

Sürdürülebilir Küresel Rekabet İçin Değişimi Anlamak

Tuğkan Arıcı¹

Özet

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında tüm dünyaya yayılan değişim trendi, firmaların sürdürülebilir başarı elde edebilmesinin anahtar koşuludur. Günümüzde işletmeler için bir gereklilik haline gelen “değişim” konusunu anlamak ve doğru şekilde yönetebilmek için üst yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Değişimin gerekliliklerini anlamayan firmalar sektör içerisindeki başarılarını kaybedecek ve zamanla yok olacaklardır. Öte yandan değişimin farkında olmak ise değişimi gerçekleştirmek için yeterli değildir. Yapılan çalışmalar değişim hareketlerinin %60'ının başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Bu nedenle üst yönetim değişim sürecinde çalışanlarına liderlik etmeli ve değişimi yönetmek için bazı stratejik hamleleri yapmalıdır. Bu çalışma kapsamında sürdürülebilir başarı ve rekabet elde etmek isteyen firmaların değişimi anlayabilmeleri ve değişim sürecinde çalışanlarına liderlik ederken uygulaması gerekenler ile asla yapmaması gereken faktörlerin neler olduğu anlatılmıştır.

GİRİŞ

Bugün 1 TB dahili hafızaya sahip, 5G iletişim teknolojisine uyumlu, anlık video konferans yapabilmemize olanak tanıyan ve hatta 60 MP kamerası ile adeta bir sinema çekimi kalitesinde 4K video kayıt yapabildiğimiz cep telefonları hayatımızın olağan bir parçası haline geldi. Oysa çok değil, bundan 15 sene önceye kadar akıllı telefonlar hayatımıza yeni yeni girmiş, dokunmatik ekranlı telefonlarla yeni tanışmış, ev telefonları hala evimizin başköşesindeki yerinde durmaktaydı. Geçen 15 yıllık süre bu denli yüksek teknolojik değişimler için çok kısa bir süre olsa da, dünyada yaşanan teknolojik ilerlemelerin “üssü” şeklinde gerçekleşiyor olması; toplumsal alanda hızlı ve güçlü değişimlerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Bilim ve teknolojide yaşanan ve daha önce hiç bu kadar hızlı ve dinamik şekilde meydana gelmeyen teknolojik gelişmeler nedeniyle ülkeler arası ekonomik ve teknolojik bilgi

1 Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, tarici@gtu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3640-247X

sınırları ortadan kalkmış, tüketicilerin istek ve beklentileri farklılaşmıştır. Tüm dünyada bir bütün halinde yaşanan hızlı ve baş döndürücü dinamik değişimin sebebi olarak teknoloji görünen yüz olsa da bu teknolojik değişimi tetikleyen ana itici güç tüketicilerdir. Hatta daha açık ifade etmek gerekirse teknoloji bu değişim sürecinin nedeni değil, adeta bir sonucudur.

20'nci yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte dünyada yaşanan yıkımların terk edilerek refah ve gelişmişlik seviyesinin artması, insan yaşam süresinin uzaması, savaş döneminde keşif ve icat edilen pek çok bilimsel ve teknolojik çalışmanın insanlığın rahatı için kullanılmaya başlaması ile tüketiciler, zaruri ihtiyaçlarını değil kendini gerçekleştirmeye imkan tanıyacak istekleri arzulamaya başlamıştır. Günümüzde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek pek çok ürün/hizmetin piyasada var olması işletmeleri sürekli bir değişimin içinde kalmaya zorlamaktadır. Çünkü bugün, sadece müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün/hizmetleri piyasaya sunan işletmeler, küresel rekabet çarkı içerisinde ne yazık ki hayatta kalamayacaktır. Bu yoğun rekabet içerisinde ayakta kalabilmenin değişmez ilk ve tek şartı ise müşterilere değer katan tüm olguları bir araya getirerek müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayan ürünlerin ortaya konulmasıdır.

