasında, gelişimi sürdürmek ve değişimi sürekli kılmak için gerekli olan insan ilişkileri uygulamaları da yer almalıdır.

- Mevcut avantajları kaybetme kaygısı. Potansiyel değişikliklerin, güçlerini, saygınlıklarını, maaşlarını, iş kalitelerini veya mevcut sisteme bağlı olduğu düşünülen diğer avantajlarını nasıl etkileyeceği hakkında korku duyulur.
- Teklif edilen gelişimin kusurlu olduğunun fark edilmesi. Yeni çalışma biçiminin mevcut sistemde veya buna bağlı olan süreçlerde zorluklar çıkarabileceğine dair farkındalık vardır.(1)

İnsanlar sistem geliştirme çalışmalarına nasıl tepki verirler

Genellikle geliştirme işleriyle uğraşan ekipler, konuyla ilgili insanlar olmasa, mevcut sistemlerde değişiklikler yapmanın çok kolay olacağını gözlemler. Düzeltici eylemleri yerine oturtmak amacıyla sürece dışarıdan kişiler dâhil etmek –iş arkadaşları veya hissedarlar gibi– önemli miktarda zaman kaybına neden olabilir ve değişimleri uygulamakta endişeli olan ekipte gerilim yaratabilir.

Yine de çalışma grupları, davranış biçimlerini sadece kendilerine söylediği, zorlandıkları veya uyarı aldıkları için

Altı Sigma yaklaşımı da değişimle ilgilidir. Fakat kullanılan uygulamalar ve yöntemler, teknik, niceliksel ve gerçeklere dayalıdır. Altı Sigma, sorunlar yaratan bir durumdan daha verimli bir sisteme geçiş konusunda etkin ve güvenilir olsa da insanların bu değişimden duygusal olarak nasıl etkileneceğini göz önünde bulundurmaz.

değiştirmeyecektir. Değişimden etkilenen grupların, karar alma sürecinin bir parçası olması ve gelişim aşamalarında izleyecekleri yolu bulması sağlanmalıdır. Hepsinden önemlisi, değişim, izleyicilerin uzaktan takip ettiği bir şeyin ötesinde olmalıdır. Ekipte yer almayanlar, kenarda oturup ne olacak diye beklerken tedirgin olabilir.

Farklılaşan ortamlarla karşılaşan insanlar, genellikle üzülüklerini gösterir ve yeni rollerini kabul etmeden önce belirgin bir dönüşüm süreci geçirirler. Her basamakta gerekli olan zaman dilimi, duruma, verilen desteğin biçimine ve kişinin esnekliğine göre değişir. Her aşamanın kendine özgü belirgin özellikleri vardır. Bu aşamaları kabullenmek ve anlamak, –geliştirme temsilcileri olan– proje ekibine, direnci azaltma ve sistem geliştirme çalışmalarını ileriye taşıma fırsatı verir.

Aşağıda görülen, Lynn Fossum'un, durum değişimiyle karşılaşan insanların davranış modelleriyle ilgili fikirlerinin, konumuza uyarlanmış biçimidir. (2) Bu süreç, Elisabeth Kübler-Ross'un, özellikle ölümlülük gerçeğiyle karşılaşmış kişiler üzerinde yaptığı çalışmalar temel alınarak hazırlanmıştır. (3) Ross, benzer davranışları, başka türde şeyler kaybeden insanların girdiği mücadelelerde de gözlemiştir.

1. Aldırmazlık: Önerilen yeniliğin fazla değişikliğe neden olmayacağına ve aslında yeni bir şey getirmeyeceğine duyulan inançtır. Bunun tersi olsa da bireylerin kişisel durumlarıyla ilgilenileceğine ve sonuç olarak işin her zamanki gibi devam edeceğine inanılır.

2. Karşı Çıkma: Yeni kuralların devreye girdiğinin ve eski tarzda iş yapma yöntemlerinin artık işe yaramayacağını fark edilmesidir. Eski ve tanıdık rutinleri sürdürmek ve bunlara geri dönmek için yeniliklere aktif şekilde direnç gösterilir.

3. Değerlendirme: Değişikliklerin insanların çalışma biçimini etkilemeye başladığı kabul edilir. Karışıklıkları gidermek için uyum sağlamak gerekmektedir. İş süreçlerini değiştirerek ve kişilere göre ince ayarlar yaparak, bazı şeyler işlevini daha iyi biçimde yerine getirmeye başlar.

4. İşbirliği: Yeni sürecin başarısı görünür hale gelmeye başlar. Çalışma grupları sonuçları takip edebilmektedir. Şüpheler ve kötümserler haksız çıkmıştır; ya durumu kabullenecek ya da ayrılacaklardır.

