

---

---

## İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. İkrâm Çınar\*

---

---

### Öz

*Bu çalışmanın konusu, örgütlerdeki "insan kaynağını geliştirme"dir. Her gelişme aslında bir değişimdir ya da doğası gereği değişimi içinde barındırır. Dolayısıyla değişim yönetimi de bu çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Çalışmada değişimin hangi gerekçelerden kaynaklandığı ve onun niteliği üzerinde durulduktan sonra, değişimde doğal grubun etkisi ve değişmeyi gerekli kılan durumlar tartışılmıştır. Değişim sürecinin aşamalarından sonra insan kaynağını geliştirmenin önemi ve temel değerleri vurgulanmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Değişim, değişim yönetimi, insan kaynağını geliştirme

---

\* İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. Elmek: ikram@inonu.edu.tr

---

---

## **CHANGE MANAGEMENT IN TERMS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

---

---

### **Abstract**

*The aim of this study is to develop the human source in organizations. Every development is actually a change or naturally comprise the change. Therefore change management is also dealt as well in this study. After dwelling on the causes and nature of change, the effect of natural group and situations necessitating the change are discussed. Following the phases of the change process, the importance and basic tenets of developing human source were emphasized.*

**Key Words:** *Change, change management, human resources development*

## Örgüt ve Değişim

Değişim; yenileşme, gelişme, yeniden yapılandırma, reform, evrim, devrim, buluş, iyileştirme gibi kavramlarla benzerliklere sahip olsa da aralarında farklar bulunmaktadır (Özdemir 2000: 25; Erdoğan 2002: 14; Helvacı 2005: 13). Değişim bir süreçtir; belli bir zaman diliminde bir halden başka bir hale geçme, farklılaşma durumudur. Bu farklılaşma durumu yavaş yavaş, bilinçli ya da kendiliğinden, evrimsel biçimde olabileceği gibi, aniden, dolayısıyla devrimsel de olabilir. Devrimsel değişim, yaratacağı sarsıntılardan dolayı örgütsel ortamda zorunlu olmadıkça tercih edilmez. Dolayısıyla değişim evrimsel olmak durumundadır. Öte yandan, evrimleşemeyenlerin ayakta kalmak için devrime gereksinimleri olduğu da bir gerçektir. Aşağıda değişim ve onun doğası üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kurulur. Bunun için iç ve dış çevrenin hızlı değişim istemlerine karşı gerekli yanıtı vermesi ve kendini çevreye (ya da gücü yeterliyse çevreyi kendine) uyarlaması gerekir. Çevreyle örgüt arasındaki uyumsuzluk doku uyumsuzluğuna benzer. Çevre kendisiyle bütünleşemeyen örgütü yok eder. Çevreye uyarlanmak ya da bütünleşmek, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağını geliştirmekle olanaklıdır.

Örgütler sürekli değişen bir çevre içinde yer alırlar. Günümüzde özellikle bilimsel teknolojik devrim, rekabet ve yasal düzenlemeler toplumsal yapıyı, normları, değerleri, kısaca kültür ve uygarlığı yeniden yoğurup biçimlemektedir. Böylesi bir ortam örgütleri sürekli biçimde kendilerini çevreye uyarlanmaya itmektedir.

Çağ değişmektedir. Sanayi toplumunun yerini bilgi toplumu almakta, emek-üretim paradigmasından enformasyon-bilgi paradigmasına geçilmekte, toplumsal yapıdaki nitelik değişikliği paradigmatik değişimi gerektirmektedir (Yılmaz 1995: 94). İnsanlık sıradan insanın aklını zorlayan devrim ve dönüşümlerin yaşandığı bir dönemden geçmektedir. Bu devrim ve dönüşümler, temel özellikleri gereği birbiriyle yakından ilintilidir. Bu devrimlere ayak uyduramayan her birim olgu (birey, politik sistem, ekonomik sistem, toplum, yaşam biçimi, değerler bütünü) her geçen gün yaşama şansını azaltmakta ve yok olmaya doğru gitmektedir. Devrimlere ancak değişerek uyum sağlanabilir. Dolayısıyla bu ortam içinde her birim olgu kendini değişime odaklamalıdır (Şimşek 1997: 7).