Günümüz küresel pazarında müşteri değerini ön planda tutmak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürün/hizmetleri piyasaya arz etmekte de tek başına yeterli değildir. Nokia örneğinde olduğu gibi bir firma, sektöründe kendi yarattığı teknoloji sonucunda lider konumundayken bir başka rakibinin ortaya koyacağı radikal inovasyon sonucunda tüm hakimiyetini kaybedebilir (Arıcı vd., 2022). Porter'a göre sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmelerin stratejisinin rakipler tarafından taklit edilmesinin zorlaştırılmasıdır (Porter, 1985). Günümüzde yaşanan rekabet göz önüne alındığında örgütlerin klasik yöntemler ile rekabet gücü elde etmesi ve bunu uzun yıllar sürdürebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletmeler, dinamik ve hızlı değişimler gösteren piyasa şartlarını sürekli analiz etmeli ve değişimi önceden fark ederek kendisini bu değişime adapte etmelidir. İşletmelerin pazar içerisinde yaşanacak değişimleri önceden fark ederek gerekli tedbirleri alması ise ancak değişimi yönetmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle işletmelerin küresel rekabet ortamı içerisinde hayatta kalmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacak en önemli adım işletmelerini iç ve dış dinamikler ışığında sürekli bir değişim içerisinde tutmak ve değişimi bir işletme kültürü haline getirmektir.

Değişim yönetimi, işletmelerin içerisinde buldukları sorunları çözmek ve değişen çevre koşullarına karşı işletmeyi uyumlaştırma süreci olarak tanımlanabilir. İşletme içerisinde kaçınılmaz olan değişimin etkin bir şekilde

yönetilebilmesi, değişimi tetikleyen faktörlerin bilinmesi ve değişimin işletme şartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki işletmelerin çevresinde yaşanan değişimler işletmelere yeni fırsatların açılmasına da olanak sağlayacaktır (Tunçer, 2013).

DEĞİŞİMİ ANLAMAK

Değişim kelimesi Türk Dil Kurumu'nca, "bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023). Yenileşme, gelişme, reform, evrim veya iyileştirme gibi kavramlar ile de tanımlanabilen değişim, Almani vd. (2018) tarafından "bir kurumun yönünü, yapısını ve iç ve dış müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet edebilme yeteneklerini sürekli yenileme süreci" olarak ifade edilmiştir. Bu genel tanımlamalardan da fark edildiği üzere değişim süreci yavaş, kendiliğinden gelişen ve işletme tarafından bilinçli bir şekilde yönetilebileceği gibi işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin dinamikleri sonucunda aniden de ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla değişimin kaçınılmaz şekilde yaşanacağını; ancak yaşanma zamanının iç ve dış dinamiklere bağlı olarak değişebileceğini söyleyebiliriz. Bu nedenle işletmeler değişen piyasa koşullarını iyi analiz etmeli, başta müşterileri olmak üzere paydaşları ile sürekli iletişim içinde olmalı ve iç ve dış çevresinde yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek değişim gerekliliğini öngörmeli ve kendisini değişimlere adapte etmelidir (Yeşil, 2018; Almani vd., 2018).

Değişim yönetimi, yöneticilerin işletme içerisinde uygulamayı amaçladıkları stratejik iş süreçlerinin tüm paydaşlar tarafından doğru algılanması, uygulanması ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesidir (Al-Ali vd., 2017). Günümüzde yaşanan enflasyon, ülkeler arası sorunlar, küresel tedarik zinciri zorlukları, maliyet artışlarına ek olarak tüketici istek ve beklenti değişimleri ile teknolojik değişimler tüm yöneticileri değişiklik ve dönüşüm yapmaya zorlamaktadır. Değişim kaçınılmaz gerçektir çünkü günümüzde var olan bu hız ve karmaşıklık zamanla azalmayacağı gibi aksine gün geçtikçe daha da artacaktır. ABD Başkanı Bill Clinton'ın da dediği gibi "Değişime ve değişmeye direnç göstermenin maliyeti, değişimi hayata geçirme maliyetinden her zaman daha fazladır." Bu nedenle liderler hızın nasıl ve hangi yönde değişeceğini önceden fark etmeli ve birlikte çalıştıkları kişilerle ortak bir hareket planı hazırlamalıdır.