Geliştirme programı devreye girdiğinde, genellikle insanlar birbirinden farklı şekilde davranır ve reaksiyon gösterirler. Herkes olayları aynı şekilde algılamaz. Sonuç olarak ekip, geliştirmeye çalıştıkları alanda farklı noktalarda olan insanlarla karşılaşacaktır. Bu durum, amaçlanan değişimleri gerçekleştirmek doğrultusunda çalışma gruplarına yardım ve rehberlik etmek için durumsal yönetim tekniklerini gerektirir.

Değişim aktivitelerini idare ederken, geliştirme ekibi, bir lider pozisyonundadır. Sponsorlar ve hissedarlar, rehberlik için gözlerini bu insanlara çevirir ve sonuç beklerler. Başarılı bir sonuç, genellikle eylemleri mevcut şartları temel alarak uyarlamamanın ve düzenlemenin ürünüdür. Bu

nedenle kullanılacak liderlik teknikleri de takipçilerle ilişkilere ve sistem şartlarına göre değişim göstermelidir. Ne yazık ki liderler genellikle, şartları hiç dikkate almadan, belli bir yönetim şeklini benimserler. Bu durum elinde alet olarak sadece çekiç taşımaya benzer; her problem de bir çiviymiş gibi çözülmeye çalışılır.

Esnek olmayan liderler genellikle belli şartlar altında işlevseldir, fakat o şartlar değiştiğinde veya sona erdiğinde, otorite sağlama ve kontrol etme yetenekleri kaybolur. Zamanla bu tip kişiler etkilerini kaybeder ve ayrılmaları istenir, ya da kendi duruşlarındaki eksikliği fark ederek kendileri ayrılırlar. Bundan alınan ders, uygulamaların sürekli olarak bireyleri ve çevre koşullarını dikkate alması gerektiğini öğretmektedir.

Fred Fiedler, hangi liderlik yaklaşımının etkin olacağını belirlemek için üç durumsal faktörü gündeme getirir (4):

- **Lider-eleman ilişkisi:** Lider ve elemanların aralarının ne kadar iyi olduğuyla ilgilidir. Güçlü bir iş ilişkisi karşılıklı saygıya dayanır. Resmi rütbelere veya otorite, grup üyelerinin, liderin etkisini kabul etmesinin sebebi değildir. Diğer yandan zayıf bir iş ilişkisi, kontrolü temel almaktan ve elemanların ihtiyaçlarına fazla önem vermemekten kaynaklanır.
- **Görev Yapısı:** İş yapılarındaki açıklık ve anlaşılabilirlik, düzensizlik ve belirsizlik karşısında durumla ilgilidir. Yapılandırılmış durumlar açık ve net hedefler tanımlar ve iyi tanımlanmış yöntemler kullanırken; yapılandırılmamış durumlar, belirsiz hedeflere ve bulanık rutinlere sahiptir.
- **Güç Konumu:** Liderin, komuta zincirindeki pozisyonu ve kişisel yeteneği sonucu sahip olduğu etkileme gücüdür. Lider hem örgütsel hem de kişisel güce sahiptir.

Fiedler, uygulanabilecek iki farklı liderlik yaklaşımı olduğunu, fakat her birinin durumsal olarak etkili olduğunu da belirtir:

- **Hedef odaklı:** Lider işin yapılması konusuna odaklanır. Elemanların tepkileri, amaçlanan noktaya ulaşmak ve hedefleri gerçekleştirmekten daha az önemlidir.
- **İlişki odaklı:** Lider, iş arkadaşlarıyla sıcak ilişkiler geliştirir ve elemanlarla yakın ilişki kurmanın başarıya ulaşma konusunda önem taşıdığına inanır.

Yeni durumlarla karşılaşan etkin liderler, farklılaşan koşullara bağlı olarak hedef odaklı veya ilişki odaklı davranma taktiklerinde değişikliğe gitmelidir. Tablo 1, hangi durumlarda hangi yaklaşımın kullanılması gerektiğini göstermektedir.

İnsanlara değişimlere uyum sağlamada yardımcı olmanın sonuçları şunlar olacaktır:

1. Geliştirme çalışmalarını reddetme veya bunlara karşı çıkma aşamasında olan kişilere büyük çaplı destek verilmesi ve sürekli olarak yönlendirilmeleri gerekecektir.

Tablo 1: Durumsal faktörler ve liderlik yaklaşımı

Durumsal Şartlar			
İlişki	İyi	Karışık: Bazıları iyi, diğerleri zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yapılandırılmış	Karışık: Bazıları yapılandırılmış, diğerleri yapılandırılmamış	Yapılandırılmamış
Güç Konumu	Güçlü	Karışık: Bazıları güçlü, diğerleri zayıf	Zayıf
Liderlik Yaklaşımı	Görev odaklı ve az kontrollü	İlişki odaklı	Görev odaklı ve yüksek kontrollü

Kaynak: John R. Schultz, "Making it All Work: A Pocket Guide to Sustain Improvement and Anchor Change", Routledge, 2011, sf: 79-91.