Değişmenin kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Ancak günümüzde değişimin en belirleyici özelliği onun hızıdır (Toffler ve Toffler 1996: 8). Kültürler ve kurumlar bir değişimin sonucuyla ilgili kültürel örüntüleri düzenlemeye ve yerleştirmeye çalışırken, onun da değiştiği, yerini "yeni"nin aldığını görmekteirler. İnsanlık değişimin getirdiklerini sindirememesi gibi bir sorunla, hatta Toffler'ın vurguladığı "şok"la karşı karşıya bulunmaktadır.

Bu sorunu çözmek için değişime direnmek çözüm değildir. Değişime direnenler kısa zamanda kendilerini çağdışı bulur ve yok olurlar. Geçerli olan paradigma; ne olursa olsun statükoyu korumak değil, gelişmektir.

Gelişme için değişme bir önkoşuldur. Ancak değişme, yönü belirsiz bir kavramdır. Dolayısıyla değişmeyi yönünü belirtecek biçimde tanımlamak gerekir. Değişme; bireylerin, grupların ve örgütün genel verimliliğini artırmak amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı, dolayısıyla yönü belli olan bir girişimdir. Değişme, bir sorundan kaynaklanan bir zorunluluk olduğuna göre, değişimin yönü “sorunu amaçlar doğrultusunda çözmek” olmalıdır.

Değişme zorunluluğu, örgütün işlevlerinde sıradanlaşmayı önleme ve örgütü daha iyi, en iyi performansa kavuşturma çabasından kaynaklanır. Bu performansı sağlayacak olan yenilikçi ve yaratıcı düşüncedir. Bu düşünce örgütteki her birey ve birimde bulunmalı, yoksa geliştirilmelidir. Bu yapılırken değişimin doğası kavranmak zorundadır.

Örgütünde değişiklik yapmayı düşünen yönetici, kültürel ve toplumsal engellerden hangileri ile karşılaşacağını önceden kestirebilmeli ve gerekli önlemleri alabilmelidir. (...) Çünkü değişikliğin maliyeti göreceği direnme ile düz orantılıdır (Bursalıoğlu 2002: 146).

Değişen bir çevrede yer alan eğitim sistemlerinde de sürekli değişimin olması kaçınılmazdır. 1980 sonrasında Türk Eğitim Sisteminde önemli değişim girişimlerine tanık olunmuştur. Bunlardan altı yaşında ilköğretime başlama uygulaması, lise mezunlarına meslek edindirme (limme), ders geçme ve kredi sistemi gibi uygulamalar başarısız değişme girişimleri olarak kaldı. Sistemde uygulanmaya çalışılan birçok yenilik değişim yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. Bunun örneklerinden biri 2004 ilköğretim (1-5. sınıf) programıdır. Program yeterince tanıtılmadan uygulamaya konmuştur. Eğitimde anlayış değişikliği (yapılandırıcılık) yaptığı iddiasında olan program, yapılandırıcılığın ne olduğunu bilmeyen öğretmenlere uygulattırılmaktadır (İnce 2005; Çınar 2006: 61).

### **Doğal Grubun Etkisi**

Örgütler farklı amaçları olan bireylerden oluşurlar. Bu farklı amaçlar doğal örgütlerin oluşmasına yol açar. Doğal örgütler ise değişime genellikle direnme eğilimindedirler. Çünkü doğal örgütler aynı zamanda kültürel değerlerin sürdürülmesi için oluşurlar. Doğal grup, istenilir nitelikte bulunduğu, doğru ve değerli olduğuna inandığı kültürel değerleri destekler. Bu eğilim, giderek statükonun korunmasına dönüşebilir. Bu da örgütsel gelişmeyi engelleyici bir rol oynar (Aydın 1991: 40). Bu olgu değişim yöneticisini açmaza sokabilir. Bir yandan örgütsel amaçlara ulaşmak için işbirliği çabalarını bütünleştirmesi gerekirken, öte yandan yenilik yapması, değişim girişimine direnen birey ya

da grupların gönüllü işbirliği ve eşgüdümüne direnmeleri, yöneticinin işini zorlaştırabilir.

Gruplar istikrarı sürdürmeye çalışırlar ya da en azından değişimi yavaşlatmaya uğraşırlar. Oysa gelecekteki (kapitalist ötesi toplumda) kuruluşlar "istikrar bozucu"dur. Görevleri bilgiyi işe koşmak, aletlere, süreçlere, ürünlere uygulamak, işe uygulamak, bilginin kendisine uygulamak olduğu için, sürekli değişikliğe göre düzenlenmiş olmak zorundadırlar. Yeniliklere dönük olmak durumundadırlar. Schumpeter'e göre ise yenilik, "yaratıcı yıkıcılık"tır (Drucker 1994: 86).

