

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

1. DEĞİŞİM KAVRAMI

1.1. Değişimle İlgili Görüşler ve Değişim Kavramı

Değişim bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir.¹ Değişimin birçok anlamı vardır. hareket, yer değiştirme ya da bir durumdan diğerine geçme, gelişme, büyüme ve kalkınma, geleneksel, kalıplaşmış düşünce sistemlerinden uzaklaşma, daha yüksek verimlilik ve etkenlik sağlayacak yöntemler geliştirme gibi. Bu anlamların her biri olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ifade eder. Ya da değişim daha önceden var olan bir nesnenin ya da durumun ortadan kaldırarak yerine yenisinin geçirilmesidir.²

Değişim bir varlığın dışındaki koşulların zorlamasıyla ya da varlığın kendi iç gücünün ve amaçlarının itici gücüyle olabilir. Dış koşulların zorlaması durumunda varlık çevresel koşulların değişmesine ayak uydurmasına değişim, bozulma ve yok olma biçiminde olur. Çevresel koşullara ayak uydurursa varlığını sürdürür. İçsel dürtüler ise daha iyiyi arama, yenilik yapma vb.

Değişim hakkında geçmişten günümüze kadar çeşitli görüşler bulunmaktadır. İlk görüşler Antik Yunan düşünürlerine kadar dayandırılabilir. Antik Yunan düşünürlerinin görüşleri daha sonraki düşünürlere de kaynak oluşturdıkları için etkileri günümüze kadar devam etmektedir.

1.1.1. Herakleitos'un "Her Şey Akıştadır" Görüşü

Değişim kavramını ilk ortaya atan düşünürdür. "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir" sözüyle dünyayı bir yapı olarak değil daha çok geniş bir süreç olarak görmüştür. Bütün şeylerin bir toplamı değil daha çok bütün olayları, olguların ya da değişikliklerin hepsi.

Herakleitos değişimin nedenini eşit statünün eşit evrelerinin birbirinin ardı sıra gelmesinden oluşan zıtlıklar doktrinine bağlamaktadır.³ Bu doktrin kötünün ardından iyinin olumsuzun ardından olumlunun ya da bozulmanın ardından düzelmenin geleceğini ve bunların birbirini sürekli izleyeceğini akla getirmektedir.

"Her şey akışkandır" sözüyle özetlenen toplumsal sistemlerin katı ve basamaksal bir yapı olarak değil, bir süreçler bütünü olarak görülmesine de katkıda bulunabilir.

1.1.2. Pormenides'in "Değişim Yanılsamadır" Görüşü

Pormenides, Herakleitos'un tersine hiçbir şeyin değişmediğini iddia eder. Ona göre duyular aldatıcıdır ve duyularla algılanan şeylerin çoğu da yanılsamadır.

¹ ÇELEBİOĞLU Fuat , "Davranış Açısından Örgütsel Değişim", (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul: 1990), s.2

² DİCLE Atilla, DİCLE Ülkü, "Örgütsel Değişim", Verimlilik Dergisi, (C: 2, 1975), s. 30975

³ CYNTHIA Wagner K, "Managing Change In Business": Views From The Ancient Post, Business Horizons, (Kasım-Aralık 1995), s. 9.

Tek gerçek sonsuz ve bölünmez olan varlıktır ve bu varlık karşıtı olmayan bir şeydir. Karşıtlıkların olmadığı bir dünyada değişen bir şey de yoktur.⁴

Parmenides'e göre eğer değişim tek gerçeklikse o zaman dürüst konuşmak bile olanaksızdır.⁵ Çünkü bugün söylediğiniz bir söz gerçeği anlatsa bile gerçek sürekli değiştiğinde söylediğiniz söz hiçbir zaman gerçeği anlatmayacaktır.

1.1.3. Platon'un Aşkın (Transcendental) ve Değişen Dünya Görüşü

Platonun görüşlerinde hem Herakleitos'un hem de Parmenides'in görüşlerinin izleri vardır. Platon gerçek olanla görünüş arasında ayırım yaparak Parmenides'in gerçek varlığın değişmeyip yalnızca görünüşün değiştiği görüşünü izler. Değişmez olan gerçek akılla, değişen görünüş ise kanılarla kavranır.⁶ Bu nedenle değişim yalnızca maddesel olanda ve görünüştedir. Duyuları aşan alanda ise durgunluk ve değişmezlik vardır.⁷

Platon'a göre seçkin insanlar değişmez değerlerin sembolü olan ideal insandır. Bu nedenle toplumsal sistemin misyon ve değerlerini tanımlama ideal bir toplumsal sistemi kurma ve yönetme diğerlerine örnek olma rolüne sahiptir.

1.1.4. Aristo'nun Amaçlı Değişim Görüşü

Aristo herhangi bir şeyin özünün değişmediğini ancak görünüşte bir değişimin yaşandığını anlatır.

Değişimin amacı insanın potansiyelini gerçekleştirme yoluyla kaybettiklerini kazanma çabasıdır. Değişimi yönetebilmek için akıl, idrak, düşünme ve gözlemleme yoluyla tüm insanlar fikirleri keşfetmeli ve başarmalıdır.⁸

Aristo'nun insanın potansiyeline ilişkin vurgulamaları, kendi potansiyelini gerçekleştirme çabasında olan herkesin değişim çabasında etkin bir rol oynayabileceğini ima eder.

1.1.5. Hegel'in Oluşum Halindeki Evren Görüşü

Hegel'in görüşleri Plato'dan çok etkilenmekte fakat bazı yönlerden farklılık göstermektedir. Hegel özlerin gelip geçici olan şeylerin içinde olduklarına inanmaktadır. Plato'dan farklı olarak Hegel oluşum içinde olan evrendeki gelişme eğiliminin bir düşme, bir bozulma ya da ideallardan uzaklaşma olduğunu iddia etmemektedir.

Hegel Platon'un aksine özlerin bile geliştiğini iddia etmektedir. Hegel'in dünyasında her şey oluşum içindedir ve özlerde bunun dışında kalamazlar.