Teklif edilen bir gelişmeye anormal derecede direnç olması, gözden kaçırılmış olan bir şeylerin varlığını işaret ediyor olabilir. Hatalar yapılmış, endişeler tatmin edici şekilde giderilememiş veya teklif edilen gelişim gerektiği biçimde açıklanmamış, bu nedenle de yanlış anlaşılabilir.

- Değerlendirme aşamasına geçebilmiş kişiler, uyum sağlamak için çaba sarf ettiklerinden, ilişkileri güçlendirme veya oluşturma yaklaşımlarına cevap vereceklerdir.
- Olgunluk dönemine ulaşmış ve gelişimi kabul etmiş kişiler yönlendirme uygulamalarına cevap verecek ve aktif olarak katılımda bulunacaklardır.

Uyum sağlama sürecinde her aşamanın kendine özgü göstergeleri vardır ve her biri farklı stratejiler gerektirir. Tablo 2, her aşamadaki davranış biçimlerini tanımlar, insanların hangi aşamada olduklarını belirlemeye yardımcı olur ve işbirliği aşamasına doğru bireysel gelişiminde destek olmak için hangi yaklaşımın kullanılmasının daha iyi olacağını belirtir.

Gelişime karşı direnç ile mücadele

Korku ve endişe, değişime karşı son derece doğal tepkilerdir, fakat üstesinden gelinebilir. Bunu başarmak için, insanların aklındaki söyleyebileceği ve bunların işitildiğini bilecekleri açık bir ortama ihtiyaç vardır. Dirençle baş etmenin yolu, yeniliklerden etkilenenleri anlamak ve problemlerini çözebilmek

için aktif adımlar atmaktır.

Teklif edilen bir gelişime anormal derecede direnç olması, gözden kaçırılmış bir şeyi işaret ediyor olabilir. Hatalar yapılmış, endişeler tatmin edici şekilde ele alınmamış veya teklif gerektiği biçimde açıklanmamış, bu nedenle de yanlış anlaşılabilir. Verilebilecek cevaplar ve uygulanabilecek teknikler çok çeşitlidir ve hangilerinin seçileceği, işin içinde yer alan kişilerin bakış açılarına ve karşılaşılan sorunlara bağlıdır.

Aşağıda yer alan –John Kotter ve Leonard Schlesinger’den uyarlanmış– stratejiler, değişime karşı dirençle mücadele ederken kullanılacak yöntemlerdir (5). Duruma göre herhangi biri veya hepsi birden kullanılabilir. Her tekniğin durumsal olarak işe yaradığı noktalar vardır ve olumlu ya da olumsuz olabilecek sonuçlara yol açar:

- Çift yönlü iletişim:** Eldeki bilginin eksik, hatalı olduğu veya yetersiz analiz edildiği düşünülen durumlarda kullanılır. Çalışanların endişeleri dinlenerek, tam ve kesin bilgi sağlanır.
- Grupça katılım ve karar alma:** Değişimden etkilenecek kişilerin, yeniliğin tasarımına ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunması sağlanır. Uygulamaya geçme sürecinde çalışanlar aktif rol oynar.
- Öğretim ve eğitim:** Sorumluluklardaki değişiklikler sonucu gerekli olacak yeteneklere sahip olmalarını sağlamak için, insanların ihtiyaçlarına ve endişelerine, ekip kurma, özgüven oluşturma ve eğitim süreçleri boyunca, özel ilgi gösterilir.
- Uzlaşma ve pazarlık:** Açık tartışmaların yapıldığı bir süreç sonucunda önerilen değişiklikler üzerinde düzenlemeler yapılır. Genellikle uygulamanın düzeyi ve çalışanların refahıyla ilgili konularda pazarlık yapılır.
- Ekonomik teşvikler:** Değişimden kaynaklanacak kayıpları azaltmak için bir nevi tazminat verilir. Maaşta veya

komisyonlarda azalma olmayacağını garanti etmek de kullanılabilir yöntemlerdendir.

Ne yazık ki bir şeyin tamamlanması için yapılan baskı ve bunun ardından aynen yola devam etmek, genellikle ortak katılımın sağlanmadığı dönüşümsel yaklaşımlara sebep olur, boyun eğmeyi ve itaati teşvik eder. Bu durumda, yöneticilerle astları arasında süre giden ilişkilerde muhalefet, direnç ve çatışmalar artabilir. Bu tip baskıcı davranışlar, kısa yoldan hedefe ulaşırsa da karşılıklı güveni yok edebilir, gelecekteki ilişkilerin temeline zara verebilir, büyük bir kayıp hissi uyandırabilir; sonuç olarak gammazlama ve sabotaja zemin hazırlayabilir. Genellikle kullanılan taktikler şunlardır:

- Manipülasyon ve örtbas etme:** Üstü kapalı biçimde idare etmek, bilgileri, verileri saptırmak ve bunların yanı sıra kaynakları, verilecek ödülleri ve anahtar personeli, kurnazlık ve hile yoluyla sistematik olarak ele geçirip kontrol etmek.
- Güç kullanma ve tehdit:** Önerilen hedeflere boyun eğilmesi veya rıza gösterilmesi için, olumsuz fikir dile getirenleri başlarına gelecekler ve karşılaşacakları cezalarla tehdit ederek, göstere göstere güç kullanarak zorlamak.