Değişim, evet kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak değişimi yönetmek, "değişimi yönetmeliyiz" cümlesini kurmak kadar kolay değildir. İster makro açıdan düşünüp bir iş yerinin tamamını isterseniz de mikro açıdan düşünüp bir departmanda yürütülen pek çok iş süreçlerinden birini göz önüne getirin; yıllardır süregelen rutinleşmiş bir yapıyı düzenlemek, farklılaştırmak ya da

tümden değiştirmek oldukça zor olacaktır. Nitekim yapılan çalışmalar değişim hareketinin %60'ının başarısızlıkla sonuçlandığını, başarısızlıkla sonuçlanan çalışmaların %50'sinin ise daha değişime başlar başlamaz yaşandığını göstermektedir (McKinsey, 2009). Değişim sürecinin bu denli yüksek oranda başarısızlıkla sonuçlanıyor olmasının altında yatan pek çok neden bulunmaktadır. Ancak ilk ve en önemli neden olarak “rutini bozmak” cümlesini kurabiliriz.

DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Değişim hiçbir zaman bir anda ortaya çıkan bir olgu değildir. Günlük hayatın bir parçası olan değişim, belki de ilk kez Covid-19 pandemisi döneminde bir anda insanları bir değişimin içine soktu. Oysaki uzaktan çalışma, dijitalleşme ve mesai kavramının ofis dışına taşınması son dönemde revaçtaydı. Bu değişimi zamanında görebilen firmalar zaten bu değişimin de bir parçası olmuşlardı. Bu değişimi fark edemeyen işletmeler ise zorunlu değişime yıkıcı bir şekilde teslim olmak zorunda kaldılar. Ancak bu da bir taraftan çalışanlar üzerinde bir yıkıma neden oldu. Gartner (2020)'nin yaptığı çalışmaya göre çalışanların değişimi yönetme başarısı, Covid öncesi döneme göre %50 oranında azaldı. Bu da bize gösteriyor ki değişime hazırlıklı olmak değişim süreci ve sonrasında çalışanlar ve dolayısıyla işletmeler üzerinde önemli sorunları da beraberinde getiriyor. Bu nedenle üst yönetim değişimi işlerinin bir parçası olarak görmeli ve çalışanlarına bu konuda liderlik etmeli. Değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için atılacak adımlar şu şekilde özetlenebilir:

Değişimin Hikayesi ve Değişime Ön Hazırlık

Değişim sürecinin ilk aşaması üst yönetimin değişim ihtiyacını hissetmesi ve bunun gerekliliğini kabul etmesiyle başlamaktadır. Ancak değişim tek bir birimin otokontrolü ve planlamasında gerçekleşecek bir olgu değildir. Bu nedenle değişim ihtiyacının nedenleri tüm paydaşlar ile paylaşılmalı, anlaşılmalı ve değişime ihtiyacın önemli olduğu kanıksanmalıdır (Kerman ve Öztop, 2014)

Değişimin gerekliliği ve öneminin tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasıyla birlikte değişimin neleri kapsayacağı, değişim sonucunda elde edilmesi hedeflenen çıktılar, değişimden etkilenen birimler ve değişimin planlamasını detaylandırılmalıdır. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha güvende hissederek rahatlayacak ve çalışmayı destekleyeceklerdir. Sağlanacak işbirliği sayesinde işletmenin ortak bir amaç ve vizyon dahilinde hareket etmesine imkan sağlayacaktır.

Net, Ve-Veya Yaklaşımından Uzak ve Küçük Hedefler

Değişim yönetiminin ikinci aşamasında ise ulaşılması istenilen ana hedefe doğru adım adım ilerleyebilmek için ara hedefler konulmalıdır. Küçük adımların birikerek büyük bir hedef haline gelmesi zamanla kurumun günlük rutini haline gelecektir. Bunu yapmanın en etkili yolu ise kafa karışıklığı yaratmaya neden olan “ve – veya” ifadelerini olabildiğince kullanmamaktır. Çalışanlar kendilerine konulan küçük ve zorlu hedefleri gerçekleştirdikçe değişime karşı duydukları eleştirel düşünceden sıyrılacak, kendilerine duydukları güven artacak ve daha yüksek performanslı iş süreçleri ortaya koyacaktır.