Hegel'in tekrarlanan ritmik değişim kavramı çatışma ve mücadelenin başka deyişle karşıtların çarpışmasının getirdiği bir değişimdir. Değişimin dinamikleri bütün nesnelerin doğasında bulunan çelişkilerin doğurduğu karşıtların diyalektik bir etkileşimidir.⁹

⁴ BERNAR Russel , Çev: Muammer Sencer," Batı Felsefesi Tarihi I", (Say Yay, İstanbul: 1996), s. 159.

⁵ CYNTHIA Wagner K, a.g.e., s. 10.

⁶ BERNAR Russel , a.g.e., s. 257.

⁷ CYNTHIA Wagner K.,a.g.e., s. 9.

⁸ CYNTHIA Wagner K., a.g.e., s. 9.

⁹ COPRA, Fritjof (Çeviren, Mustafa Armağan), "Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası", İhsan Yayınları, 2. Baskı, İstanbul-1992, s. 31.

1.2. Değişim Nedenleri

Değişimin görülmediği hiçbir dönem olmamıştır. Pek çok örgüt sürekli değişim getirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki soluklanma süresi neredeyse artık yok olmaktadır.

Buna neden olan güçler:

1.2.1. Rekabet

Rekabet hızlanmakta ve gittikçe küreselleşmektedir. Artık daha çok şirket endüstrinin nabzını tutanların elde ettikleri maliyet ve kalite standartlarına erişmek zorundadır.

1.2.2. Müşteriler

Müşterilerin talepleri her geçen gün artmakta kötü hizmet ve düşük kalite müşteriler tarafından rağbet görmemektedir. Rekabet edebilmek için şirketler müşteri taleplerine daha çabuk cevap vermelidir. Çünkü bu talepler süreç içinde hızla değişmektedir.

1.2.3. Teknoloji

Teknolojik değişim hızlanmaya devam etmektedir. Demode olma hızı gittikçe artmaktadır. Örgütler rakiplerine karşı avantajlı duruma geçecekleri hiçbir değişimi gözardı edemezler ve çok nadiren beceriler de, işler de, yapı da ve çoğu kez kültürde değişikliğe neden olmadan, eski bir uygulamaya bir yenilik getirebilir.

1.2.4. Yeni Düzenlemeler

Kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi devam etmekte, tekelliliği önleyici korumacılık ortadan kalkmaktadır. Bu dünya çapında bir eğilimdir ve mülkiyet el değiştirmese bile rekabet ve Pazar gücü oluşturmak için yeni sistemler kurulmaktadır.

1.2.5. Değişimin Kaçınılmazlığı

Değişim, etkili yönetimin en önemli yönlerinden biridir. Pek çok kurumun yer aldığı çalkantılı iş ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil değişim doğasının daha karmaşık bir hal olarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir.¹⁰

¹⁰ HUSSEY D.E., "Kurumsal Değişimi Başarmak", (Rota Yayınları, İstanbul, 1997), s. 12.

2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

2.1. Değişim Yönetiminin Tanımı

Değişim Yönetimi, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir.

Değişim yönetiminde hassas görevi, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır. Değişim yönetimi hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir.¹¹

Gelecekte var olabilmek değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamaktır.¹²

2.2. Değişim Mühendisliği Yönetimi

Değişimin değişmez veri olarak kabul edilmesini destekleyen esneklik, yaklaşıma ve projektif olma stratejilerini destekleyen, yeni bir yüzyılın ihtiyaç duyduğu, geçmişini unutmak felsefesidir.

2.2.1. Değişim Mühendisliği Kavramı

Değişim Mühendisliği kavramı, 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy tarafından, Türkçe'ye 1994'de "Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto" adıyla çevrilen "Reengineering The Corporation" isimli kitaplarında ortaya atılmıştır.

2.2.1.1. Yazarlar Hakkında

M. Hammer, MIT'de bir süre bilgisayar bilimleri konusunda öğretim üyesi yapmış ve son yıllarda yönetim dünyasının en önemli guru'larından biri haline gelmiştir. Pek çok şirkete danışmanlık ve eğitim hizmetleri veren, Hammer and Company'nin başkanıdır.

J. Champy ise, MIT'deki Değişim Mühendisliği konusundaki çalışmalara aktif olarak katılmış olan CSC Index Yönetim Danışmanlık Şirketi'nin Yönetim Kurulu Başkanı'dır.

2.2.1.2. Tanımı

Değişim Mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi, çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.¹³

¹¹ Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, "Değişim" (BZD Yayınları, İstanbul: 1999), s. 63.

¹² DÜREN Zeynep, "2000'li Yıllarda Yönetim", (Alfa Yayınları, İstanbul: 2000), s. 223.

Değişim Mühendisliğinin tanımı dört temel kavramı içerir:

- **Temel** : Değişim Mühendisliği değişime başlamadan önce işlerin neden yapıldığı konularını içeren yerel sorunların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.
- **Radikal** : İşin köküne inerek tasarlanması, yani eskisinin tamamen terkedildiği köktenci değişim demektir.
- **Çarpıcı** : Değişim Mühendisliğinin amacı sonuçlarda marjinal ve aşamalı geliştirmeler değil, önemli sıçramalar elde etmektir. Değişim Mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gerek duyulduğunda uygulanmalıdır.
- **Süreç** : Süreç odaklılık Değişim Mühendisliğinin en önemli özelliğidir. Üzerinde genel olarak en zor yoğunlaşılan iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır.¹⁴

2.2.1.3. Kapsamı

Değişim Mühendisliği yeniden tasarımı, radikal bir bakış açısı ile işletme içinde ve işletmenin çevresiyle ilişkilerindeki her türlü faaliyette öngören bir yaklaşımdır. Değişimi esas alan her şeyin yeni baştan tasarımı çabalarını kapsamaktadır.

2.2.2. Değişim Mühendisliğinin Uygulanması

Değişim Mühendisliği uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların süreçlere yönelik ve aşamalı olarak yürütülmesidir. Bu çerçevede, süreçleri oluşturacak işlerin nasıl yapılması gerektiği yeniden düşünülmekte ve gereksiz görülenlerden vazgeçilmekte ve işletme dışına kaydırılmaktadır.