Karşılaşılan dirençlerin büyük çoğunluğu, aslında o an gerçekleşmekte olan bir değişikliğin pratik veya fiziksel yönleriyle ilgili değil, mevcut ilişkilerin durumu ve hüküm süren sosyal düzeni kökünden sökmekle ilgilidir. İhtiyatlı davranış artıran ve olayların asıl altında yatan sorulara ve endişelere çözüm getirmek için önceden harekete geçilirse, endişe ve bunun tetiklediği engelleyici tutum azaltılabilir.

Bir işgücünün sistem değişikliklerini kabul etmesi için, üyelerinin hissettiği olası kayıplarla ilgili korku sorunlarını çözmesi gerekir. Fakat doğru araç kullanıldığında, üyelerin hedefleri üzerinde

Ne yazık ki bir gelişim projesinin tamamlanması için yapılan baskı ve bunun ardından aynen yola devam etmek, genellikle ortak katılımın sağlanmadığı dönüşümsel yaklaşımlara sebep olur, boyun eğmeyi ve itaati teşvik eder. Bu durumda, yöneticilerle astları arasında süre giden ilişkilerde muhalefet, direnç ve çatışmalar artabilir.

yoğunlaşmaları ve aynı zamanda diğer insanların ihtiyaçlarına karşı anlayışlı, ilişkilerinde destekleyici ve alternatif uygulamalara uyumlu olmaları sağlanır.

Bütün bu durumlar becerikli bir şekilde yürütüldüğünde, iş grupları daha olumlu tepkiler verecektir. Fakat sistemi veya süreç aktivitelerini değiştirme işi yine de kendine özgü güçlükleri ve onun aleyhinde konuşan kişileri beraberinde getirecektir.

Direnç, tekrar eden ve ısrarcı bir sorundur. “Dirence Yol Açan Endişeleri Yüze Çıkarmak” başlıklı kenar kutucuğunda yer alan bölüm, değişime direnç gösterilmesine neden olan endişeleri yüze çıkarmakla ilgili bazı fikirleri ve tartışmaları içeriyor. Tetikte olun ve bunun potansiyel engelleyici özelliğine, şimdi ekibin elinde olan araçları kullanarak meydan okumaya hazırlanın.

Sistem Gelişimine Direncin İdaresi

Sistem problemlerinin en iyi çözümlerine karşı bile aleyhte konuşan kişiler vardır. Yeni fikirlerin kabulü, normal dağılım eğilimi gösterir(6). Başka bir ifadeyle, değişimden etkileneceklerin küçük bir kısmı, değişimi hemen kabul eder ve

Aşama	Belirtiler	Yönetim stratejileri	Liderlik yaklaşımı
Kayıtsızlık: İnsanlar, duruma kayıtsız; çıkarlarının etkilenmeyeceğini düşünüyorlar; aciliyet hissi yok.	* İnkâr etmek. * Eski gibi çalışmak. * Geçmişte yaşamak. * Bunlar unutulur. * Kendine göre yorumlamak.	* Farkındalık seviyesini artırmaya devam edin. * Avantajlı yönleri öne çıkarın. * Bilgi toplayın ve paylaşın. * Yönlendirme yapın.	* Hedef odaklı ve yüksek kontrol. * Hedeflere ve sonuçlara yoğunlaş. * Beklentiler ve sonuçların ölçümüyle ilgili açık ve belirgin ol.
Karşı Çıkma: İnsanlar huzursuz olmaya ve direnmeye başlıyor. Yetkililer, olumsuz konuşmaların hedefi haline gelebilir.	* Öfke. * Çatışma. * Verimlilikte azalma. * Kalitede düşüş. * Devamsızlıkta artış. * Daha çok şikâyet etmek.	* Direncin yüzeye çıkmasına izin verin. * Söylenti ve spekülasyonlara meydan okuyun * Doğru ve kesin bilgiler verin. * İlişkiler inşa edin.	* İlişki odaklı. * İletişimi kullan, çift yönlü iletişime açık ol. * Yapıcı geribildirimler yap.
Değerlendirme: İnsanlar işlerini tamamlayabilmek için, alternatif yöntemler arayarak, birbirleriyle etkileşime geçiyor.	* Biraz düş kırıklığı. * Biraz karışıklık. * Yükselen enerji. * Denemeye istekli olmak. * Artan katılım.	* Yeniden önceliklere yoğunlaşın. * Planı sağlamlaştırın. * Eğitim sağlayın. * Takımca gelişmeyi sağlayın. * İş takibini artırın. * Çalışanların sempatisini kazanan bir ortam yaratın.	* İlişki odaklı. * Yöntemleri uygulamak ve hedeflere ulaşmak için grup katılımını kullan. * Rehberlik yap ve geribildirimde bulun.
İşbirliği: İnsanlar yenilenmiş çabalarla işbirliği yapmaya başlıyor. Birlikte çalışıyor, sonuç almayı hedefliyorlar.	* Daha fazla işbirliği. * Daha fazla heves. * Artan katılım. * Daha çok ekip çalışması. * Hedeflere yenilenmiş odaklanma.	* Amaç ve tamamlanacak hedefler üzerine yeniden yoğunlaşın. * Grup katılımını kolaylaştırın. * Sorumluluğu paylaşın. * Destek sağlayın. * Başarıyı onaylayın ve ödüllendirin.	* Hedef odaklı ve düşük kontrol. * Grupça karar alma ve hedef belirleme yöntemini kullan. * Yetki ve sorumluluk ver.

