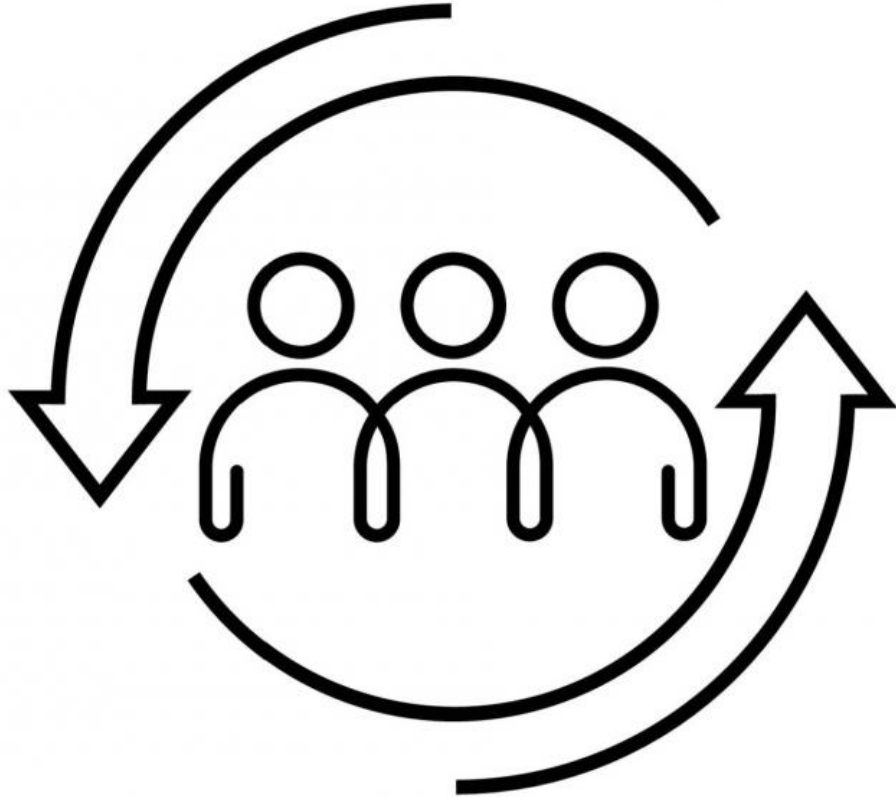


DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değiş ya da Acımasızca Değişime Sürüklen

Şükrü İmre

2 OCAK 2025, PERŞEMBE



Teknolojik gelişmeler, büyük fırsatlar ve zorlukları beraberinde getirerek hızla ilerlemeye devam ediyor. Organizasyonlar, bu gelişmelere ayak uydurabilmek için iş yapış biçimlerini yeniden gözden geçirmek ve yapılarını dönüştürmek zorunda. Yapay zekâ ve analitik alanındaki yenilikler, bu dönüşümde kritik bir rol oynuyor ve etkisini giderek artırıyor. Modern iş dünyasında veri, analitik ve yapay zekâ artık bir seçenek değil, bir zorunluluk olarak

karşımıza çıkıyor. Bu teknolojiler, organizasyonların yalnızca süreçlerini optimize etmelerini değil, aynı zamanda müşterilere daha hızlı ve niş çözümler sunmalarını sağlıyor. Bunların getirdiği dönüşümler, doğal olarak organizasyon içindeki çalışanlardan bilinçli ya da bilinçsiz bir dirençle karşılaşılıyor. Bu yazımda, özellikle analitik ve yapay zekâ uygulamalarının getirdiği değişime iş birimlerinde oluşan dirençleri ele alacak ve bu direncin nasıl aşılabileceğini irdelleyeceğim.

Değişime Direncin Doğası Nedir?

Değişime direnç, çalışanların mevcut durumu koruma (konfor alanından çıkmama) eğiliminden doğan bir tepki olup bireysel, grupsal veya organizasyonel seviyelerde ortaya çıkar. Psikolojik, sosyal ve kültürel faktörlere dayanan bu direnç, değişime dair korku, endişe ve alışkanlıkların sarsılması gibi nedenlerle kendini gösterir.

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, değişim, çalışanların alıştıkları konfor alanlarını yeni yetkinlik talep ederek tehdit eder. Ayrıca, bu durum mevcut statükoyu korumak isteyen çalışanda iş kaybı korkusu ve endişe yaratabilir. Örneğin, bir üretim firmasında, manuel raporlama süreçlerini dijitalleştirmeye, yıllardır bu işi rutinde yapan çalışanlar arasında işlerini kaybedecekleri endişesi yaşatabilir. Organizasyon açısından bakıldığında, bu tür projeler uzun vadede verimlilik ve hız kazandırarak organizasyonun yaşamının devamı sağlar.