2.2.2.1. Aşamalar

Değişim Mühendisliği faaliyetleri, genel metodoloji olarak sekiz aşamadan oluşmaktadır.

1. Neden değişmek gerekiyor? Sorusuna cevap arayış aşaması.
2. Teşhis ve süreçlerin seçimi aşaması.
3. Mevcut süreçleri ana hatları ile tanımlayarak gözden geçirme aşaması.
4. Süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi aşaması.
5. Süreçlerin temelden değiştirilmelerini öngören yeniden tasarımların ortaya konulması aşaması.
6. Yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması aşaması.
7. Yeni süreçlere geçişin planlanması aşaması.
8. Yeni süreçlerin uygulamaya sokulması aşaması.

¹³ HAMMER M. – CHAMPY James, “Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto”, (Sabah Kitapları, İstanbul: 1994), s. 29.

¹⁴ HAMMER M. – CHAMPY James, a.g.e., s. 29-32.

Değişim Mühendisliğini uygulama aşamalarının her birinde, yönetimin genel olarak başarılı olması için, pozitif sinerji yaratma niteliği taşıyan üç konuya dikkat edilmesi gerekir.

- Metod ve yöneme sıkı sıkıya bağlılık.
- Kişilerin seçimine ve üst yönetimin inanç ve katılımına önem verilmesi.
- Analiz ve yaratıcılığın birbirine uygunluğunun sağlanması.¹⁵

2.2.2.2. Müşteri Odaklı İş Süreci Anlayışı

İş süreci; bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımında bir süreç dört temel unsurdan oluşmaktadır.

- **Girdiler** : Siparişler, hammadde.
- **Çıktılar** : Faturalar, müşterilere yapılan teslimatlar.
- **Dönüşüm ve işleme faaliyetleri** : Girdilerden çıktılar elde edilmesini sağlayan her türlü iş.
- **Geri bildirim** : Hata oranları, defolu ürünler, aksamalar vs.¹⁶

Değişim Mühendisliği, süreçlerin yeniden düşünülmesinde, öncelikle, klasik anlayıştan modern yaklaşıma geçişi öngörmektedir. Değişim Mühendisliğinden hedeflenen, müşteriler için anlamlı değerler yaratan süreçler oluşturmaktır.¹⁷

2.2.2.3. Değişim Mühendisliği Aktörleri

Değişim Mühendisliği, insanlar tarafından uygulanan bir ekip çalışmasıdır. Uygulamada beş önemli karakter gözlemlenmektedir.

- ❑ Lider
- ❑ Süreç sahibi
- ❑ Değişim Mühendisliği ekibi
- ❑ İdare komitesi
- ❑ Değişim Mühendisliği çarı¹⁸

¹⁵ DÜREN Zeynep, a.g.e, s. 248-254.

¹⁶ HAMMER M. – CHAMPY James, a.g.e., s.32.

¹⁷ DÜREN Zeynep, a.g.e., s. 256.

¹⁸ HAMMER M. – CHAMPY James, a.g.e., s. 9.

3. DEĞİŞİM FİKRİNİN UYGULANMASI

3.1. Değişim Fikri Oluşturma

3.1.1. Değişim Sürecinde İlerleme

3.1.1.1. Değişim Süreçlerine Meydan Okuma

Yapılacak iş yada verilen görevlerde anlatımda kullanılan zorunluluk bildirici, kesinlik ifadeleri değişimi öğrenmeyi katı ve sabit bir sürece dönüştürür. İnsanın yaratıcılığını kullanmasını engeller. Bunlar zamanla alışkanlık haline gelebilir. Birey buna karşı koyabilmeli, kendisine ve yaptığı işe “neden” sorusunu yöneltebilmelidir. Bu soruları cevapladıktan sonra elinde ya net bir stratejik dayanak olacak ya da emirleri her seferinde tekrardan almaya mahkum olacaktır.

3.1.1.2. Davranış Biçimlerine Meydan Okumak

Birey kalıplarını kırmalı, kendi sınırlarını aşmaya çalışmalıdır. Başarılı stratejiler geliştirmenin temelinde; geçmişe bağlı kalmama vardır. stratejist geçmişteki hareket biçimlerine dayanarak iş görmemelidir. Stratejistlerin yapması gereken bir diğer şey ise herkesin görmediği şeyleri görmek, fark edilmeyenleri fark etmek olmalıdır.

3.1.1.3. Yönetime Ait Bakış Açılarına Meydan Okumak

Yöneticiler ve takımların stratejik rollerin önemi arttıkça politik davranabilme yeteneği kritik hale gelir. Pek az kurum bu alanda eğilim imkanı sunar. İnsanlardan genellikle bunu kendi anlayışlarıyla ve başkalarını model olarak öğrenmeleri istenir. Tabii kimileri bunu başarır, başaramayanlar ise farkında olmadan kendi sonlarını kendileri hazırlarlar.¹⁹

3.1.2. Değişimi Uygulama Modellerinin Araçları

3.1.2.1. Değişimi Çalışanların Zihninde Canlandırma

3.1.2.1.1. Bilgi Temelini Genişletmek

Her şeyin olduğu gibi stratejik düşünmenin de bilgiyle yakından ilgisi vardır. Birey farkında olmadan hayatının içinde pek çok bilgi ve haber saklar. Çoğu zaman bunların öneminin farkına varmayız. Stratejik düşünen bir kişi, bilgi akışını anlamsız görünmesine aldırmadan başkalarına akışını engellemez, kendi bilgisini de başkalarıyla ne denli ilgisiz görünse görünsün onlara aktarmaktan çekinmez.

¹⁹ CLAYTON S, “Strateji Geliştirme”, (Hayat Yayınları, İstanbul: 1999), s. 180-185.