Yenilik, dolayısıyla değişim, istikrarı bozduğu için koruyucu güçler yeniliğe direnirler. Bunu aşmak için işgörenlerle iyi bir diyalog ve işbirliği gerekir. Değişim, planlanması gereken bir süreçtir. Örgütte bunu başarabilecek yetki ve sorumluluğa sahip birileri bulunmalıdır.

Örgüt içindeki yenilikler için bir başlatıcı gerekir. Başlatıcı olan ve değişim sürecini yönetmenin sorumluluğunu alan kişi ya da kişilere "değişim temsilcisi" denir (Robbins 1994: 326). Örgütün çevreye uyarlanmasını sağlamaktan sorumlu olan kişi öncelikle yöneticidir. Yönetici, değişimin yönünü, niteliğini anlama, tanılama ve değişimin sunulması ve yürütülmesinde liderlik yapabilme becerileriyle donanık olursa, doğal grubu etkilemede daha başarılı olur.

### **Değişmeyi Gerekli Kılan Durumlar**

Değişim bir zorunluluktan kaynaklanır ve amaçlı bir girişimdir. Amaç genel olarak; örgütün etkililiğini geliştirme ve üyelerin doyumunu artırma olarak ifade edilebilir. French, bu amaçları şöyle sıralamaktadır (Robbins 1994: 327):

- (1) Örgüt üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini artırmak. (2) Problemleri yok saymak yerine, hem grup içinde, hem de gruplar arasında örgütsel problemlerle karşı karşıya kalma oranını artırmak. (3) Role dayalı otoritenin, bilgi ve beceriye dayalı otoriteyle artırıldığı bir çevre yaratmak. (4) İletişimin açıklığını yatay, dikey ve çapraz olarak artırmak. (5) Örgüt içindeki bireysel şevk ve tatmin düzeyini artırmak. (6) Problemlere sinerjik çözümler bulmak. (7) Planlamada ve uygulamada kişisel sorumluluk ve grup sorumluluğu düzeyini artırmak.

Bu amaçlar daha çok insancıl ve demokratik değerlere yöneliktir. Dolayısıyla günümüzün genelgeçer paradigmasına da uygundur. Buffo'ya göre ise; yöneticilerin yenileşme çabalarına önem vermeleri şu nedenlerden kaynaklanmaktadır (Budak 1998: 16):

1. Pazarla ilgili nedenler; öncü firma olmak, öncülüğünü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılar.

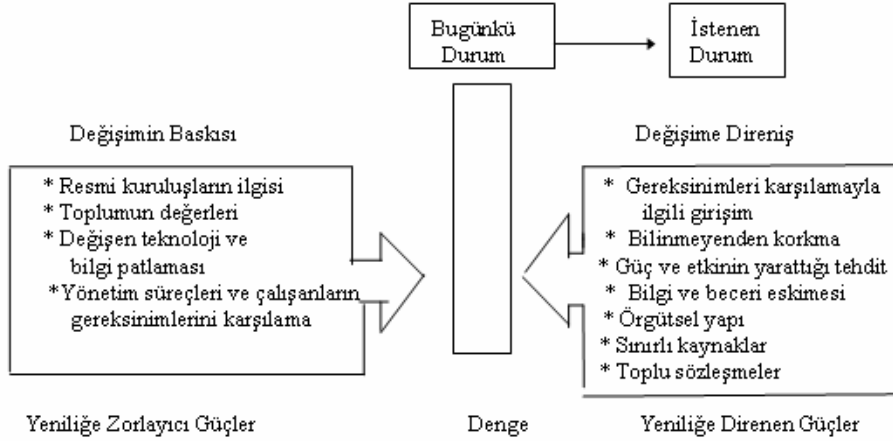
2. Örgütsel nedenler; yenilikçi olarak tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, örgütte morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmek.

3. Sosyal nedenler; değişikliği bekleyen tüketicilerin bu taleplerini tatmin etmek, kamuya karşı işletmeyi yararlı göstermek, işletmenin sosyal sorumluluğunun bilincinde olduğuna ilişkin bir imaj yaratarak, özellikle büyük işletmelere karşı kamunun önyargıya dayalı olumsuzluklarını gidermeye çalışmak.