Sosyal faktörler ise grup dinamikleriyle ilgilidir. Organizasyon içerisinde bir grup, değişime direnç gösteriyorsa, bireyler de bu dirence katılma eğilimindedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar bir grup içinde normlara ve rollere uyum sağlamaya yatkındır. Burada gruptaki liderlerin değişimle ilgili olumsuz tutumları kritiktir. Örneğin, bir lojistik firmasında yöneticiler, veri analitiği projelerinin kısa vadede iş yüklerini artıracığına inanarak direnç gösterebilir. Liderlerin tutumlarından güç alan çalışanlar da işin yürütülmesini aksatabilir, bilgi saklayabilir veya işin tamamlanmasını baltalayabilir. Bu tür projelerin uzun vadede operasyonel verimlilik sağlayacağı gerçeği ise genellikle göz ardı edilir.

Organizasyonel seviyede ise yerleşik kültür, katı prosedürler ve geçmişte yapılan yatırımlar değişime karşı direnci artırabilir. Örneğin, bir şirket, yıllardır kullandığı bir yazılımı daha gelişmiş bir sistemle değiştirme fırsatını, önceki yatırımlarının boşa gitmesi korkusuyla reddedebilir. Yönetim kademesinin geleceği yeteri kadar öngörerek veya analiz ederek karar almadığını açıkça göstereceğinden dolayı bu direncin de olması olasıdır. Buna ek olarak, katı bürokrasi ve formalizm, yenilikçi fikirlerin uygulanmasını zorlaştıracığı aşıkardır.

Değişime Direnç Nasıl Aşılabilir?

Değişime direnç, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çalışanların mevcut durumu koruma meyli nedeniyle, değişimin getirileri net bir şekilde ortaya konulmalı ve direnç aşılmalıdır. Çalışanların değişime uyumu ise oldukça çeşitlidir; bazıları yeniliklere açıkken, diğerleri alışkanlıklarına bağlı kalarak bu süreçte isteksiz davranabilir. Değişime direnç, yalnızca bireylerin psikolojik tepkilerinden değil, aynı zamanda ekipler arası çatışmalardan ve organizasyonel karmaşıklıklardan da kaynaklanabilir. Teknolojik gelişmeleri işlere adapte eden (*özellikle yapay zekâ ve analitik*) ekiplere yönelik kasıtlı direnç, dönüşüm sürecini zorlaştırabilir. Bu durumda, değişime yönelik direncin etkin stratejilerle aşılması kritik hale gelir.

Yeni Roller ve İşbirliği Modelleri Geliştirme

Teknoloji öğrenip organizasyonun problemlerine adapte eden ekipler ile ilgili iş birimleri arasında yaşanan çatışmalar olasıdır. Özellikle bu ekiplerin görev tanımlarının belirsiz olduğu ortamlarda, organizasyon istediğini elde edemez. İş birimleri, problemlerini çözmek, ihtiyaçlarını gidermek için yapay zekâ ve analitik ekipten talep etmek yerine başka birimlerde veya kendi içlerinde verimsiz yöntemlerle çözmeye çalışılabilir. Böylelikle, bu ekiplerin geliştirdiği çözümleri sürekli reddetmek, işbirliği eksikliğine ve organizasyonel verimsizliğe yol açabilir. Bu da, tüm ekipler için yıpratıcıdır. Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak işler mi yapacağız yoksa diğer ekiplerle savaş mı vereceğiz!

Bu gibi durumlarda, işbirliğini temin etmek, iletişim kopukluğunu gidermek ve teknik birimlerle iş birimleri arasında köprü kurmak amacıyla, Farouk ve arkadaşlarının (2024) ele aldığı çalışmada da bahsettiği "çevirmen" rolü bir çözüm olabilir. Çevirmenler, teknolojik çözüm üreten ekiplerin teknik çıktılarının, iş birimleri tarafından anlaşılabilir hale getirilmesini yardımcı olur. Eğer iş birimleri, teknolojinin getirdiği nimetlerin faydalarını anlamazsa, üretilen sonuçları değersizleştirecek eylemlerde bulunabilir. Özetle, işi yokuşa süreceklidir! Dahası, gizliden direnerek ya da algı dağıtılarak sürecin zorlaştıracaklardır. Örneğin; bir perakende şirketinde, analitik ekip müşterilerin alışveriş alışkanlıklarını analiz ederek hangi ürünlerin hangi saatlerde daha fazla satıldığını belirleyen bir model geliştirdiğini varsayalım. Bu model, stok yönetimini optimize etmek ve satışları artırmak için büyük bir fırsat sunmuş olsun. Maalesef, mağaza yöneticileri bu verilerin doğru olduğuna inanmayarak modelin uygulanmasını zorlaştırmış olsun. "*Biz zaten yıllardır aynı şekilde çalışıyoruz, bu raporlar gerçek*