3.1.2.1.2. Yenilik Yaratmak

Bir şeye ne kadar alışıksak bu düşünce sürecimize o kadar az uyarıcı tesir oluşturur. Düşüncelerimizi en etkili şekilde uyaran fikirler yerleşmiş düşünce kalıplarını alt üst edenlerdir. Böylelikle bizi, durumu anlamak için yeni bağlantılar kurmaya iterler.

Yenilik için atılabilecek bir başka adım düşüncede zorlayıcı fiiller kullanmaktır. Bunlar büyötmek, azaltmak, tersine çevirmek, hayal etmek gibi.

3.1.2.1.3. Senaryo Oluşturmak

Bir senaryo içine fikirler yerleştirildikten sonra oluşacak düzen ve iç bağlantılar görölmeye başlanır. Bir fikir nasıl diğerine bağlı ve tüm parçalar nasıl birleşiyor. Gerekli olan yararlı fikirler yaratıcı düşünme oturumları ya da eleştirel düşünme oturumları yardımı ile üretilebilir. Sahip olunması gereken olumlu düşünme gücüdür, eleştirileri uygun zaman gelene kadar bekletmeyi bilmek gerekir.

3.1.2.1.4. Zihin Haritası

Bu metot bağlantılar meydana çıkartmak ve yeni fikirler üretmek için etkilidir. Zihin haritalarının yaratıcı potansiyeli vardır. temel sorunu merkez olarak kullanmak ve bundan yola çıkarak yeni fikirler üretilip çağrışımlar kurmak, bizi çok sayıda yeni yaklaşıma götürecektir.

3.1.2.1.5. Yanal Düşünme

Yanal düşünme bir problem üzerinde farklı kavrayışlar, farklı kavramlar, farklı çıkış noktaları denerken yanlamasına düşünmektir. İki farklı boyutu vardır.

- Kavramları ve olayı değiştirmek için sistematiksel teknikler.
- Doğrusal düşünceyi takip etmek yerine çok yönlü ihtimaller araştırmak.

Bunlar alışlagelmiş süreçlerin dışına çıkmayı sağlayacaktır.²⁰

3.1.2.2. Çalışanları Değişime İmandırmak ve Değişim Doğrultusunda Harekete Geçirme

Değişimden doğrudan etkilenenlerin, ortaya koyulan vizyonun farkında olmalarını, vizyonu paylaşmalarını ve onun gerçekleştirilmesi konusunda kararlılık göstermelerini sağlama sürecidir. Eğer vizyonu belirlemek zorsa bunu paylaşması için diğerlerini harekete geçirmesi de zor olacaktır. Paylaşılan bir vizyon bir çok bakımdan değişimi daha etkin hale getirecektir. Değişim yöneticisinin görevlerinden biri de, değişimden etkilenecek olan kişilerle değişime yönelik vizyonu birlikte oluşturduğu kişiler arasında köprü vazifesi yapmaktadır. Değişim yönetiminin ne olduğunu ve ne anlama geldiğini göstermek için vizyonu bizzat kendisi yaşamalı, vizyonu ve destekleyici unsurları açıklamak için toplantılar yapmalı, etkin bir iletişim stratejisi oluşturmalıdır.

3.1.2.3. Çalışanlar, Destekleme, Yeniliğe Olan İncancını Yitirenler: Motive etme

Değişimler insanların üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Değişim yöneticisinin görevi çalışanları bu baskıya karşı hazırlamaktır. Bu desteğin büyük bir kısmı cesaret verme ve değişimin önemini vurgulayarak anlatma gibi psikolojik

²⁰ CLAYTON S, a.g.e., s. 71-81.

yaklaşımlardır. İnsanlar yeni durumun ortaya çıkaracağı zorlukları göğüsleyemeyecekleri korkusu ile değişime karşı çıkarlar. Bu aşamada Değişim yöneticisinin yapabilecekleri şunlardır; Görev dağılımı yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurmak ve kişilerden tam olarak neler beklendiğini açık olarak ortaya koymak, kendine güvenin ve becerilerin kazandırılması için eğitim seminerleri organize etmek, kişilerden istenenleri yerine getirilebilmesi için onları gereken beceri ve yetkilerle donatmak ve hak ettiklerinde kişileri takdir etmek, övmek vb.

3.1.2.4. Değişimde Gidilecek Yolu Belirleyen Planın ve Kurgunun Oluşturulması

Kurma bu sürecin analiz kısmıdır ve kritik rol oynar. Değişim için gereken ince planın gelişimidir. Kurma safhası değişim yöneticisi tarafından uzmanlar yardımı ile gerçekleştirilebilir. Planın yönetici tarafından tek başına mı yoksa birkaç kişinin katılımı ile mi hazırlanacağı konusu tamamen yöneticinin tarzına bağlıdır. Seçilen süreç ne olursa olsun, değişimin bu aşamadaki hedefleri her zaman için aynıdır. Değişimin hayata geçirilmesi için yapılması gerekenler üzerinde düşünmek, sorumlulukları paylaşmak, planın tüm detaylarını netleştirmek, planın uygulanabilmesi için gerekli insan, para ve malzeme kaynaklarının hazır olmasını temin etmek.

3.1.2.5. Uzun Süreli Bir Değişimin Sonuçlandırılabilmesi İçin Gerekli Araçları Önceden Tedarik Etme, Süreci İzleme ve Kontrol Etme

Değişimler tamamlanmak için süre ister, sürekli koordinasyon gerektirir ve işlerin zamanında yapılması ile başarılı olabilirler. Süreci izleme, kontrol etmeye yönelik ne tür gelişmelerin gerçekleştirildiğini görmeye yarayan bir süreçtir. Kontrol ise işlerin planlanandan farklı yönlerde saptığında alınması gereken önlemleri almak ve zor bir aşama geçildiğinde çalışanları tebrik etmektir. İzleme sürecinde şu hususlar dikkate alınmalıdır:

- ❑ İzleme planlarla gerçekleşenleri kıyaslamak için gerçek veriler üzerinde bilginin toplanması ve geri iletilmesi için bir sistem gerektirir.
- ❑ Periyodik performans toplantıları düzenlenebilir.
- ❑ Kontrol toplantılarının tarzları ile değişim projesinin tarzı birbirine uyumlu olmalıdır.
- ❑ En iyi kontrol yöntemi otokontroldür. Her yöneticinin rolünün kritik olduğunu anladığı bir aşamaya geldiğinde ve kendi kendine plana uygunluk açısından kontrol etmeye başladığında otokontrol gerçekleşir.