4. İşgörenele ilgili nedenler; yetenekli ve istekli işgörenlere işlerden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanaklarını vermek ve örgütsel sorunların çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı güdülemektir.

### Değişim Süreci

Bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak değişim bir süreçtir ve bu sürecin yönetilmesi gerekir. Bu süreçte değişim gereksiniminin ortaya çıkması, bunun tanımlanması, değişimin yönü ve biçiminin planlanması, işgören desteğinin sağlanması, değişimin uygulanması ve yeni olanın yerleştirilmesi yer alır. Bu sürecin her aşamasının planlanması ve planın uygulanması değişim yönetimi becerilerini gerekli kılar.

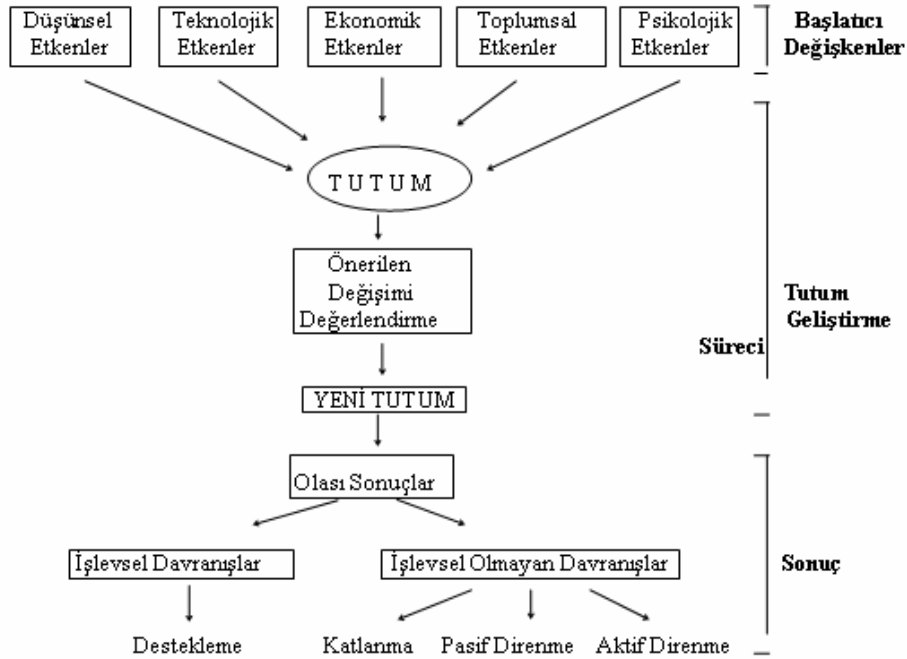


**Şekil 1.** Değişim Baskısı ve Direnen Güçler

Kaynak: Lunenburg ve Orstein 1996: 210

Şekil 1’de değişim zorunluluğunun hangi nedenlerden kaynaklandığı ve buna karşı ortaya çıkan direniş nedenleri anlatılmaktadır. Burada belirleyici olan zorlayıcı güçler ile direnen güçler arasında hangisinin gerçekten güçlü olduğudur. Değişim bir gereksinim ya da zorunluluktan doğmuş ise (ki öyle olmalıdır), örgüt yönetiminin yapması gereken, yenilikçi güçlerin yanında yer almak, hatta diğer çalışanları yenilikçi tutum ve davranışlarla donatmak, onları değişime açmak, ikna etmek, gerekirse zorlamaktır (Lunenburg ve Ornstein 1996). Değişime olan direnci azaltmak için yönetimin kullanması gereken teknikler de vardır. Lunenburg ve Ornstein (1996: 211)’a göre bunlar; katılımın sağlanması, etkili bir iletişim, değişmeyi kolaylaştırıcı destek, başarıyı ödüllendirme, planlama ve gerektiğinde zorlamadır.

Yönetimin, Şekil 2’deki başlatıcı değişkenleri de olumlu yönde geliştirerek tutum kazandırmada kullanması, değişim süreci sonucunun istendik olmasını sağlayabilir.