Çalışanların Entelektüel Sermayesini Ön Plana Çıkartın

Peter Drucker’ın ifade ettiği “geleceğin fabrikası bilgi etrafında toplanacaktır” sözü son 10 yılda gerçekleşmeye başlamıştır. Dünya genelinde yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişmelerin sonucunda artan bilgi, zamanla bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunun yaratılmasına da imkan tanımıştır. Bugün, aklınıza gelebilecek tüm fikirlerin, planlamaların ve işlerin insan elinden çıktığı düşünüldüğünde entelektüel sermaye, yani çalışanların sahip olduğu tüm yetkinlikler, tecrübeler ve bilgi birikimler, işletmelerinde özgün sınırlarını oluşturmaktadır (Zaim, 2005). World Economic Forum tarafından yayınlanan Future of Jobs raporuna göre istihdam esnasında en çok aranan yetkinlikler yaratıcılık, duygusal zeka, stres altında karar alabilme ve eleştirel düşüncedir (WEF, 2016). Bu raporda entelektüel sermayenin işletmelerin hem değişimi yönetmesinde hem de sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Bu nedenle liderler, çalışanların sahip olduğu bilgi, tecrübe, yetenek ve becerilerini serbestçe kullanabilecekleri ortamın yaratılmasından sorumlu olmalıdır. Bu ortam sayesinde çalışanlar, baskı ve sınırlamalar olmadan özgün çalışmalar yürütecekleri için daha yaratıcı olacaktır.

Güven, Teşvik ve Ödüllendirme Sistemi

PWC (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre işletme içerisindeki çalışanlar arası güven %15 seviyelerindedir. Bu çalışma ortamında yürütülecek herhangi bir çalışmanın başarı getirmeyeceği ya da sınırlı bir başarı getireceği muhakkak. Bu nedenle çalışanların hem kendilerine hem de üst yönetime karşı yüksek güven duydukları çalışma ortamlarının başarılı işlerde teşvik ve ödüllendirme sistemleriyle desteklenmesi değişimin de hızla gerçekleştirilmesine imkan tanıyacaktır.

BAŞARISIZ DEĞİŞİM

İşletme içerisinde doğru bir değişim planı kurmak ve bunu hayata geçirmek kadar atılacak adımların doğru felsefelere dayandırılması da önemlidir. Bu nedenle çalışanlara değişimin nedenini anlatmak, hedefler koymak, çalışanları özgürleştirmek ya da teşvik sistemi kurmak ile başarı beraberinde her zaman gelmeyecektir. Başarıyı taçlandırmanın ve olumsuz durumları engellenmenin yollarından biri ise değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasının arkasında yatan nedenleri anlamaktır.

İşletme içerisinde değişime liderlik eden üst yöneticilerinde aynı zamanda kaçınılması gereken 3 önemli faktör var. Bu önemli 3 faktörün dikkatle yönetilmesi değişim köklerinin sağlam olmasına ve ilerleyen dönemdeki yeni değişimlerinde sorunsuz ilerlemesine imkan tanıyacaktır.

Değişim Kültürü Yaratılmıyor

İşletme kültürü, örgütü bir arada tutan, üyeler tarafından paylaşılan ve yeni üyelere öğrenilip, bir sonraki üyelere aktarılan iş yapma şeklidir (Hellriegel, 1992). Zamanla oluşan ve işletmenin işleyişi halinde gelen işletme kültürü, o işyerinde birlikte çalışan kişilerin ortak düşüncesi olarak tanımlayabiliriz. Değişim süreci içerisinde ise, değişimin beraberinde getirdiği dinamizm ve yapısal değişim olgusu nedeniyle yeni bir düzen çalışmalarını yürütülmektedir. Dolayısıyla işletme kültürü değişime açık değilse ve mevcut işletme kültürü rutin, durağan ve stabil odaklı işe çalışanlar değişim adımlarını kendileri için tehdit olarak algılayacaktır. Çalışanların işlerini kaybetme, terfi/kariyer korkusu ya da işletme kültürüne duygusal olarak bağlılık gibi faktörler nedeniyle çalışanlar açık veya kapalı şekilde (aktif veya pasif) direnç gösterilecektir (Dijk ve Dick , 2009; Oreg, 2006; Tunçer, 2013).

Yenikten Uzak Bir Tarz

İşletmeler aynı sektörde, aynı büyüklükte ve benzer müşteri profillerine hizmet ediyor olsalar da birbirlerinden farklı iç ve dış dinamiklere sahiptir. Tabir-i caiz ise her işletme kendi nev-i şahsına münhasırdır. Dolayısıyla değişim süreci aşamasında yapılacak tüm planlamaların işletme dinamiğine uygun şekilde gerçekleştirilmesi, adeta terzi işi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Değişim adımları ile organizasyonel değişim konularının yenilik ve işletme dinamiklerinden uzak, basma kalıp ya da rutin sözlerle işlenmesi olması başarı sağlamayacaktır.