3.1.2.6. Değişime Katılanları Takdir Etme

Son adım değişim sürecinde diğerlerinin oynadığı rolleri takdir etmedir. Takdir etme, kariyer geliştirme ya da parasal motive ediciler kullanma şeklinde olmaktadır. Takdir etme gerçek olmalı yani gerektiği zaman ve gayet içten olmalıdır.²¹

²¹ HUSSEY David, "Daha İyi Nasıl Değişim Yönetim", (Timaş Yayınları, İstanbul: 1998), s. 77-92.

3.2. Değişimi Uygulama Modelleri

3.2.1. Denge Modeli

Denge Modeli organizasyon faaliyetleri ya da görevleri için harcanan gayret ve enerjiye zıt yönde etkide bulunan bir kuvvetler sisteminin varlığını kabul eder. Bu görüş taraftarları, tansiyonu sosyal bünyede görürler. Yani dikkatleri daha çok informel yapıda toplanmıştır. O yapıda gelişen endişe, hasmane davranışlar, rol ihtilafları, statü çatışmaları, haberleşme bozuklukları gibi tansiyon yaratan faktörlerin giderilmeye çalışılması değişim mekanizmasının esasını teşkil eder.

3.2.2. Organik Değişim Modeli

Organik Değişim Modeli organizasyon yapısını birbirine bağlı bir fonksiyonlar manzumesi şeklinde görür. Farklılaşma ve ayrılma yerine, bütüne varma söz konusudur. Organik görüş, klasik modeldeki mekanik işleyişin ve yönetimin kişinin maharetine bağlılığı inancını benimsemez. Dikey ve yatay yönde işleyen takım yönetimine karşılıklı güven ve anlayışa önem verir. Yetki ve sorumlulukların devredilmeleri yerine paylaşılması hakimdir. Organik değişim modelinin temelini takım yönetimi teşkil eder.

3.2.3. Geliştirici Değişim Modeli

Geliştirici Değişim Modeli organik modelle pek çok noktalarda birleşir. En önemli fark insan unsuruna bakış tarzında ve değişim dinamiğinde görülür. Geliştirici model taraftarları insana ve onun yaratıcılığına büyük güven duyarlar. Organizasyonda değişim meydana getirmek onlara göre çalışanların tutumları ve davranışlarında onların değer yargıları sisteminde değişim meydana getirmekle olur.²²

3.3. Değişim Politikaları

3.3.1. Organize Vazgeçme

Dünü terk etmektir, dünü terk etmeden yarın yaratılamaz. Dünü sürdürmek her zaman çok zordur ve zaman kaybıdır. Ancak yenilik yapmak beklenmeyen güçlüklerle karşılaşmaktır. Bu durumda yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine gereksinim vardır. eğer bu insanlar dünü sürdürmeye kararlarsa yarını yaratmaya uygun değildir.

3.3.2. Organize İyileştirme

Değişim lideri için bir sonraki politika organize iyileştirmedir. Bir kurum içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirmeye ihtiyacı vardır. hizmet ürün, teknoloji, çalışanların eğitimi, bilginin kullanımı vb. Herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler zaman içinde işletmeyi değişime uğratar, köklü değişikliklere yol açar.

3.3.3. Başarıdan Yararlanmak

Değişim liderinin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu bir sonraki politika başarıdan yararlanmaktır. Değişim lideri olmayı başaran işletmeler fırsatlar için uygun işgöreni bulduklarından emin olmak isterler. Başarılı bir değişim için en iyi fırsat kişinin kendi başarılarından yararlanması ve bu başarıların üzerine yenilerini eklemesidir.

²² AYDIN Vahdet, "İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler", (Ankara Üniversitesi, SBF Yayınları, Ankara: 1973), s.

Başarıların kullanılmasıyla atılan küçük adımlar, yepyeni ve farklı, büyük ve temel değişimlere neden olur.²³

3.4. Değişimin Sonuçları

Değişimi yürütmek karşılaşılabilecek engelleri en aza indirgeyecek şekilde tasarlanmalıdır. Değişim yönetimi programları çalışanların öğrenme ve kendilerini geliştirme yeteneklerini kullanarak değişim sürecine aktif olarak katılmalarını öngörmelidir. Değişim insanlarla gerçekleştirilebileceğine göre değişime yönelik çabalarda, ancak insanların kabul edebileceği şekilde yürütülerek başarıya ulaşabilecektir.

Bu çerçevede değişimden sorumlu liderler, işletme kültürünü, hızlilik, esneklik, işbirliği ve yeniliklere açıklık anlayışlarını içerecek şekilde geliştirmek ve çalışanlarla birlikte bir değişimci sinerji yaratmak zorundadırlar.²⁴

3.5. Değişimde Kritik Başarı Koşulları

3.5.1. Bilgi Teknolojilerinin İtici Gücü

Şirketlerin, iş süreçlerinde değişim mühendisliğini uygulayabilmelerinde, bilgi teknolojileri temel katalizör, yani değişimi hızlandıran temel itici güçtür.²⁵

Bilgi teknolojilerinin işletmede yenilik ve değişime itici güç oluşturduğu başlıca alanlar şunlardır:

- **Stratejilerde yenilenme ve değişim :** Bilgi teknolojileri satış yöntemlerinde satış sonrası servislerde ürün tasarım faaliyetlerinde ve pazarlama stratejilerinde işletmelere önemli rekabetçi avantajlar sağlamaktadır.
- **Üretim yöntemlerinde yenilenme ve değişim :** Bilgi teknolojilerinin işletmelerde yaygınlaştırılması ve giderek daha akıllı makine parklarının araç-gereç ve teçhizatın kullanılması yönetim teknik ve süreçlerinin yenilenmesini mümkün hale getirmektedir.
- **Organizasyon yapılarında iş ve görev tanımlamalarında yenilenme ve değişim :** Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, işletmelerdeki bütün fonksiyonları etkilemekte ve süreçler bazında, bir yeniden yapılandırmayı kolaylaştırmaktadır.