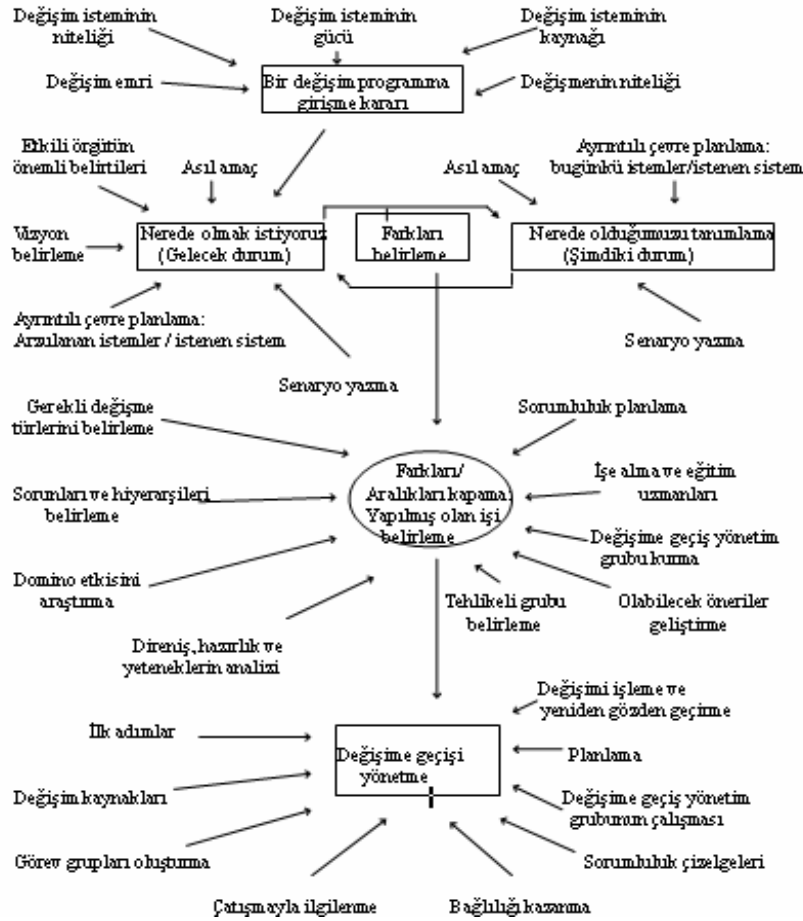
Şekil 2. Değişim Sürecinde Tutum ve Davranışların Oluşumu

Kaynak: Budak 1998: 66'dan uyarlanmıştır.

Değişim yöneticisinin yapması gereken, yenilikçi tutum takınanların sayısını artırmak ve işlevsel davranış gösterir hale getirmektir. Böylesi bir yönetsel davranış, değişime direnişi ya da direnenlerin sayısını ve gücünü

daha başlangıcından azaltacaktır. İşgörenler yeniliğe ve yaratıcılığa odaklanacaklardır.

Yenilik bir değişim sürecidir ancak her değişim yenilik değildir. Değişim özgünse ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir (Budak 1998: 20). Drucker (1994: 89-90), "yeni yaratma" yeteneğinin örgütün yapısında olması gerektiğini savunmaktadır. Bunun için her örgütün dokusuna üç sistematik uygulamayı yerleştirmesi gerektiğini belirtir. Bunların ilki; her yaptığı işte sürekli ve düzenli iyileştirmelerle, Japonların "kaizen" dedikleri uygulamalar, ikincisi; her örgütün kendi başarılarından yararlanmayı, bir başka deyişle, onlardan bir şeyler öğrenerek yeni uygulamalar geliştirmeyi öğrenmeleri ve sonuncu olarak da; her örgütün "yenilik getirmeyi" öğrenmesidir.



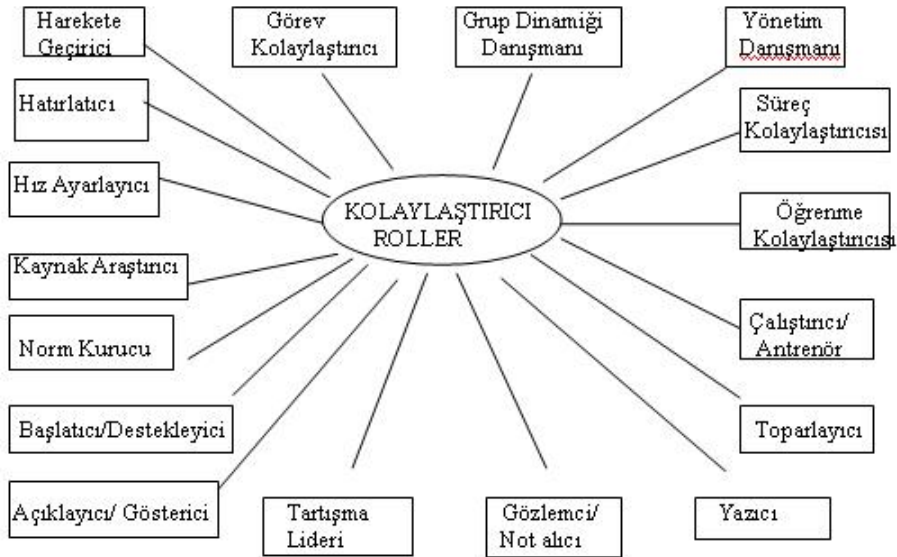
Şekil 3. Değişim Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Eoerard ve Morris 1990: 249.