Kaynak: John R. Schultz, "Making it All Work: A Pocket Guide to Sustain Improvement and Anchor Change", Routledge, 2011, sf: 83

Tablo 2: Değişim sırasında görülen davranışlar

geçiş döneminde işbirliğine gider. Büyük olasılıkla toplamın %70'ine yakın çok daha kalabalık bir grup, duruma temkinli yaklaşır, ortamı analiz etmeye ve duruma göre uyum sağlayıcı ayarlamalar yapmaya başlar. Geriye kalan, sayıları genellikle az olan bir grup ise değişimin getireceği kayıplardan korkarak, teklif edilen geliştirme çalışmalarını reddeder.

Sistem veya süreç geliştirme çalışmaları başlatıldığında, belli bir miktar dirençle karşılaşmak, hayatın gerçeklerindedir. Bunu bekleyin ve uzlaşma sağlayın. Tablo 3, direncin idare edilebilmesi için kullanılan stratejileri özetlemektedir. Liste dereceli bir biçimde sıralanmıştır ve daha saldırgan teknikler daha aşağıda yer alır. Değişimi gerçekleştirmek için, ortadaki grupta yer alan kişilere destek olacak, yardımcı ve daha az

zorlayıcı yöntemler kullanılabilir. Daha şiddetli yöntemler, daha sabit fikirli direnç gösterenlere saklanmalıdır.

Direnç, normal dağılım göstermiyorsa –örneğin, anında başlayan, saldırgan ve yüksek miktarda direnç varsa– bu durum, değişim aktiviteleri başladığında veya problem çözüm süreci sırasında bir şeylerin atlandığının göstergesi olabilir.

İnsanlar hazırlıksız yakalanmış veya felakete sonuçlanabilecek riskler bulunduğunu fark etmiş olabilir. Ekip, değişime duyulan ihtiyacı ve bunun

gerekliliğini tanımlarken, yeterli iş çıkaramamış veya teklif edilen gelişimin son derece tehlikeli sonuçlara varabilecek hataları olabilir.

Her durumda, direncin neden anormal düzeyde olduğunu anlamadan, ısrarcı bir şekilde ilerlemeye devam etmeyin. Proje ekibinin veya geliştirme ekibinin bir üyesi olarak, gücünüzün sınırları vardır. Kararlı bir muhalefet, amacınızı altüst veya alaşağı edebilir. Sorunu yeterli bir biçimde ele aldığımızdan emin olmak için uygulama planlarınızı gözden geçirin.

Direnci idare etmenin örnekleri

Aşağıdaki iki örnek olay incelemesi, işyerinde gelişmeleri devreye sokmak için kullanılan iki farklı yaklaşımı sergilemektedir(7). İlk örnekte, direnç potansiyeli tahmin edilmiştir ve olası reddedişi idare edebilmek için daha önce bahsettiğimiz çeşitli teknikler kullanılmıştır.

İkinci örnekte, işyerindeki reaksiyonlar konusu üzerinde daha az durulmuş ve bu durum da teklif edilen değişikliklerin entegrasyonunun tamamlanamamasına neden olmuştur. İkinci örnekte anlatılmak istenen ders, insanların genellikle teknik değişiklikleri kabul edeceği, fakat –işin gerektirdikleri, ilişkiler

