

PLANLI VE PLANSIZ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE LİDERLİK

Dr. Esin CAN
M.Ü. İkt. ve İd.Bil.Fak.
İşletme Bölümü

Örgütsel değişim, örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri değişken çevreye ve koşullara uyum sağlamalarında ve yaşamlarını devam ettirebilmelerinde üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir. Bir örgütün liderlik ve yönetim tarzının değişken çevreye göre belirlenmesi, örgütün başarısı için değişmez koşullardan birisidir.

Örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri değişken çevreye ve koşullara uyum sağlayabilmesi için planlı örgütsel değişim yoluna gidilebileceği gibi çevrede meydana gelen beklenmeyen olaylar ve krizler sonucunda plansız örgütsel değişim yoluna da gidilebilir. Her iki değişim sonucunda örgütün kültürel, sosyal ve teknik yapısında bir takım değişiklikler meydana gelir.

Planlı ve plansız örgütsel değişimde liderin görevi, çalışanların değişikliklere karşı gösterecekleri olası direnmeleri azaltmak ve örgütle çalışanlar arasındaki uyumu sağlayabilmektir.

Bilindiği gibi en açık tanımıyla "liderlik, örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini belli bir amaç yönünde etkileme sürecidir. Lider ise, bu etkiyi yerine getirebilecek özelliklere ve stratejiye sahip olan kişidir(1)."

A- PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE LİDERLİK

a- Tanımı ve Özellikleri:

Genel anlamıyla planlı değişim, "örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranışları ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süreci içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamıdır" şeklinde tanımlanmaktadır(2).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, planlı değişim örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programını kapsamaktadır(3).

Planlı örgütsel değişimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- Planlı değişimin hedefini örgüt içinde yer alan bireyler, gruplar ve toplum oluşturur.
- 2- Örgütlerde planlı değişim bireylerin ve grupların yeteneklerini geliştirmek, davranışlarını değiştirmek için düzenlenen bir çalışmadır.
- 3- Planlı değişimi sağlamak için, bir değişim uzmanına gereksinim duyulur ve davranış bilimlerinin ortaya koyduğu tekniklerden yararlanır.
- 4- Planlı değişimin başarıya ulaşabilmesi için değişim uzmanı ile alıcı sistem (bireyler veya gruplar) arasında işbirliğinin sağlanması gereklidir.
- 5- Planlı değişim sonucu örgüt sorunlarının bilinçli ve sistemli bir biçimde çözümlenebilmesinde personel yetiştirme ve geliştirme programlarının yapılması gerekmektedir.

6- Planlı değişim uzun bir süreyi ve sistemli bir çalışmayı kapsar.

b- Liderlik:

Planlı örgütsel değişimlerde lider anahtar görevi üstlenmektedir(4). Örgütte çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, başka deyişle değişimde ortaya çıkacak durumlara bakış tarzlarının ve direnişlerinin değiştirilmesi demektir. Lider, bu gereği yerine getiren kimsedir(5).

Planlı örgütsel değişimde liderde bulunması gereken özellikler, tutum ve davranışlar aşığıdaki gibidir:

- 1- Lider, planlı örgütsel değişimi gerçekleştirirken kararlı olmalı ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmelidir.
- 2- Lider, örgütte çalışanlara karşı açık olmalı ve onlarla uyum içinde hareket edebilmelidir.
- 3- Lider, rasyonel ve mantıklı olmalı, duygularıyla hareket etmemeli ve içinde bulunduğu durumu iyi değerlendirebilmelidir.
- 4- Lider, planlı örgütsel değişimde başarılı olabilmek için değişimle birlikte kendini yenileyebilmelidir.
- 5- Lider, çalışanları itaate zorlama yerine onların içten gelen işbirliği duygusu ile ortak amacı destekleyeceği bir çalışma ortamı yaratabilmelidir.
- 6- Planlı değişimde otorite büyük rol oynar. Fakat, korkutmaya dayanan otorite tepkileri önlediği halde işbirliğinin kurulmasını da önler. Bu nedenle planlı örgütsel değişimle lidarin otoritesinin korku değil saygı ve güven telkin etmesi gereklidir.
- 7- Örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını belirlemede söz sahibi oldukları ölçüde örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görürler. Bu nedenle, planlı örgütsel değişimlerde liderin yönetime kaulma konusuna önem vermesi gerekmektedir.
- 8- Biçimsel olmayan grupların sağladığı güven duygusu, işbirliği, grup üyelerinin birbirlerine olan etkisi, örgüt iç sisteminin yönetime karşı direncin azalmasında ve artmasında büyük rol oynar. Bu nedenle lider grup faaliyetlerini kısıtlayıcı değil, geliştirci bir ycl izlemeli ve çalışanlarla işbirliği yapmalıdır.
- 9- Lider, grup faaliyetlerinin gelişmesini sağlayarak hiyerarşik haberleşmenin dolduramadığı boşlukların biçimsel olmayan haberleşme ile doldurulmasına olanak vermelidir.