Şekil 3'te görüldüğü gibi değişim süreci oldukça karmaşıktır. Süreçte kontrol edilebilen ya da kısmen kontrolü mümkün olan birçok değişken bulunmaktadır. Değişim, ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlar. "Nerede olmak istiyoruz" sorusuna verilen yanıtla birlikte değişimin yönü belirlenir. Belirlenen yön doğrultusunda ayrıntılı planlama yapılır. Bu planlamada yeni olanın işgörelere tanıtılması, onların olabildiğince gönüllü katılımlarının sağlanması, değişime olan direnci azaltıcı etki yapar. Yeninin yerleştirilmesi ve her aşamada değerlendirmelerle değişim süreci tamamlanır. Süreçteki başarıda liderlik can alıcı bir öneme sahiptir.

Değişim süreci örgütlerdeki çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Öyleyse örgüt yönetimleri "insan kaynağını geliştirme" (İKG) misyonunu yüklenmek, değişimi kolaylaştırıcı yeni roller örgütlemek durumundadırlar.



Şekil 4. Değişim Sürecini Kolaylaştırıcı Roller

Kaynak: Everard & Morris 1990

Karmaşık bir süreç olarak değişim, uzman desteği ve süreci yönetmeyi kolaylaştıracak rol ve görevlerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Şekil 4'te süreci kolaylaştıracak bazı roller belirtilmiştir. Bu rolleri gerçekleştirecek olanların öncelikle değişim sürecinde "yeniyi" içtenlikle savunan işgörelere arasından seçilmesi daha etkili sonuçlara yol açabilir.

## İnsan Kaynağını Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır (Açıkalin 1994: 12). İKG ise yönetimin geleneksel karar, planlama, uygulama, değerlendirme süreçleri yerine “yönelme”, “yönlendirme” süreçlerini işe koşmayı yeğlemektedir. Bu nedenle İKG aşamasında, “insanı tanıyan” insan kaynağı yöneticilerinin, “iş tanıyan” personel yöneticilerini elinin tersiyle itip öncelikle “insan yeteneklerini geliştirme” rollerine talip olmaları beklenmektedir (Açıkalin 1999: 11). İKG, insanı özeğe alan değerlere dayalı, davranış bilimlerinin etkileme tekniklerini kullanarak, örgüt kültürünü değiştirerek, iş ve iş dışı ayırımına fazlaca girmeden bireyin gizil güçlerini geliştirmeyi, böylece bireysel doyumunu ve örgütsel etkililiği artırmayı amaçlayan yönetsel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı ortaya çıkaran gelişmeler şöyle açıklanabilir:

Ekonomik gelişme, toplumların genel refah ve eğitim düzeylerinin yükselmesi, insan hakları ve demokrasinin gelişmesi, insanları (Maslowcu anlamda) ikincil güdüler tarafından güdülenmeye yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak hümanist düşünce adeta yeniden keşfedilmiş, genelgeçer paradigma haline gelmiştir. Böylesi bir işgöreni ancak kendini gerçekleştirme gibi üst düzey güdüler harekete geçirebilir.

Drucker’a (1994: 98) göre, bundan böyle artık “sadakat” maaş çeki karşılığında elde edilemeyecektir. Sadakati elde etmek için o kuruluşun, etkin performansı vermeleri karşılığında bilgi elemanlarına olağanüstü fırsatlar tanıdığını kanıtlaması gerekmektedir. İnsanlar örgütlere sadece para kazanmak için girmezler. İşyerlerinde bazı psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini de karşılamak isterler. Ekonomik ve sosyal güvencelerle birincil gereksinimleri karşılanmış olan bireyler, daha üst düzey gereksinimler tarafından güdülenmektedirler. Bu durum, yöneticileri insanı ön plana çıkaran yönetim anlayışını benimsemeye zorlamaktadır.