Tablo 3: Değişime direnci idare etme yöntemleri

Teknik	Uygulama	Avantaj	Dezavantaj
Çift yönlü İletişim	* Avantajları öne çıkarın. * Doğru ve kesin bilgi verin. * Söylenti ve spekülasyonlara meydan okuyun.	* Güveni artırır. * Endişeyi azaltır. * Ortak bir vizyon oluşturur.	* Zaman alır. * Küstahmış gibi gelebilen veya yanlış anlaşılabilen yukarıdan aşağıya satışı kullanır.
Grupça katılım ve karar alma	* Bilgi toplayın ve paylaşın. * Sorumluluk paylaşma ortamı yaratın. * İlişkiler inşa edin.	* Fikir alışverişini teşvik eder. * Bağlılığı artırır. * Ekip çalışmasını öne çıkarır.	* Zaman alır. * Eğitimi ve yetenek geliştirmeyi gerektirir. * Grup dinamiklerinde uzmanlık gerektirir.
Öğretim ve eğitim	* Bariyerleri azaltın. * Yeni duruma uyumu kolaylaştırın. * Yeni yeteneklerle donatın.	* Güvensizliği azaltır. * Ekip atmosferi oluşturur. * İlerlenecek istikamet sağlar. * Güveni artırır.	* Zaman alır. * Eğitimi ve yetenek geliştirme kabiliyeti gerektirir. * Koçluk ve akıl hocalığı yeteneği gerektirir.
Uzlaşma ve Pazarlık	* Denge ve eşitlik oluşturmayı arzulayın. * İlgili, önemseyen bir çevre oluşturun	* Suçluluk duygusunu azaltır * Endişeyi azaltır. * Bireysel ihtiyaçlarla sistemin ihtiyaçlarını dengeler.	* Uzlaşma, pazarlık yeteneği gerektirir. * Zaman kaybına neden olabilir.
Ekonomik teşvikler	* Ekonomik ve sosyal kayıpları telafi edin. * Bir seferlik ikramiye verin.	* Kayıp hissini azaltır. * Kabullenmeyi artırır.	* Pahalı bir maliyet getirebilir. * Yanlış bir motivasyona sebep olabilir.
Manipülasyon ve Örtbas Etme	* Diğer taktikler işe yaramıyor. * Ortam politik açıdan gerilimli.	* Uygulanışı bir hayli hızlıdır. * Kontrolü güçlendirir. * Göreceli olarak ucuzdur.	* Güveni yok eder. * Gelecekte problemlere yol açabilir. * Etiğe aykırı suçlamasıyla eleştirilebilir.
Güç Kullanma ve Tehdit	* Yerleşik direnci yok edin. * Güçlü veya kontrol edici pozisyonunuzu koruyun.	* Süratli uygulamaya geçişi garantiler. * En ucuz yöntemdir.	* Güveni yok eder. * Büyük bir kayıp hissi yaratır. * Direnç veya sabotajı tetikleyebilir.

Kaynak: J.P. Kotter ve L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1979, sf. 57.

Dirence Yol Açan Endişeleri Yüze Çıkarmak

Direnç, gizli kaldığında fark edilmeyebilir ve çözümü için çalışılmayabilir. Böyle bir durum, tarafsız kalanların kendilerine olan güvenini eriteceği gibi değişim karşı grubun yükselişe geçmesine de neden olabilir. İnsanları kendi tarafınıza çekmenin en iyi yolu, kaygıları açığa çıkarmak ve böylece olayların altında yatan problemleri çözebilmektir.

Aşağıda yer alan yöntem, General Electric şirketinin, gizlenmiş bazı problemlerle mücadele ederken kullandığı yaklaşım örnek alınarak oluşturulmuştur:

1. İnsanları mevcut şartlardan uzaklaştırıp, daha az resmi, rahat bir ortama taşıyın.
2. Yöneticileri ve çalışanları ayrı tutun. İdareciler ve yöneticiler, buldukları pozisyonun üstünlüğü nedeniyle operasyon seviyesindeki kişilerden gelebilecek bilgi akışını bastırıp, engelleyebilir.
3. Tartışmaya yardım edecek kişi olarak, bu tartışmanın sonucundan hiçbir çıkarı olmayacak birisini seçin. Topluluğun çok büyük olması halinde, 5-7'şer kişiden oluşan daha küçük gruplara bölün.
4. Tartışmaya, katılımcılara endişe duydukları konuları not kartlarına veya yapışkan not kâğıtlarına yazdırarak başlayın; her kâğıda sadece bir fikir yazsınlar ve her fikir 6-10 kadar kelimedenden oluşsun. Endişelerini sessiz bir

şekilde kartlara veya yapışkan not kâğıtlarına yazmak, yazanın kimliğinin belli olmayacağı hissi uyandırır ve daha açık olmayı teşvik eder.