Siz Bilmezsiniz Argümanı

İşletme içerisinde başlatılacak olan değişim çalışmaları, ister organizasyonun tamamını isterse de işletme içerisindeki bir birimin yürüttüğü alt iş süreçlerinden sadece birini kapsasın; tek bir birimi ya da çalışan tarafından planlanarak hayata geçirilecek bir argüman değildir. Böyle bir çalışma, değişimin tüm dinamiklerine aykırı olduğu gibi hali hazırda işleyen mevcut iş süreçlerinin de bozularak işletme içerisindeki tüm dinamiklerin yok edilmesi anlamına gelecektir. Değişim, organizasyonunun bütününe ilgilendirmektir ve bu nedenle tüm paydaşların fikir, istek, ihtiyaç, beklenti ve korkularının derinlemesine incelenmesi, tüm paydaşların süreçlere dahil edilmesi ve planlamaların yine tüm paydaşlarca onaylanması gerekmektedir (Baykal, 2019). Bu önemli bir parametredir çünkü değişim süreci içerisinde atılacak stratejik adımların tüm paydaşların beklentilerini karşılayacak şekilde atılması değişimin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Ayrıca mevcut süreç içerisindeki işleyişi, o süreç içerisinde yer alan iç ve dış paydaşlardan daha iyi bilen; atılacak yeni adımların mevcut süreçlere ne derece uygun olup olmayacağını tespit edebilecek başka kimse bulunmamaktadır. Öte yandan insan, makine gibi standart bir çalışma motivasyonuna sahip değildir. Dolayısıyla çalışanların süreçlere dahil edilerek fikirlerinin alınması hem süreçlerin sağlıklı ve verimli çalışması hem de çalışanların iş performanslarının artarak değişim direncinin pasifize edilmesinde yarar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Al-Ali, A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M. (2017). "Change Management Through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture", *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), pp: 723-739.
- Almanei, M., Saloniitis, K., Tsinopoulos, C. (2018). "A Conceptual Lean Implementation Framework Based On Change Management Theory", 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems, 72, pp: 1160-1165.
- Arıcı, T., Gök, M.Ş., Cigirim, E. (2022). Teknoloji Çağında Yeni Yönetim Stratejileri: Çevresel Türbülans ve Rekabet Stratejileri. M. Çelik, K. Aydın (Editör), *Sosyal Bilimlerde Güncel Araştırmalar*, 3-20.
- Baykal, E. (2019). "Human Factor in Management: An Example From Turkish Banking Sector", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), pp: 187-198.
- Dijk, R., Dick, R. (2009). "Organizasyonel Değişimde Gezinmek: Değişim Liderleri, Çalışan Direnci ve İşe Dayalı Kimlikler", *Journal of Change Management*, 9 (2), pp: 143-163, DOI:10.1080/14697010902879087
- Gartner, (2020). "Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020", Erişim Tarihi: 18.01.2023. Erişim Adresi: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-14-gartner-cautions-hr-leaders-that-the-risk-of-change-fatigue-among-employees-has-doubled-in-2020-this-year>
- Hellriegel, 1992 > *Organizational Behavior* (6th Edition). Richard W. Woodman (Editor).
- Kerman, U., Öztöp, S. (2014). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (10), ss: 1-20.
- McKinsey, (2009). "Corporate Transformation Under Pressure", Erişim Tarihi: 18.01.2023. Erişim Adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/corporate-transformation-under-pressure>
- Oreg, S. (2006). "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp: 73–101. DOI: 10.1080/13594320500451247.
- Porter, M.E. (1985). "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, Winter, pp:60-78.
- PWC, (2022). "Trust: The New Currency for Business", Erişim Tarihi: 18.01.2023. Erişim Adresi: <https://www.pwc.com/us/cis-trust>
- TDK, (2023). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=değişim> (Erişim Tarihi: 28.01.2023).
- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), ss: 1-34.

- WEF, 2016> “The 10 Skills You Need to Thrive in The Fourth Industrial Revolution”, Erişim Tarihi: 18.01.2023. Erişim Adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Yeşil, A. (2018). “Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (5), ss: 307-323.
- Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İşaret Yayınları: İstanbul.