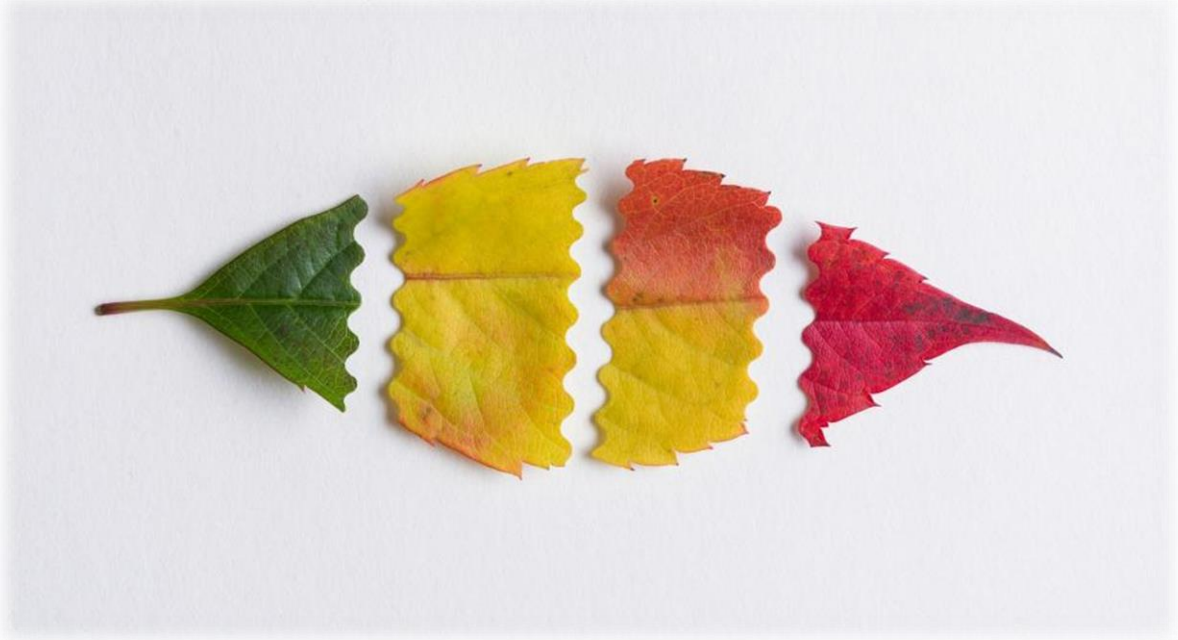


Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 14.09.2018

## İnsanların Değişimi Benimsemesini İstiyorsanız Neyin Değişmeyeceğini Vurgulayın

Yazan: Merlijn Venus, Daan Stam, Daan van Knippenberg



Yönetim biliminde ve uygulamalarında kabul gören yaygın inanişaya göre, bir değişim projesinde destek almak için; mevcut durumla ilgili sorunların ana hatlarını çizecek vizyoner bir liderlik gerekir. Liderler, planlanan değişimin daha iyi bir geleceğe nasıl zemin hazırlayacağını açıklayarak bu değişimin karşısında duran engellerin üstesinden gelebilir. Fakat kısa süre önce [Academy of Management dergisinde yayımlanan](#) araştırmamız, bu noktada önemli bir uyarı yapmamız gerektiğini gösterdi.

Değişime karşı direnmenin temel sebebi, çalışanların kurumlarıyla özdeşleşmesi ve onu korumak istemesidir. İnsanlar değişiklikten sonra kurumlarının değer verdiği ve özdeşleştiği yer olarak kalmayacağından korkar. Üstelik değişimin etrafını saran belirsizlik ne kadar fazlaysa, çok sevdiği kurumsal kimliğe yapılan bu tür tehditlerin de o kadar çok olacağını düşünürler. Planlanan değişimin iyi yönleri ile mevcut durumun kötü yönlerini vurgulayan değişim liderliği, genellikle bu korkuları tetikler; çünkü değişimin temelden ve kapsamlı olacağına işaret eder.

Halbuki etkili değişim liderliği, sanılanın aksine, kurumun devamlılığını vurgulamak ve ufuktaki değişim ve belirsizliğe rağmen, bir kurum olarak “Biz kimiz?” sorusunun merkezindeki değerlerin korunacağını altını çizmek zorundadır.

Bu, iki çalışmada test ettiğimiz açık ve eyleme geçirilebilir bir kavramdır. İlk çalışma organizasyonel değişim planlarını (yer değiştirme ve ticari genişleme, yeniden organizasyon, yapısal ve teknik değişimler, ürün değişimleri, liderlik değişimi ve birleşmeler de dahil) duyuran kurumların 209 çalışanının ve onların süpervizörlerinin katıldığı bir anketi. Çalışmanın odak noktası ise; liderliğin, çalışanların değişime verdiği desteğin kamçılanmasına nasıl etki ettiğiydi. Bu, süpervizörlerin çalışan

davranışlarını değerlendirmeleriyle ölçüldü. Sonuçlar (tahmin edildiği gibi) şunu gösterdi ki; liderler kurumun devamlılığına ilişkin vizyonlarını daha fazla vurguladıklarında, değişim için destek sağlamakta daha etkiliydi. Çünkü devamlılığa dair bir vizyon, çalışanlara kurumsal kimliğin devamlılığı hissi olarak aşılanmıştı. Bu etkiler, çalışanlar iş yerinde daha fazla belirsizlik hissettiklerinde (çalışanların kendilerini değerlendirmeleriyle ölçüldüğü üzere) daha fazla oluyordu.

İkinci çalışmada, nedensellik hakkında sonuçlara ulaşabilmek için aynı fikri laboratuvar deneyleri kullanarak test ettik. Konu, okulun eğitim müfredatında yapılacak potansiyel değişimleri ve çalışmaya 208 işletme okulu öğrencisi katıldı. Okulun dekanından geldiği söylenen iki mesajdan her biri öğrencilere ulaştırıldı. Biri eğitim müfredatının değişimi ile ilgili vizyonu; diğeri ise bu vizyona ek olarak, kimlik devamlılığı vizyonunu da içeriyordu. Hangi mesajı aldıklarından bağımsız olarak, öğrencilere değişim sonuçlarına ilişkin ya düşük ya da yüksek belirsizlik öneren iki geçmiş bilgisinden biri ulaştırıldı. Daha sonra öğrencilerin kimlik devamlılığı algılarını ve değişime desteklerini, fiili davranışla ifade edildiği şekilde, değerlendirdik. Bu fiili davranış, başka öğrencileri değişime ikna etmek için yazılan bir mektup oldu. Bu ikinci çalışmanın da sonuçları birinci çalışmanın sonuçlarına benzerdi: Değişime destek, değişim vizyonuna bir devamlılık vizyonu eşlik ettiğinde daha yüksekti. Çünkü bu durumda insanların kimlik devamlılığı algısı daha yüksekti. Tekrar etmek gerekirse, etkiler değişim hakkındaki belirsizlik yüksek olduğunda daha güçlüydü.

Bu araştırmanın çıkarımları oldukça açık. Değişime olan direncin üstesinden gelmek ve değişim için destek oluşturmak için liderlerin çekici bir vizyonla birlikte süreklilik vizyonunu da aktarmaları gerekiyor. Liderler şayet “Bizi biz yapan” kurum kimliğinin, değişimlere rağmen korunacağını garanti etmezlerse, kendilerini bir direniş dalgasına hazırlamak durumunda kalabilirler.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).