Hizmet ağırlıklı örgütlerde müşteri memnuniyeti ön plana çıkmıştır. Örgütler müşterileriyle işgörenleri aracılığıyla ilişki kurarlar. Müşteri memnuniyetini sağlamak için onlarla iletişim kuran işgörenlerin işinden memnun ve örgütüne bağlı olması gerekir. “İnsanların zamanı, emeği ve bir dereceye kadar psikik varlığı satın alınabilir; ancak onun sadakati ve inisiyatifini satın alınamaz, kazanılmak zorundadır.”

İKG’de ve değişim sürecinde başarılı olmanın yolu, işe nitelikli (değişmeye açıklık bu niteliğin kapsamındadır) işgörenler seçmekten geçer. Nitelikli işgören eğitim ve geliştirme maliyetini azaltır ama bu yetmez. Sürekli değişen bir çevrede yer alan örgüt, gereken uyarlamayı işgörenleri aracılığıyla

yapacağından, değişime açık işgörenleri seçmesi gerekir. Bu yapılmaya çalışılır. Ancak çoğu kez örgütler ve yöneticiler, aranan ölçütlere tam uygun olanların belirlenmesi yerine, ölçütlere en yakın, en uygun olanların belirlenmesi ile yetinmek zorunda kalırlar (Açıkalın 1994: 165). Bazen de işgörenler iş tanımı ve analizlerine göre seçilmiş olsa bile, yeni yatırımların yapılması, yeni teknolojilerin devreye girmesi gibi nedenlerle onların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine gerek duyulabilir.

Eğitim ve geliştirme gereksinimi örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmin sonucu veya bir kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim gereksiniminin belirlenmesi sonucu da ortaya çıkabilir. Eğitim mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi, gelecekteki gereksinimleri karşılamak için de düzenlenebilir (Yüksel 1998: 179).

İKG'nin boyutlarından birisi de işgörenlerin duygusal yeteneklerini geliştirmektir. Duygusal zekânın [yeteneğin] özellikle sosyal boyutu örgütsel davranış açısından önemlidir. Örneğin (Goleman 1998: 153); grupları organize edebilme (örgütteki insanları harekete geçirebilme, çabalarını eşgüdümleme), tartışarak çözüm bulma (çatışmaları engelleyen ya da alevlenen anlaşmazlıklara çözüm bulan aracı olma), kişisel bağlantı (empati ve bağlantı kurma yeteneği, kişilerin hislerinin ve ilgi alanlarının farkına varıp uygun tepki verme) ve sosyal analiz (insanların hislerini, niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilme ve içgörü sahibi olabilme) becerileri kazanmış işgörenler örgütlerini geliştirecekler, en azından sorunlardan birinin parçası olmayacaklardır.

İnsanlar çalışmak için bir araya geldiklerinde grubun performansında IQ (Intelligence Quotient, zekâ bölümü) önemli bir rol oynar. Ellerindeki işi ne kadar iyi yapabildiklerini toplam IQ'nun yüksekliği belirler. Grup zekâsının önemli unsurunun ise akademik anlamdaki ortalama IQ değil, duygusal zekâ bağlamındaki zekâ ölçüsü olduğu anlaşılmıştır. Yüksek grup IQ'sunun anahtarı ise sosyal uyumdur (Goleman 1998: 206). Bu beceriler bir bütün olarak alındığında kişilerarası ilişkilerin sürtüşmesiz yürütmesini sağlayan şeydir ve çekiciliğin, sosyal başarının, hatta karizmanın gerekli unsurlarıdır.

Sosyal ilişki zekâsı yüksek olan kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğal liderlerdir, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlentecek bir şekilde

açıklayabilen insanlardır. Duygusal olarak besleyicidirler, insanları iyi bir ruh haline sokarlar (Goleman 1998: 154).

İnsanlar başarısızlıklarını kendilerindeki bazı değişmez eksikliklere bağlıyorsa, umutlarını kaybedip çaba harcamaktan vazgeçerler (Goleman 1998: 197). Bu bir tür "öğrenilmiş çaresizlik"tir. Bunu aşabilecek olan, duygusal zekâsı geliştirilmiş işgörenlerdir.