satış dinamiklerini yansıtmıyor," diyerek analitik sonuçları küçümseyenler. Hatta bazı mağaza çalışanları, kendi yöntemlerini kullanarak stok siparişlerini manuel olarak vermeye devam etsinler. Bu, hem analitik ekibin emeğinin boşa gitmesine neden olur hem de şirketin stok fazlası ve eksiklikler gibi problemleri çözme potansiyelini sınırlandırır.

Çevirmenler, analitik sonuçların iş birimlerine net ve uygun bir şekilde aktarılmasını sağlayarak, dirençle başa çıkabilir ve teknolojinin faydalarını daha görünür hale getirebilir. Bunun gibi dirençlerin önüne geçmek için aracı rol, iletişimi güçlendirebilir ve taraflar arasındaki güveni inşa ederek organizasyonun geleceğe emin adımlarla yürütmesine yardımcı olacaktır.

Eğitim ve Farkındalık Programları

Çalışanların teknolojik geliştirme yapan ekiplerin işlerini engelleme, zaman kaybı yaratma veya odak dağıtma meyilleri, çoğunlukla değişimin yaratacağı güç dengesi kaybı endişesinden kaynaklanır. Direnci aşmanın bir diğer etkili yolu, çalışanların yetkinliklerini artırmaya yönelik kapsamlı eğitim programlarıdır. Bu eğitimler yalnızca teknik beceri kazandırmaktan ibaret olmamalı, aynı zamanda değişimin organizasyonel faydalarını ve bireysel katkıları nasıl artıracağını anlatacak şekilde farkındalık yaratacak nitelikte olmalıdır.

Örneğin; bir lojistik firmasında rota optimizasyonu için yapay zekâ tabanlı bir sistem geliştirilsin. Bu sistem, sürücülerin teslimat sürelerini kısaltarak yakıt tasarrufu sağlamayı ve genel verimliliği artırmayı hedeflediğini varsayalım. Saha yöneticileri, bu yeni sistemin kendilerinin teslimat planlama üzerindeki kontrolünü azaltacağını düşünerek direniş göstermiş olsun. Sistemin önerdiği rotaları görmezden gelmişlerdir. Direnci aşmak için tüm saha yöneticilerine yönelik bir eğitim programı başlatılsın. Eğitimlerde, yapay zekâ sisteminin yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp, sürücülerin iş yükünü hafifleteceği ve müşterilere daha iyi hizmet sunulmasını sağlayacağı vurgulanmıştır. Ayrıca, sistemin getirdiği tasarrufların genel firma başarısına olan katkısı ve bunun çalışanlara sunacağı kariyer fırsatları anlatılmıştır. Eğitim sonrasında saha yöneticileri, sistemi daha iyi anlamış ve değişimi sahiplenerek süreçlerin iyileştirilmesine aktif katkıda bulunmuştur.

Yapay zekâ ekibinin bilinçli olarak geliştirdiği çözüme yönelik geribildirimlerde bulunulmaması, sessizlikle savuşturma ya da işleri kasıtlı olarak geciktirme gibi davranışlar, genellikle değişimin sağlayacağı yararların tam olarak anlaşılamamasından kaynaklanır. Bu tür olumsuz tutumları kırmak ve değişime olan güveni artırmak için eğitimler, verilen örnekte de

görüldüğü üzere keskin bir rol oynar. Eğitimlerle birlikte, yeni çözümlerin getirdiği dünyada organizasyon genelinde görev tanımlarının şartlara uygun olarak netleştirilmesi, direncin temel nedenlerinden biri olan belirsizliği azaltabilir. Çalışanlar, rollerinin ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlandığı, değişimin kendilerine nasıl bir katkı sağlayacağını anladıkları bir ortamda, sürece daha kolay uyum sağlar ve direnç yerini işbirliğine bırakır.