Yukarıdaki özelliklerden de anlaşılabilceği gibi, planlı örgütsel değişimde lider, otoriter bir yönetim tarzından çok demokratik bir yönetim tarzını benimsemelidir. Ayrıca, örgütteki biçimsel olmayan gruplar ile örgüt arasındaki dengiyi korumaya çalışarak onlarla işbirliği yapmalı ve yönetime kaulmalarını sağlamalıdır. Böylece, çalışanların örgütte yapılacak değişikliklere karşı bilgilendirilerek ve söz sahibi olmalarını sağlayarak, işbirliği içinde planlı örgütsel değişimi gerçekleştirebilecektir.

B-PLANSIZ ÖRGÜTSEL DEğİŞİMDE LİDERLİK

a- Tanımı ve Özellikleri:

Genel anlamıyla plansız değişim, kendiliğinden oluşan değişimdir. Bu değişime evrim niteliğinde değim adı da verilmektedir.

Plansız değişimi, "beklenmeyen olay ve krizler nedeniyle meydana gelen değişikliklerdir" şeklinde de tanımlayabiliriz(6). Bunun anlamı, örgüt içinde veya dışında irade dışı meydana gelen beklenmeyen ve düşünülmeyen olayların krizlerin örgütü etkilemesi ve örgütün bu değişikliklere uyum sağlamaya çabalaması demektir.

Bu tanımlamadan sonra plansız örgütsel değişimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Plansız değişim, örgütlerde irade dışı oluşan ve çoğunlukla farkına varılmayan, bu nedenle de önlem alınmasında geç kalınan değişimlerdir.
- 2- Plansız değişimlere beklenmeyen olaylar krizler neden olur.
- 3- Plansız değişikliklerde, örgütün bu değişimlere uyabilmesi için uyum mekanizmalarına gerek duyulmaktadır. Bu mekanizmayı, biçimsel olmayan gruplar, organik örgütler, matris örgüt düzenleri ve benzer-geçici örgütler oluşturmaktadır(7).
- 4- Plansız değişikliklere uyumun sağlanması için örgütteki değerler inançlar, tutumlar, amaçlar, amaçlara ait hedefler ve yapılar sürekli gözden geçirilmelidir.
- 5- Plansız değişimlerde liderin çok dikkatli davranması ve çevreden gelen sinyalleri iyi değerlendirmesi gereklidir. Tabii afetlerin etkileri savaş, sosyal, politik, ekonomik durumlar, idari devrimler, rekabet, teknoloji ve haberleşme vb... örgütleri plansız değişime zorlamaktadır.

b- Liderlik:

Örgütlerin plansız örgütsel değişimlere uyum sağlayabilmelerinde liderin rolü planlı örgütsel değişimlere göre daha büyüktür. Çünkü plansız değişimler kendiliğinden ve irade dışında meydana gelen değişikliklerdir ve planlı değişimlerde olduğu gibi hem lidere, hem de örgüt çalışanlarına yardım edecek bir değişim uzmanı yoktur. Bu tür değişimler aniden ortaya çıkar ve lider tek başına hareket etmek, karar vermek zorunda kalır.

Bilindiği gibi liderlik genel bir konudur. Bu nedenle de, planlı ve plansız örgütsel değişimlerde bir liderde bulunması gereken özellikler kesin çizgilerle ayrılamamaktadır. Aşağıda, plansız örgütsel değişimlerde bir liderde bulunması gerekli özellikler ile tutum ve davranışlar genel olarak belirtilmiştir.