5. Notları bir beyaz tahtaya veya duvara yapıştırın, ya da kartları masa üstüne açın.
6. Gruba, kartları veya notları, benzer konuda olanları bir araya getirecek şekilde, yeniden düzenlemelerini söyleyin. Bu sınıflandırma süreci boyunca, konuşmayı asgari miktarda tutun. Her bireyin, kartların hangi sınıfa girmesi gerektiği hakkında kendi kararını vermesine müsaade edin. Eğer birisi o kartın başka bir sınıfa ait olması gerektiğini özellikle vurguluyorsa, aynı karttan bir tane daha yapın.
7. Gruplanmış kartlardan oluşan her sınıfı ayrı ayrı özetleyecek birer etiket veya başlık oluşturun. Her bir kart grubu için ortak olan ögenin veya konunun ne olduğuna karar vermeleri ve bunu tartışmaları için grup üyelerine zaman verin. Ortaya çıkan fikrin özetini, üç beş kelimeyle boş bir karta ya da yapışkan not kâğıdına yazarak, ilgili kart grubunun üzerine yerleştirin. -J.R.S.

KAYNAKÇA:
Schultz, John R., "Making it All Work: A Pocket Guide to Sustain Improvement and Anchor Change", Routledge, 2011, sf. 86.

ve statü gibi- sosyal değişimlerin gerçekleşmesini güç bulacaklardır; çünkü bu tip şeyler genellikle çalışanlara yeterli destek verilmeden değiştirilmektedir.

Elektronik test araçları üreten bir şirket, iş yoğunluğu nedeniyle mevcut çalışma süreçlerinde yer alan geleneksel montaj hattı düzeninden vazgeçip, siparişe göre üretim sistemine geçmek istemektedir. Önerilen proje, yalnız üretimde yer alan pek çok hedefi ve kavramı getirerek, fabrikayı yeniden oluşturacaktır.

Fakat bu noktaya ulaşmak, uyumlu ve daha esnek bir işgücü gerektirmektedir. Daha önce otomotiv endüstrisinde olduğu gibi diğer üreticilerin tecrübe etmek zorunda kaldığı (iş kurallarıyla uğraşmak, çok sayıda iş sınıflandırması ve teşvikler gibi) problemleri yaşamak istemeyen dönüşüm ekibi, direnci idare etmeye bilinçli olarak karar vermiştir. Bu, işgücünün parçası olan kişilerin, kendi

geleceklerini oluşturmada aktif katılımcılar olacağı anlamına gelmektedir.

Ekipler, ürün grupları temel alınarak oluşturuldu. Her ekipte en az bir üretim mühendisi ve bir idareciyle birlikte montajcılar ve teknisyenlerden oluşan bir grup yer aldı. Bütün ekiplere yalnız üretim teknikleri alanında bir miktar temel eğitim verildi ve kendi sorumluluk alanlarına giren iş süreci için bir değer haritası hazırlamaları istendi.

Elde edilen bilgiler üretim mühendisliği tarafından gözden geçirildi ve tek parça akım kavramlarıyla kanban tekniklerine uygulanacak birkaç tane demonstrasyon projesi seçildi. Bunun ardından, önerilen yeniden yapılandırma, bu durumdan etkilenecek iş gruplarıyla tartışıldı ve geri bildirimleri doğrultusunda ayarlamalar, ayarlamalar yapıldı. Yeni hazırlanan süreç teste tabi tutuldu, kontrollü deneme yanılma yöntemleri uygulandı ve grupların konuyla ilgili yorumları dinlendi.

Tekrar modellenen süreç, bazı yeni ve değişik yetenekler gerektiğinden, işçiler bu alanlarda eğitildi. Parça başı iş ve teşvik primumu gibi sistemlerin yıpratıcı etkilerini ortadan kaldırmak için, işler yeniden yapılandırıldı ve sınıflandırıldı. Uyum sağlayamayanlar veya gerekli düzeye ulaşamayanlar, henüz değişimden etkilenmemiş üretim alanlarına kaydırıldı. Fakat sonuç olarak istenen hedefler netti; uygulamanın uzun vadeli etkilerini anlayabilen bireyler, genellikle yeni çalışma sistemini kendi eğilimlerine ve kabiliyetlerine daha uygun olarak nitelendirdi.

Bu örnekte kullanılan teknikler; çift yönlü iletişim, grupça katılım ve karar alma, öğretim ve eğitimin yanı sıra ekonomik teşviklerdir. Dönüşümü sağlayamayan bireylerin işi terk etmesi istenmedi, yan işlere alınarak, kendilerine ve öğrenme yeteneklerine uygun bir ortam sağlandı. Manipüle veya tehdit edilmediler. Çalışanlara, yeteneklerini geliştirme fırsatı verildi ve bunun sonucunda, yeni oluşuma katılmaya veya kendilerine daha uygun bir konum bulmaya karar verdiler. Bundan farklı olan ikinci

Karşılaşılan dirençlerin büyük çoğunluğu, aslında o an gerçekleşmekte olan bir değişikliğin pratik veya fiziksel yönleriyle ilgili değil, mevcut ilişkilerin durumu ve hüküm süren sosyal düzeni kökünden sökmekle ilgilidir. İhtiyatlı davranışı artıran ve olayların asıl altında yatan sorulara ve endişelere çözüm getirmek için önceden harekete geçilirse, endişe ve bunun tetiklediği engelleyici tutum azaltılabilir.