3.5.2. Yönetmel Devrim Gerçeği

Değişim Mühendisliği kuramcılarına göre 21. yüzyıl şirketinin ana yeteneği, değişim mühendisliğinde başarılı olan yani uzun vadede daha önce başarılı olanı yana atıp yerine tamamen farklı bir şey getirebilme yeteneği olacaktır.

Champy bugün yaşanan gelişmeleri “İkinci yönetmel devrim” olarak değerlendirmektedir. Buna göre 20. yüzyıl ortalarında gelişmeye başlayan profesyonel yönetim anlayışı yöneticiler lehine belirli bir yetki transferi sağlamış ve 1970’li yıllarda büyük başarılar elde edilmiştir. Ancak bugün karşı karşıya olunan değişim, ikinci bir yönetmel devrim niteliği taşıyan özgür yönetim anlayışına geçiştir.

Bu çerçevede işletme yöneticileri, gerçek anlamda serbest hale gelen pazarlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu pazarlarda, müşteriler artan bilinçlenme ve satın alma güçleri ile, özgürce seçim yapma olanaklarını kazanmaktadırlar.²⁶

²³ DRUCKER Peter F., 21. “Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, (Epsilon Yayınları, İstanbul: 2000), s.86-95.

²⁴ DÜREN Zeynep, a.g.e., s. 244.

²⁵ HAMMER M. – CHAMPY James, a.g.e., s.76.

3.6. Değişimde Karşılaşılan Sorunlar

3.6.1. Değişime Direniş ve Nedenleri ²⁷

3.6.1.1. İşi Kaybetme Korkusu

Değişimden etkilenecek kişiler, sahip oldukları imkanların, çalışma koşullarının ve diğer değerlerin ellerinden çıkacağını düşünebilir. Bu durumda kişi değişim sonucu, yaptığı işi kaybetme ve açıkta kalma korkusu ile değişime karşı direniş gösterebilir.

3.6.1.2. Ümidin Azalması

Bireyler yaptıkları çalışmaların sonuçlarını mümkün olduğu kadar çabuk elde etmek isterler. Dolayısıyla değişime girilen işletme çalışanları eğer değişim süreci uzun ise sabırsızlanarak değişime olan inançlarını ve geleceğe ait ümitlerini kaybedebilirler. Bu da bireylerin değişime karşı direniş oluşturmaya yol açar.

3.6.1.3. Yeni İşi Yapamama Korkusu

Değişim sonucu bireylerin yapacağı işlerde ve yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerde değişiklikler olacaktır. Çalışanlar, kendilerinden beklenen yeni bir görev veya davranıştan dolayı, başarısız olma endişesi taşıyabilirler. Böyle bir endişe ve riski göze alamama eğilimi, değişime direnişe yol açabilir.

3.6.1.4. Mevcut Çalışma Grubunu Kaybetme Korkusu

Örgütsel değişim, çalışanların işlerinde ve çalışma gruplarında değişikliğe beraberinde getirir. Kişiler, çalışma düzenlerinin değişmesi ve mevcut çalışma grubunun dağılması endişesi ile değişime direniş gösterebilirler. Bunun arkasındaki asıl neden ise kişilerin yeni düzene ve yeni gruplara uyum sağlayamama korkusudur.

3.6.1.5. Otorite Kaybı

Değişime desteği sağlamak amacıyla yöneticiler çalışanlara her konuda daha esnek davranmaya özen gösterirler. Böyle durumlarda esneklik konusunda yapılan ölçüsüzlükler beraberinde yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite kaybını getirecektir. Bu da çalışanların başıbozuk hissine kapılıp düzeni bozarak değişime engel teşkil etmelerine yol açacaktır.

3.6.1.6. Belirsiz Gelecek

Değişim hakkında, kişilerin yeterli bilgiye sahip olmaları, değişimin arzu edilen sonucu getirmeyeceği inancına yol açabilir. Kişilerin belirsizliğe doğru yürümektense yerinde durmayı tercih ettiği bu türlü durumlar değişime direnişi arttırabilir.

²⁶ DÜREN Zeynep, a.g.e., s. 223.

²⁷ DİNÇER Ömer, "Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler", (İstanbul: 1992), s. 110-113.

3.6.1.7. Kişisel Düşmanlık

Değişimden başarı için örgütte birlik ve beraberlik olması önemli bir şarttır. Dolayısıyla örgüt içindeki kişilerin birliğine olan düşmanlığı da bir o kadar büyük bir tehdittir. Çünkü değişim bir ortak hareket durumudur.

3.6.2. Direnişi Azaltma Yöntemleri ²⁸

3.6.2.1. Kuralları Takip Etmek

Değişimi yöneten kişiler, değişime başlamadan önce belli yollar çizerler, planlar yaparlar ve kuralları koyarlar. Değişim süreci içerisinde çıkacak olan aksilikler karşısında bunlardan ayrılmamak önemlidir. Direniş karşısında, önceden belirlenmiş kurallara uymak kuşkusuz planlanan başarıyı beraberinde getirecektir.

3.6.2.2. Bilgileri Paylaşmak

Kişilerin değişimle ilgili kaygıları çoğunlukla belirsizlik korkusuyla ortaya çıkar. Bu durumda yönetime düşen görev, çalışanların kaygılarını gidermeye yardımcı olacak bilgileri onlarla paylaşarak belirsizlik duygusunu ortadan kaldırarak güven ortamı oluşturmaktır.

3.6.2.3. Samimiyet

Değişime direnenlere samimiyetle davranmak gerekir. Direniş görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeyin ters gittiğini gösteren bir işaret olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla direnenlere karşı uygun yol ve samimiyetle davranarak değişime olan inancı sağlamlaştırmak önemlidir.