Liderlik ve Üst Yönetim Desteği

Değişim sürecinde liderlerin aktif desteği ve müdahalesi, ekipler arası güç dengelerinden doğan sorunları çözmek için dramatik öneme sahiptir. Gücün teknolojik çözüm üreten ekiplere geçişini engellemek için sergilenen pasif direncin üstesinden gelmek için liderlerin net bir duruş sergilemesi gerekir. Liderler, bu ekiplerin organizasyondaki rolünü açıkça vurgulamalı ve bu ekiplerin çalışmalarını önceliklendiren bir yapı oluşturmalıdır.

Bu ekiplerin ürettiği çıktılarının önemini görmezden gelen veya reddeden iş birimlerine karşı liderlerin aktif bir duruş sergilemesi, bu ekiplerin motivasyonunu artırabilir. Üst yönetim, bu tip projelerin başarılarını somut örneklerle görünür kılmalı ve bu sonuçların organizasyona kattığı değeri düzenli olarak paylaşmalıdır. Bu sayede, diğer iş birimlerinin direnci azalacak ve günümüz teknolojisine uygun çözüm üreten ekiplerin etkinliği artacaktır.

Süreçlerin Gözden Geçirilmesi ve Netleştirilmesi

Organizasyondaki iş süreçlerinin ve sorumlulukların teknolojik gelişmelere uygun olarak dinamik bir şekilde güncellenmesi gerekir. Aksi halde, bir belirsizlik yaratılır ve direnç için uygun bir zemin oluşur. İş birimlerinin, ilgili ekiplerden iş talep etmek yerine kendi çözümleriyle problemlerini geçiştirmesi veya işleri alakasız birimlere yönlendirmesi, organizasyonel açıdan zaman kaybı ve verimsizlik yaratır. Bu tür durumlar, süreçlerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını gerektiğini vurgular. Ayrıca, analitik çözüm üreten ekiplerin sonuçlarına yönelik kasıtlı geri bildirim eksikliği ya da iş birimleri tarafından benimsenen "*sonuçların üzerine yatma*" gibi davranışlar, organizasyonel disiplin eksikliğinden kaynaklanabilir. Bu nedenle, süreçlerin belirgin hale getirilmesi, görevlerin takip edilmesi ve zamanında sonuç alınmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

Örneğin; bir finansal hizmetler şirketinde, analitik ekip, müşteri kredi risklerini tahmin edebilecek bir model geliştirmiş olsun. Bazı departmanlar, bu modeli kullanmak yerine eski yöntemlerle çalışmaya devam etmiş, modelin sağladığı potansiyel faydalardan faydalanmamış

olsun. Modelin başarısına veya kullanımına yönelik, analitik ekibe geri bildirim vermeden ve sonuçların göz ardı ederek faydalanmamış olabilirler. Bunun önüne geçmek için sürecin disiplinli bir şekilde takip edilmesini sağlamak için görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirleyip, analitik ekibin çıktılarının uygulamaya alınması için açık bir mekanizma oluşturulduğunu düşünelim. Böylelikle, modelin kullanıp kullanılmadığı denetlenebilir ve kimin nerede ne gibi aksiyonlar alıp almadığı belirlenebilir. Sonuç olarak, analitik ekip tarafından sağlanan veriler düzenli olarak gözden geçirilmiş, geri bildirimler zamanında verilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda kararlar alınarak organizasyonel verimlilik artırılmış bir uygulamaya geçilebilir.

Değişim, organizasyonlar için kaçınılmazdır ve direnç, yönetilmesi gereken doğal bir süreçtir. Veri analitiği ve yapay zekâ, artık organizasyonlar için bir lüks değil, bir zorunluluktur. Teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine entegre edilmesi ve bu değişimlerin yönetilmesi, organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için gereklidir. Ancak, bu dönüşümler yalnızca teknik altyapıya değil, aynı zamanda insan faktörüne de bağlıdır. Çalışanlara, yeni teknolojilerin onların profesyonel becerilerini geliştireceği ve işlerini kolaylaştıracağı net bir şekilde anlatılmalıdır.

Direncin aşılması için doğru stratejiler, etkili liderlik, net görev tanımları, eğitimler ve güçlü bir işbirliği gereklidir. Bu faktörler, organizasyonların geleceğe emin adımlarla yürümelerini sağlayacak ve değişimin faydalarını en üst düzeye çıkaracaktır. Unutmayın, Charles Darwin'in dediği gibi "Değişime ayak uyduramayanlar, geleceğin karanlıklarına gömülür."