- 1- Lider, önsüzeli ve yaratıcı olmalıdır.
- 2- Lider, belli bir tecrübeye sahip ve dikkatli olmalıdır.
- 3- Plansız örgütsel değişimlerde lider daha önceden sinyal veren olaylarla yüzyüze kalır. Eğer, lider önsüzeli olur ve çevreden gelen bu sinyalleri iyi değerlendirebilirse ve buna göre stratejiler geliştirilirse, kriz dönemlerini daha az zararlarla atlatabilir.
- 4- Plansız örgütsel değişikliklerde cesaret ve yetenek gereklidir. Ayrıca, bu değişikliklere uyum sağlanmasında çalışanların lidere, liderin çalışanlara duydukları güven büyük rol oynar.
- 5- Lider, örgütün alıcı ve esnek olmasını sağlayabilmelidir.
- 6- Lider, sürekli kendisini yenileyebilmelidir. Bu nedenle tüm örgüt üyelerinin ilgi ve yardımını sağlamak amacıyla örgütte organik ve açık ilişkileri yürütmesi gereklidir.
- 7- Plansız değişikliklere uyum sağlamak için lideri, örgütü değişken çevreyle beklenmeyen olaylara cevap verecek şekilde düzenlenmesi ve planlanması gereklidir.
- 8- Plansız değişimlerde lider, biçimsel olmayan ağı nasıl organize edeceğini bilmelidir. Ayrıca örgütte biçimsel olmayan grupların liderlerinin de etki ve nüfuzlarını iyi tahlil etmelidir.
- 9- Plansız değişikliklere karşı örgütsel uyumun sağlanmasında örgütün amaçları, amaçlara ait hedefleri, kültürü lidere bilinmeli ve sürekli gözden geçirilmelidir.
- 10- Plansız değişime karşı koyabilmek için lider örgüt üyelerinin gelişmesine fırsat tanıyarak, gelecek için hazırlık yapar. Bunun için liderin açık ve pozitif bir yol izlemesi gerekmektedir. Lider, eğer ilişkilerini bu şekilde yürütmezse başarısız olur.
- 11- Plansız değişimlerle uğraşmak için lider, çalışanlarla sürekli ilişki halinde olmalı ve çalışanların tutumlarını, davranışlarını, amaçlarını sürekli gözden geçirmelidir.
- 12- Hiyerarşik kademedeki bir lider, örgüt dengede ve başarılı olduğu zaman başarılıdır.

Ancak bu başarı kısa sürelidir.

13- Plansız değişimde lider, örgüt kültürünü değiştirebilecek güce sahip olmalıdır.

S O N U Ç :

Plansız değişimlere uyum sağlayabilmek örgüt için zordur ve bu değişimlere örgüt içinden gelecek tepkiler planlı değişime gelecek tepkilerden daha büyüktür. Çünkü planlı değişimler beklenen olaylar üzerinde kuruludur. Örgütte hem lidere hem de çalışanlara yardım edecek bir değişim uzmanı bulunur. Değişimin neden yapıldığı ve amacı bilinir. Plansız değişimler, beklenmeyen olaylardan ve krizlerden dolayı kendiliğinden meydana gelen değişimlerdir. Bu nedenle, çoğu zaman örgüt üyeleri değişimin farkına bile varmazlar.

Plansız değişimlerde örgüt liderinin önemi daha büyüktür. Lider değişken çevreyle uzlaşma sağlamada hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle çevreyle örgütün uyumundaki değişimlere karşı sürekli duyarlı olması ve çevreden gelecek ikazları iyi değerlendirmesi gereklidir. Plansız değişimde lider biçimsel olmayan grupların yapısı etkisiyle işbirliği sağlamayı bilmelidir. aynı zamanda geçici çalışma grupları düzenleyebilmelidir. Plansız değişim planlı değişimin gerçekleşmesine zemin hazırlayabilir.

Çevre sürekli değişim ve gelişim halindedir. Bu nedenle lider, örgütün yaşamasını sağlamak için tüm değişimleri değerlendirmeli ve örgüt üyelerinin de kendilerini geliştirmesine zemin hazırlayarak her türlü değişmeye hazır olmalarını sağlamalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR :

DİNÇER Ömer; Örgüt geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikler, Timaş Basımevi Yayını, 1. Baskı, İstanbul, 1992.

EREN Erol; Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayını No: 2, İstanbul, 1984.

FİNK S. ; Crisis Management, New York, AMACOM, 1986.

KNOWLES P. Henry; SAXBERG Borje; "Organization Leadership of Planned and Unplanned Change" Futures, 20, S.3, 1988.

MONTANARİ J.R; MORGAN - P; BRACKER; Strategic Management : A Choice Approach, The Dryden Press, London, 1990.

DİPNOTLAR

- 1- Suna TEVRUZ, Davranış Bilimlerine Giriş Ders Notları, M.Ü. İkt. ve İd.Bil.Fak.Yayını, İstanbul, 1980, s.82.
- 2- Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayını, No:2, İstanbul, 1984, s.493.
- 3- Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikler, Timaş Basımevi Yayını, 1.Baskı, İstanbul, 1992, s.33.
- 4- Henry P. KNOWLES, Borje SAXBERG, "Organization Leadership of Planned and Unplanned Change" Futures, C: 20, S:3, 1988, s.255.
- 5- J.R. MONTANARİ, C.P. MORGAN, J.S. BRACKER, Strategic Management : A Choice Approach, The Dryden Press, London, 1990, s.239.
- 6- S.FİNK, Crisis Management, New York, AMACOM, 1986, s.14.