3.6.2.4. Bütünlüğü Sağlamak

Ne kadar büyük olursa olsun, her değişim aslında bir bütünün parçasıdır. Ve bu bütünlüğü tehdit eden en büyük unsur parçalanmadır. Bu parçalanmayı önlemenin yolu, hedeflenen değişimi o bütünün içine yerleştirmek ve büyük resmi daima göz önünde tutmaktır.

3.6.2.5. Tepe Yönetiminin Desteği

Değişime direnişin nedenlerinden biri de çalışanların değişime inançlarını kaybetmeleridir. İnanç kaybı kişileri yalnız olduklarını düşünmeye itebilir. Bu durumda tepe yönetiminin, çalışanların yanında olduğunu ve desteklediğini her zaman hissettirmesi çok önemlidir.

3.6.3. Değişim Liderini Bekleyen Sorunlar

Liderlerin içine kolaylıkla düşebilecekleri üç “Liderlik tuzağı” saptanmış bulunmaktadır. Bu tuzaklar olağanüstü tehlikeli ve fark edilmesi oldukça zordur.

- a. **İşleri aşırı iyi yapma :** İşleri arışı derecede iyi yapma tuzağına düşebileceğiniz en kolay tuzaktır. Çünkü bir şeyi iyi yapan bir örgüte değişim gerekliliğini kabul ettirmek zordur, değişim isteğini aşılama daha da zordur. Bu tuzağı düşen liderler değişimin çevrelerine yaptığı etkileri görmezden gelir ya da küçümser, müşteriyle, öteki pay sahipleriyle ve sonunda bizzat örgütle temaslarını yitirirler.
- b. **Yanlış işte olma :** Yanlış işte olma tuzağı, değişimin yol açtığı etkileri kavrayamamanın sonucudur. Bir tuzağı düşen lider, genellikle bir değişim cereyan ettiğini fark eder ama bunun önemini yanlış değerlendirir.

²⁸ KAVRAKOĞLU İbrahim, “Değişim ve Yaratıcılık”, (İstanbul: 1998), s. 46-47.

- c. **Dünü mükemmel yapma** : Dünü mükemmel yapan lider çoğu kez değişim yapmaya, hatta büyük “ilerleme” göstermeye çok isteklidir. Ancak sürekli eski paradigmaya göre düşünür. Böyle bir lider büyük bir “sabitleyicidir” ve çoğu kez süreçleri ve performansı kesin standartlara göre ölçmek için denetim ve kontrol sistemi oluşturmuştur.²⁹

4. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA DEĞİŞİM

4.1. Türkiye’de Yönetim Anlayışında Değişim

Türkiye özellikle 1980’li yılları dünyaya açılarak ve çeşitli yenilikleri kucaklayarak geçirdi. Piyasalarını dünyaya açma ve dünya piyasalarına çıkabilme cesaretinin altında bir zihin değişikliği yatıyordu. Ancak Türkiye 20. yüzyılın son on yılına heyecanlı bir şekilde girerken 2000 yıllarına kaygı ile sürüklenir duruma geldi. Türkiye’nin bu korkudan kurtulabilmesi için olaylara geniş bir coğrafi perspektiften bakarak, uluslararası yarışa dahil olabilmek, toplumun temel potansiyelini ve kalıcı güçlerini harekete geçirmek zorundadır.

Türkiye’nin 1980’li yıllarda yaşadığı ekonomi, altyapı ve zihniyet değişiklikleri, toplum dinamiklerini politik yapıların önüne geçirdi. Özel şirketler bürokratik kurumlardan daha rekabetçi ve uluslararası hale geldiler. Özel sektördeki teknoloji ve örgütlenme ile yönetim olgunluğu kamunun önüne geçti, küreselleşme yolunda ciddi adımlar atıldı.

4.2. Değişen Dünyadaki İşletme Yönetimi ve Değişim

Çağımızda her şey o kadar hızlı yaşanıyor ki, bu hızlı akışa ayak uydurabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak gerekiyor. Tabii işletmelerde çevreye bağımlı varlıklar olduğundan her geçen gün bu dinamizmi yaşıyorlar. Artık sürekli olarak bir öğrenme süreci içinde bulunan şirketler kazanıyor.

Günümüzde değişime ihtiyaç sinyalleri veren şirketler bu değişimden olumlu yararlanabilmek için kurum içinde pek çok fikirler öne sürüyor. Ancak çoğu zaman yöneticiler bu fikirleri dinlemezler. Şu da bir gerçektir ki şirketlerin yeni ürünleri ile ilgili fikirlerinin çoğu satış elemanlarından, müşterilerden ya da mühendislerden çıkar. Bu insanlar kurumun ön saflarında yer alır. Günümüzde iyi bir yönetim anlayışına sahip ve iyi organize olmuş kurumlar, bu özellikleri ile çalışanların fikirlerini değerlendirmede çok daha hassas olmaktadır. Dünyanın her tarafındaki şirketler hız çağına ayak uydurmaya çalışıyorlar. İçinde yer aldıkları piyasalarda daha esnek olmayı ve daha tepkisel davranabilmeyi öğreniyorlar.

21. yüzyılın yöneticilerinden çok fazla şeyler talep ediliyor. Bundan önceki dönemlerde yöneticiler çalışanlara bir şeyler yaptırabilmek için emir veriyorlardı. Emir insanların itaatkâr olmalarını ve kurum içinde çalışanların da okul çocukları gibi risk almadan genel bir korku halinde çalıştıkları görülmüştür. Bu durumda yöneticiler 21. yüzyılda güven ortamı yaratabilmelidirler.

4.3. Tarihteki Büyük Değişimler

4.3.1. Sanayi Devrimi

1. Endüstri Devriminin ortaya çıkışı :

²⁹ G. SULLİVAN G. – HARPER M., “Umut Bir Yöntem Olamaz”, (Boyner Holding Yayınları, İstanbul:1997), s. 48-54.

(Birçok yazarında işaret ettiği gibi XVIII.yüzyıl, o güne kadar insanlık tarihinde en çok değişen ve en çok şeyi değiştiren yüzyıl olarak belirlenmektedir).

Bu yüzyıla damgasını vuran en önemli gelişme kuşkusuz “Endüstri Devrimi” olmuştur. Aslında bütün bu değişimler, Rönesans’la birlikte başlayan, Fransız Devrimi ve Endüstri Devrimi ile gelişen bir zincirin halkaları olarak ortaya çıkmaktadır (XVIII. asrın ikinci yarısından itibaren birbiri peşi sıra ortaya çıkan teknolojik değişimler, daha sonraki devirlerin ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapılarında köklü değişmelere yol açmıştır).

Dikkati çeken bir diğer özellik ise, bu çağın en çok şeyi değiştiren bir çağ oluşudur. Bu başlangıcı takip ederek ortaya çıkan yeni keşif ve buluşların hızı artmıştır.

2. Endüstri Devriminin Etkileri :

- a. Fabrika sanayiinin gelişmesi, üretim, tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirmiştir.
- b. Hızlı bir kentleşme ortaya çıkmış, geniş nüfus kitlelerinin ülke içi ve ülke dışı coğrafi hareketliliği doğmuştur.
- c. O güne kadar mevcut olmayan yeni sosyal sınıflar belirmiş, mevcut sosyal sınıflar, grup, zümre ve sosyal tabakalar ise derinden etkilenmiş ve değişime uğramıştır.
- d. Endüstri devrimi ile kitle üretimine geçilmesi o güne kadar mevcut yaşayıp giden zanaat hayatının, esnaf ve lonca düzeninin iktisadi seanslarını ortadan kaldırmıştır.
- e. Ülke işgücünün yapısında önemli değişimler olmuş, işgücünün işkolu, meslek, statü, sektör dağılımı ile cinsiyet, yaş ve diğer demografik faktörlere dayalı yapısı değişmiştir.

3. Endüstri Devrimiyle ortaya çıkan sorunlar :

- a. Sanayi devriminden önce çalışma ilişkilerinin niteliği nedir? Lonca düzeni içinde usta-kalfa ve çırak ilişkileri ne şekilde düzenlenmişti?
- b. Endüstri devrimiyle ortaya çıkan yeni koşullar altında endüstri işçilerinin çalışma şartları ne gibi özellikler göstermektedir?³⁰

4.3.2. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Sanayii Devriminin Ürünü : Sanayi Toplumu

Sanayi toplumu; sanayi devrimini yaratan teknolojilerin, üretimde; yani ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına ve yeni sosyal yapıların doğmasına yol açtı. Oluşan yeni toplumsal yapı kısaca sanayi toplumu olarak adlandırıldı.

Yeni Toplum Yapısı : Bilgi Toplumu

Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreçte, günümüzde yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreği bu dönüşümün başladığı dönem olmuştur. Ancak yeni teknolojilerin sanayi devrimine göre, çok hızlı üretiminin yapılması ve yaşam biçimimizi etkilemesi, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmaktadır.

³⁰ EKİN Nusret, “Endüstri İlişkileri”, (B.3, Venüs Ofset, İstanbul: 1985), s. 1-4.

Tarıma dayalı geleneksel toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşüm uzun yıllar almıştı. Yüzyılı aşkın bir dönem içerisinde sanayii toplumunun yapısı kurumlaşıp düşmüştü, oysa ki bilgi toplumu daha ilk on yılında önemli ve çok köklü değişiklikler getirmiştir. Her ne kadar bilgi toplumunun yapı ve kurumları henüz oluşum ve şekillenme aşamasında olsalar da, gelecekteki alabileceği yapılaşma biçimleri bugünden kısmen belirginleşmiştir.

Bu yapılaşmalar araştırmamızın konusunu oluşturacaktır. (Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm çok daha hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojik gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlık sanayileşme sürecine göre teknolojik yenilikler konusunda daha bilinçlidir ve daha geniş olanaklara sahiptir). Bu durum bilgi toplumunun insanlığa getireceği değişim ve dönüşümün sanayi toplumundan çok daha derin ve köklü olacağının ilk habercisidir. Bu nedenle bilgi toplumuna dönüşüm yakından irdelenmesi ve söz konusu değişim sürecine uyum sağlanması, geleceğin dünya düzeyinde etkin ve saygın bir yere sahip olmak isteyen uluslar için zorunlu ve kaçınılmazdır.

Bilgi toplumunda kalkınma ve gelişme sorunlarına sağlıklı bir açıklama getirebilmek için, sanayi toplumunda gerçekleşen ekonomik gelişmenin yapısal analizini yakından tanıyıp, bilgi toplumunun gelişimini açıklarken bu yapısal unsurlardan yararlanmak gereklidir. Bu nedenle, önce sanayi toplumunda sosyo-ekonomik gelişmeye açıklık getirilmesi yararlı olacaktır. ³¹

³¹ ERKAN Hüsnü, “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme”, (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğuş Matbaacılık), s. 4,10,11.

STRATEJİ



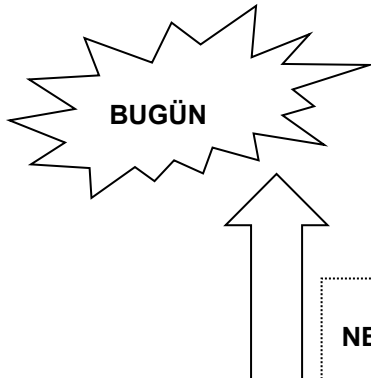
NASIL ?

- Değişim Süreçlerine meydan okuyarak.
- Davranış biçimlerine meydan okuyarak.
- Yönetime ait bakış açlarına meydan okuyarak.

Radikaldır

DEĞİŞİM

1. Dış Koşulların Zorlaması
2. İçsel Dürtüler



Değişimi Zihinde Canlandırma

- Bilgi temelini genişletmek
- Yenilik yaratmak
- Senaryo oluşturmak
- Zihin haritası
- Yanal düşünme

NEDEN

- Rekabet
- Müşteri
- Teknoloji
- Yeni düzenlerden
- Değişimin kaçınılmazlığı

TASNİF DIŞI