örneğimizde, su pompası üreten otomotiv endüstrisine satan bir üretici farklı bir tecrübe yaşadı. Şirket, "tam zamanında üretim" sistemine geçmeye zorlandı. Projenin öncülüğünü operasyon bölümünün başkan yardımcısı üstlendi. Değişim ekibinde üretim idarecileri ve üretim mühendisleri yer alıyor fakat üretim bölümü işçilerinden hiç kimse bulunmuyordu. Planlamanın büyük bölümü, üretim mühendisliği tarafından idare edildi.

Projenin uygulamaya geçirilmesinden itibaren altı ay boyunca, saptanması ve yatırılması zor, çok sayıda problemle karşılaşıldı. Operasyon başkan yardımcısı, yeni sistemi uygulama çabalarının işçilerce sabote edildiğine inanıyordu. Daha da öne çıkıp, işçilerle ilgili kararlara doğrudan dâhil olarak, değişim ekibi ve şefler üzerinde baskı kurdu. Problemlerin kaynağını bulmak için saat başı ücret alan işçilerle büyük miktarda zaman harcamaya ve onlara doğrudan direktifler vermeye başladı.

Buna rağmen, kök nedenleri keşfetme konusunda güçlük yaşadı ve direncin belirgin bir biçimde yükselmesi karşısında doğru tepkileri veremedi. Düş kırıklığına uğrayan operasyon başkan

Gelişim ve değişimin amacı, problem çözmenin mekanik yönlerinin ötesini de görmelidir. Üzerinde odaklanılan alanlar arasında, gelişimi sürdürmeyi ve değişimi sürekli kılmayı sağlayan insan ilişkileri uygulamaları da yer almalıdır; böylece başkalarının da yol üzerinde bir yerde aynı problemle karşılaşmasına engel olunur.

yapıları yeniden düzenlerken, bir gelenek haline gelmelidir. İnsanlara sadece bilgi verip, onlara davranış biçimlerini değiştirmeleri için uyarıda bulunmak, pek ender başarı getirir. İnsanlar baskıya uğradıkları, kendileri böyle emredildiği veya söylendiği için nadiren değişirler. Bu yaklaşımlar sadece gerilimin tırmanmasına ve direncin sürmesine hizmet eder.

Gelişim ve değişimin amacı, problem çözmenin mekanik yönlerinin ötesini de görmelidir. Üzerinde odaklanılan alanlar arasında, gelişimi sürdürmeyi ve değişimi sürekli kılmayı sağlayan insan ilişkileri uygulamaları da yer almalıdır; böylece başkalarının da yol üzerinde bir yerde aynı problemle karşılaşmasına engel olunur.

yardımcısı, değiştirilen sistemlerin uygulanması için daha sıkı bir zaman çizelgesi oluşturulmasını istedi ve üretim şefflerini görevlerini daha iyi idare etmeleri konusunda uyardı.

Ekibini, belki de onların yerini alacak insanların, çalışanları yola sokma ve sorunları giderme açısından daha iyi sonuçlar alabileceğini dile getirerek, tehdit etti. Fakat sonunda, şirket sahibinin değiştirdiği kişi operasyon başkan yardımcısı oldu. Böyle bir durumda, kaba kuvvet kullanmak yerine, değişime direnci öngörmek ve onu idare etmek, daha iyi bir dönüşüm stratejisi olabilirdi.

Gelişim, yapıları yeniden şekillendirme ve süreçleri değiştirme teknik prosedüründen, çok daha öte bir konudur. İnsanların duyguları ve kendilerine dair refah ve mutluluk algıları da bu işe dâhil olur. Ne yazık ki bütçe ve zaman kısıtlamaları ya da anlayış eksikliği nedeniyle, işe dâhil olanların endişeleri dikkate alınmaz ve ekipler, hızlı biçimde sonuç almaya zorlanır.

Bu endişe ve korkuları belirleyerek üstesinden gelmek, mevcut

KAYNAKLAR

1. Paul R. Lawrence, "How to Deal With Resistance to Change," Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1969, sf. 47.
2. Lynn B. Fossom, "Understanding Organizational Change", Crisp Publishing Inc., 1989.
3. Elisabeth Kübler-Ross, "On Death and Dying", Routledge, 1973.
4. Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers ve Linda Mahar, "Improving Leadership Effectiveness", John Wiley & Sons, 1976.
5. John P. Kotter ve Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1979, sf. 57.
6. Joe M. Bohlen ve George M. Beal, "Choosing Strategies for Change, Agriculture Extension Service", Iowa State College, Mayıs 1957, sf. 56-77.
7. John R. Schultz, "Making It All Work: A Pocket Guide to Sustain Improvement and Anchor Change", Routledge, 2011, sf. 79-91.