Öte yandan İKG işgörenin sadece var olan ya da gözlenen beceri ve gizilgüçleriyle yetinmemek durumundadır. Onda gizli, gelişmemiş ya da güdük kalmış gizilgüçleri de bulup çıkarması gerekir. Bu, elmas madenini bulmak gibidir: Toprağın en derin yerlerinden çıkarılır ama çıkarılma zahmetine katlanılacak kadar değerlidir.

İnsan kaynağını geliştirmenin amacı örgütsel öğrenmedir. Örgütler ise sadece öğrenen bireylerden oluşur. Bireysel öğrenme örgütün öğrenmesini garanti etmez ancak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme meydana gelmez (Senge 1997: 155). Bir örgütte öğrenmenin ortaya çıkmasında; yönetimin ilk sorumluluğu öğrenmeyi teşvik edecek bir iklim oluşturmaktır (Töremen 2001:31).

Örgütte değişme ve gelişmenin olması için gelişmenin işgören davranışlarında olması gerekir. İnsan davranışlarının nedeni objeler, nesnelere, kişiler ya da durumlar değil; bizim onlara ilişkin düşünce, değer ve inançlarımızdır (Açıkalın 1999: 54). Davranışları değiştirmenin yöntemi, onları yönlendiren düşünceleri değiştirmektir. Bunu zaman içinde yeni yaşantılar yoluyla başarabiliriz (Açıkalın 1999: 55).

### **Sonuç**

Dünden daha iyi olmanın, kaliteyi ve mükemmelliği aramanın ve hizmet sunumunda farklılık yaratmanın yolu değişerek gelişmeden geçmektedir. Değişim kendiliğinden değil, planlanarak yönetilmesi gereken bir süreçtir. Üst yönetim basamakları hangi değişme girişimini planlarsa planlasın, bunu uygulayacak olan örgütün insan boyutudur. Bu boyut geliştirilmeden yapılacak hiçbir değişim girişimi istenen ölçüde başarılı olamayacaktır. Eğitim örgütleri öğretmenlerin üniversite mezunu olmalarıyla avunmanın ötesinde, onları daha da geliştirmeyi temel ilke saymalıdır. İçinde bulunduğumuz çağda "bitmiş eğitim"den söz edilemeyeceğinden, çalışanların kendilerini sürekli geliştirme, örgütlerin de onların gelişmeleri için ortam ve olanakları sağlama zorunlulukları vardır.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Pegem Yayınları. Ankara.
- (1999). *İnsan kaynağının yönetimi-geliştirilmesi*. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Üçüncü Baskı. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim, yaratıcı birey*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Onikinci basım. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Çınar, İ. (2006). *Mankurtlaştırma süreci*. Anı yayıncılık. Ankara.
- Drucker, P. F. (1994). *Kapitalist ötesi toplum*. (Çev.:Belkıs Çorakçı) İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A yayıncılık. Ankara.
- Everard, B. ve G. Morris. (1990). *Effective school management*. Second Edition. Paul Chapman Publishing Ltd. London.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zekâ*. (Çev.: Banu Seçkin Yüksel) Yedinci Baskı. Varlık Yayınevi, İstanbul.
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler*. Nobel Yayınları. Ankara.
- İnce, M. (2005). "İlköğretim ders müfredatlarının değiştirilme süreci üzerine bir değerlendirme." *Eğitim politikaları dergisi*. Sayı 1.
- Lunenburg, F. C. ve A. C. Ornstein. (1996). *Educational administration: concepts and practices*. Second Edition. Wadsworth Publishing Co. California.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Beşinci Baskı. Pegem A Yayınları. Ankara.
- Palmer, M. ve K. T. Winters. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev.: D. Şahiner) Rota. İstanbul.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev.: A. S. Öztürk) Etam A.Ş. (Anadolu Üniversitesi Vakfı) Eskişehir.
- Senge, P. M. (1997). *Beşinci disiplin*. Dördüncü baskı (Çev.: A. İldeniz, A. Doğukan) Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Şimsek, H. (1997). *Paradigmalar savaşı: kaostaki Türkiye*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Toffler, A. ve H. Toffler. (1996). *Yeni bir uygarlık yaratmak*. (Çev.: Z. Dicleli) İnkılap Kitabevi. İstanbul.
- Töremen, F. (2001) *Öğrenen okul*. Nobel yayın. Ankara.
- Yılmaz, A. (1995). *Modernden postmoderne siyasal arayışlar*. Vadi Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İkinci Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara.