

İLEM

HAZİRAN
2020

**COVID-19
SORUŞTURMA
DOSYASI**

[09]

Nihat Erdoğan

Çevik ve İnsani Duyarlılığı
Yüksek Örgütlerle
Geleceğe Hazırlanmak



Çevik ve İnsani Duyarlılığı Yüksek Örgütlerle Geleceğe Hazırlanmak

Nihat Erdoğan*

2019 yılını tamamlamak üzereyken Çin'de başlayan Yeni Koronavirüs (Covid-19) vakası 10 Mart'ta Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Türkiye'deki ilk vakanın tespit edildiğini duyurması ile ciddi biçimde gündemimize girdi. İlk günlerde sağlık ve korunma tedbirleri öne çıkarken bugünlerde bu tedbirler yanında hayatın diğer alanlarına yönelik ihtiyaç ve konular da gündemde ağırlıklı olarak yer almaya başladı. Bu yazıda, kısa vadede yapılanlar ve yapılacaklar yerine, uzun süredir gelmekte olan ve Covid-19 ile birlikte hız kazanan örgütlerde yapısal değişimlerin doğru kavranması ve örgütlerin bu değişimlere cevap üretebilme kapasitesi ele alınmaktadır. Yazıda konu örgütsel sistem düzeyinde ele alınmaktadır. Daha spesifik olarak yönetim psikolojisi perspektifinden değişimi doğru anlamının önündeki kısıtlara dikkat çekilmekte, yeni bir zihin, bilinç ve yetkinlikle değişimle baş etme ve örgütleri geleceğe hazırlama sistem ve araçları üzerinde durulmaktadır.

Zihnimizdeki ve Masaüstümüzdeki Kısa Yolları Bir Daha Gözden Geçirmek

Covid-19 sonrası bizleri nelerin beklediği sorusu bugünlerde en çok merak ettiğimiz ve cevap aradığımız sorudur. Bizleri hazırlıksız yakalayan yeni virüs bireysel, toplumsal, ulusal ve küresel düzeyde neler yapmamız gerektiği konusunda derinlemesine düşünmeye zorluyor. Bu konuda yazılan yazı ve görüşleri okuyoruz, etrafımıza soruyoruz, gözlemliyoruz, işaretleri almaya ve bir kanaate ulaşmaya çalışıyoruz. Belirsizlik ve bilinmezlerin

* Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğretim üyesi ve İLKE Vakfı Mütevelli Heyet Başkanlığıdır.

fazla olduğu böyle bir ortamda bu konularda daha güvenilir bulduğumuz kişi ve örgütleri referans alma ve ona göre davranma eğiliminde oluyoruz. Anlamlandırma süreci bir şekilde işliyor. İnsanların gelecekle ilgili bilgi edinme süreçlerinde nasıl davrandıkları söz konusu olunca kızıl derili şef ve meteoroloji yetkilisinin diyalogunu anlatan fıkra akla geliyor. Farklı biçimleri anlatılsa da fıkranın özü şudur:

Kızılderililer kış yaklaşınca şeflerine kışın nasıl geçeceğini sormuşlar. Atalarından gelen geleneksel sezgilerini ve yeteneklerini epey bir kaybetmiş durumdaki şef konuyla ilgili fikri olmasa da karizmayı çizdirmemek ve işi sağlama için kışın soğuk geçeceğini, ona göre hazırlık yapmalarını ve bol odun toplamaları gerektiğini söylemiş. Daha sonra şefin kendisi de merak etmiş ve yakın bir kasabaya inerek oradan meteoroloji yetkililerine telefon etmiş ve kışın nasıl geçeceğini sormuş. Telefondaki yetkiliden “bu kış soğuk geçecek” cevabını almış. Geri dönen şef, kabilesine odun toplamaları konusunda acele etmeleri gerektiğini söyleyerek odun toplama işini hızlandırmış. Bir iki hafta sonra tekrar kasabaya giden şef meteoroloji yetkililerine, kış mevsiminin gerçekten soğuk geçip geçmeyeceğini tekrar sormuş. Telefondaki yetkili yine “Evet, bu kış gerçekten soğuk geçecek” cevabını vermiş. Bunun üzerine geri dönen şef daha çok odun toplamaları ve hızlı olmaları gerektiği konusunda kabilesini tekrar uyarmış. Daha sonra aradan yine bir iki hafta geçince şef tekrar kasabaya inerek meteorolojiye tekrar sormuş: “Bu kışın gerçekten soğuk geçeceğinden emin misiniz?” demiş. Meteoroloji yetkilisi “Evet, kesinlikle eminiz, Çünkü Kızılderililer deli gibi odun topluyorlar” cevabını vermiş.

Bugünlerde Covid-19 sonrasına yönelik öngörülerini oluştururken bir miktar buna benzer davrandığımızı söyleyebiliriz. Yani öngörü yapmaya çalıştığımız konularda önemli gördüğümüz kişi ya da kuruluşları takip ederek bu kişi ve örgütler böyle düşünüyorsa bir bildikleri var deyip görüş, analiz ve düşüncelerini dikkate alıyoruz. Bu görüşler bizim için bir tür “referans çerçevesi” oluyor. Bu yaklaşım karar verme süreçlerinde hepimizin sıklıkla başvurduğu bir yoldur. Öngörülerimizi biraz da diğer önemli gördüğümüz kişilerin öngörülerıyla karşılıklı etkileşerek şekillendiriyoruz. Bazen kızıl derili şefi bazen meteoroloji yetkilisi rollerini oynuyoruz. Öngörülerimizi oluştururken kullandığımız bu yaklaşım her zaman yanlış olmamakla beraber, zaman zaman bizi yanılgıya da götürebiliyor. Önemli değişimlerin yaşandığı, bilgi ve verinin eksik olduğu dönemlerde bu konuda daha dikkatli davranmak gerekiyor. Çünkü karar verme süreçlerinde sık kullandığımız “kısa yollar” bazı yanılgılara sebep olabiliyor.

İnsan zihni hakikati
adlandırarak ve
anlamlandırarak
çerçevelerden
mahrum kalınca
ve otorite ilan
ettikleri tarafından
cevaplanamayan
sorularla
yüzleştğinde
soluğu felaket
senaryolarını,
kehanetleri ve
kıyamet tasvirlerini
devreye sokmakta
alır.

Karar verme süreçlerinde değişik gerekçelerle bizi yanılgıya götüreceğini fark etmeden kullandığımız bu kısa yollardan bazıları, aşırı güven yanılgısı, çıpalama yanılgısı, doğrulama yanılgısı, bulunabilirlik yanılgısı ve ben demişim yanılgısı olarak sıralanabilir. Bazen kendimize aşırı güvenimiz, bazen fikirlerimizi doğrulayan görüşlere yönelme, bazen elimizin altında kolay ulaşılabilen bilgiyi kullanmakla yetinme, bazen haklı çıkmak adına ilk görüşlerimizde değişikliğe gitmeme, bazen belli çıpaları referans alarak ona göre karar verme bu süreçte kullandığımız kısa yollardır. Kriz ortamı, baskı altında hızlı karar verme ihtiyacı ve acil çözüm arayışı bu kısa yolları daha fazla kullanmamıza sebep olmaktadır. Bugünlerde öngörü oluşturma süreçlerinde bu kısa yolların düşünüş ve karar verme biçimimizi etkilediğinin farkında olarak daha fazla ve çeşitli bilgiye ulaşmak, duymak istediklerimizi değil de gerçek bilgiye ulaşma çabamız karar ve öngörülerimizin niteliğini artıracaktır.

Bugünlerde öngörü oluşturma süreçlerinde bu kısa yolların düşünüş ve karar verme biçimimizi etkilediğinin farkında olarak daha fazla ve çeşitli bilgiye ulaşmak, duymak istediklerimizi değil de gerçek bilgiye ulaşma çabamız karar ve öngörülerimizin niteliğini artıracaktır.

Bir diğer dikkat etmemiz gereken konuyu bilgisayarımızdaki masaüstünde bulunan dosyalar, kısa yollar ve bunların kullanımını örneği çok iyi göstermektedir. Asıl dosyaların içeriğinin değiştiği ya da dosyaların yer değiştirdiği bir dönemde kısa yollar bizi doğru adrese götürmeyebilir. Ya da belli bir sistematığe göre sınıflandırılmayıp masaüstünde ortada duran dosyaların oluşturduğu dağınıklık ve karmaşa bizi asıl dosyalar yerine meşgul ediyor olabilir. Bu yüzden kısa yolları kontrol etme, mevcut dosyaları yeniden elden geçirme, bazılarını silme, yeni dosyalar oluşturma, gerekli olanları güncelleme ve tüm dosyaları önceliklerimize göre yeniden sınıflandırmak gerekiyor. Bu örnekteki gibi bireysel ve örgütsel çalışma sistematığımızla ilgili de yapısal düzenleme ve değişimlere ihtiyacımız vardır. İş yoğunluğu, vakit darlığı, koşturmaca, daha sonra yaparım gibi gerekçelerle el atmadığımız işlerimizi düzenleme vaktidir. Geleceğe berrak bir zihin ve çevik bir yapı ile hazırlanmak için bugünlerde odaklanma, işleri yalınlaştırma ve sadeleştirme oldukça önemlidir.

Geleceğe yönelik sağlıklı öngörülerin oluşması ve buradan hareketle geleceğin anlamlandırılması için içinde bulunduğumuz durumun Covid-19'la sınırlı olmayan gerçekçi bir fotoğrafını çekebilmek önem arz ediyor. Mevcut durumun fotoğrafını çekerken ve öngörü oluştururken zihinsel ve yapısal kısa yolların doğuracağı eksiklikler ve yanılgıların kısıtlarını aşmak ve güvenilir bilgiye ulaşmak gerekiyor. Bu süreçte eksik ve yanlış bilgiler ile önyargılar ve basma kalıp yargıların devreye girme ihtimali oldukça

yüksektir. Mevcut durumun resmini çekerken de öngörü oluştururken de sosyal, psikolojik, politik, ekonomik, hukuki ve teknolojik yönleri iç içe ve birbirleriyle etkileşim hâlinde ele alınması önemlidir. Bu noktada bütüncül, gerçekçi ve gelecek odaklı bir büyük resim oluşturmamız gerekiyor. Bu resmin ortak akılla çizilmesi hem resmi zenginleştirmekte hem de sahiplenmeyi artırmaktadır.

Varoluşun Özünü Kavramış Bir Bilinçle Anlam Çerçvelerimizi Yeniden Yapılandırmak

Bu belirsizlik ortamında hayatımızı ve hayata bakışımızı yeniden anlamlandırmak ve yapılandırmak için öncelikle bireysel, örgütsel, toplumsal ve insanlığa ilişkin bir anlam çerçevesine ihtiyacımız vardır. Bu çerçeve bireysel varoluş gayemiz, yükümlülüklerimiz ve kimliğimiz yanında, insan, eşya, toplum ve çevre ile ilişkilerimizi de kapsamalıdır. Anlam çerçvelerinin tevhid, adalet, ahlak, yardımlaşma, paylaşma, sosyal dayanışma ve diğer insanların derdiyle dertlenme gibi temel ilke ve değerler üzerine oturması gerekiyor. Ben idraki ve gerçekliğin bilgisiyle insanı, sosyal ve iktisadi hayatı, siyaseti, hukuku, teknolojiyi ve çevreyi anlamlandırma önem arz etmektedir. Bu anlamlandırma çerçevesi gündelik telaşların ötesinde berrak bir zihin, varoluşun özünü kavramış bir bilinç, sağlam bilgi ve gerçekçi bir dünya kavrayışına sahip kişiler ile yüksek kapasite ve kabiliyete sahip örgütler gerektirmektedir. Bundan sonraki dönemi, işletmecilik dilinde VUCA kısaltması ile gösterilen, *değişken* (volatile), *belirsiz* (uncertain), *karmaşık* (complex) ve *muğlak* (ambiguous) koşullar daha fazla etkileyecektir. Böyle bir ortamda bir fikriyat oluşturulması, bu fikriyatın hayata geçmesi ve devamlılığı için uygun organizasyonel yapı ve modeller ile yönetim anlayışı ve yetkinliklerine ve bunların geliştirilmesine ihtiyacımız vardır.

Son yıllarda değişik örgüt, kuruluş ve ortamlarda ve farklı düzeylerde geçmişin birikiminden yola çıkarak geleceğe ilişkin fikriyat oluşturma çabaları dikkat çekmektedir. Bunlar parçalı ve daha çok kişi bazlı yürüyor. Bu çabaların doğuracağı fikriyatın düzeyi ve bu fikriyatın gündelik hayata taşınabilmesi bu faaliyetlerin mevcut aktörlerinin niteliği kadar faaliyetlerin yürütüldüğü örgütsel ortamların kaynak, kapasite ve kabiliyetleri ile de yakından ilişkilidir. Bu yüzden yeni döneme yönelik fikriyatın oluşturulması, yayılması ve yeniden üretilmesi sürecinde yer alan aktör ve yapıların nitelik ve kapasitesinin geliştirilmesi oldukça önemlidir.

Bu anlamlandırma çerçevesi gündelik telaşların ötesinde berrak bir zihin, varoluşun özünü kavramış bir bilinç, sağlam bilgi ve gerçekçi bir dünya kavrayışına sahip kişiler ile yüksek kapasite ve kabiliyete sahip örgütler gerektirmektedir

Yeni Dünyayı Berrak Bir Zihin ve Bilinçle İdrak Etmek

Yaşamakta olduğumuz gelişmeler örgütlerin yeni bir yönetim felsefesi ve çalışma sistemine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Değişim ve belirsizliklerin arttığı bir dünyada örgütlerin çevredeki değişimlere duyarlı, gelişmelere hızlı ve güçlü cevap verebilen kabiliyette ve yeni çalışma ortamının gerektirdiği çalışma biçimlerine uyum sağlayan bir nitelikte oluşturulması gerekmektedir.

Bu süreçte örgütlerin öncelikle içinde buldukları genel çevre faktörlerini ve faaliyet alanını yakından etkileyen faktörleri örgütlere etkileri bakımından tespit etme ve bu etkilerin sistematik analizi yoluyla örgüt için doğuracağı imkân ve tehditleri belirleyebilme kabiliyet ve kapasitesi oldukça önemli bir başlangıçtır. Örgütlerin faaliyet ortamını değerlendirirken PESTEL diye kısaltılan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel (environment) ve yasal (legal) gelişmeleri dikkate almak gerekmektedir. Bu gelişmelerin yukarıda VUCA kısaltmasıyla aktarılan değişkenlerin etkilediği bir dünya bağlamında ele alınmasını tekrar vurgulamakta yarar vardır. Bu gelişme ve değişimlerin her birisi farklı biçimlerde ve düzeylerde kuruluşların faaliyet alanlarını etkilemektedir.

Yukarıda sıralanan çevresel koşulları dikkate aldığımızda gelecek yıllarda genel hatlarıyla bizleri bekleyen dünya şu şekilde özetlenebilir: Politik ve ekonomik alanda istikrarsızlığın yükseldiği, güvenlik kaygısının ve korumacılığın öne çıkacağı bir ortam söz konusudur. Demografik değişimler, göçler ve şehirleşme önemi artan ve çözüm bekleyen sorunların arasında ilk sıralarda yer alacak görünüyor. Açlık, savaş, doğal kaynakları ve çevreyi koruma, sürdürülebilir kalkınma, iklim değişikliği gibi konular, insanlığın ortak sorunları olarak önümüzdeki yıllarda daha da önemli hâle gelecektir. Genetik ve biyo-teknoloji alanında devam eden çalışmalar yanında sağlık alanında önleyici tedbirler ve sağlık sisteminin kapasitesini geliştirmeye yönelik her düzeyde çabanın artacağını da ifade edebiliriz. Yeni neslin kimlik ve aidiyet algıları, sosyal hayat, insan ilişkileri, iletişim biçimleri, üretim ve tüketim alışkanlıkları, çalışma hayatına bakışları önceki nesillere göre farklılık gösterecektir. Bunun yanında çok hızlı değişen teknoloji ile birlikte yapay zekâ, mobil iletişim, büyük veri (big data), nesnelerin interneti, bulut teknolojisi, artırılmış gerçeklik gibi gelişmeler bireysel ve örgütsel hayatlarımıza daha fazla girecek ve yeni teknolojilere uyum ile siber güvenliğin önemi artacaktır. Teknolojik araçlar yoluyla sürekli gözetim altında olma,

Yeniden şekillenen
bir dünyada insanın
Allah'a kulluk bilinciyle
hareket edip eşrefi
mahlûkat için dünyayı
imar çabasının önemli
bir aktörü olmak zor,
ancak zor olduğu kadar
da önemli ve değerli
bir çaba olacaktır.

özel hayatın mahremiyeti, yapay zekânın kontrol edilemez hâle gelmesi gibi teknoloji kaynaklı tehditler artarak devam etmektedir. Bu gelişmelere başka konular da ilave edilerek liste daha da uzun hâle getirilebilir. Burada saydığımız gelişmeler esasen Covid-19'dan bağımsız, bir süredir devam etmekte ve hızı artarak gelmekte olan ve önümüzdeki yılları da şekillendirecek gelişmelerdir. Burada kritik husus Covid-19'un etkisini göz ardı etmeden ancak onun etkisiyle sınırlı kalmadan bir gelecek resmi çizmek ve bu resimde özne olmaya yönelik hazırlık yapmaktır. Yeniden şekillenen bir dünyada insanın Allah'a kulluk bilinciyle hareket edip *eşrefi mahlûkat* için dünyayı imar çabasının önemli bir aktörü olmak zor, ancak zor olduğu kadar da önemli ve değerli bir çaba olacaktır.

Çevik ve İnsani Duyarlılığı Yüksek Örgütlerle Geleceğe Hazırlanmak

Bilim, teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesini ve sosyal hayatı önemli derecede etkilemektedir. Bu gelişmelerin sonucu otomasyonun artması, yalın ve esnek üretim, karar verme süreçlerinin hızlanması ve kaynakların daha etkin kullanımı öne çıkacaktır. Yeni dönemde iyice belirgin hâle gelecek bilgi ekonomisi üretim şekli, çalışma hayatı ve meslekler üzerinde ciddi değişiklikler doğuracaktır. Yeni çalışma alanlarının ortaya çıkması, mesleklerin yapılış biçiminde değişiklikler, bazı mesleklerin yeni mesleklerle yer değiştirmesine şahitlik edeceğiz. Bu gelişmeler, örgütlerin yapılanma, iş süreçleri ve gerekli insan kaynağı niteliğini yeniden tanımlama ve düzenleme yapmalarını gerektirmektedir. Tüm bu gelişmeler insan kaynaklarında nitelik ve yetkinlik artışını gerekli kılmakta ve nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacı her gün daha önemli hâle getirmektedir. Bilgi toplumu ve ekonomisinde insan kaynağı bir yandan bu gelişmelerden etkilenirken bir yandan da bu gelişmeleri etkileme konusunda daha fazla imkânına sahip olabilir.

Geleceğin dünyasında özne olabilmek için örgüt ve kuruluşların faaliyet ortamının gereklerini karşılayan ve nitelikli insanı istihdam edebilecek kaynak, kabiliyet ve kapasiteye sahip olması önem arz etmektedir. Bunun için stratejik bir bakış, çevik bir organizasyonel yapı, güçlü bir fiziksel ve teknolojik altyapı ile teşvik edici ve motivasyonu artırıcı bir çalışma ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örnek olması bakımında son günlerde yoğun bir şekilde gündeme gelen uzaktan çalışmayı ele alabiliriz: Uzaktan çalışma bir örgütün çalışma sistemini bütüncül ele alması ve düzenlemesi gereken stratejik bir tercihtir. Uzaktan çalışma teknolojik altyapı kadar

sosyal altyapı oluşturmayı da gerektirmektedir. Bir yandan faaliyetlerin bu ortamda yapılabilir olması, diğer yandan bilgi paylaşımı ve bilgi güvenliğinin sağlanması, organizasyonel yapının uzakta çalışmaya göre düzenlenmesi, buna göre yönetim tarzı geliştirilmesi ve insan kaynakları uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Çalışma ortamında yüz yüze yapmakta zorlanılan ekip çalışması, kişiler arası iletişim, çatışma yönetimi, ekibe liderlik yapılması, çalışan motivasyonu, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve buna göre takdir ve ödüllendirmelerin yapılması ve yeni bir çalışma kültürü oluşturulması uzaktan yapılması daha da zor ama yapmak zorunda olan işlerdir. Uzaktan çalışma teknolojik altyapının sağlamlığı ve kesintisiz olmasının çok daha ötesinde gözden ırak ama gönülden ırak olmayan bir insani anlayış ve altyapı gerektirmektedir.

Örgütlerin temel yeteneği ve odak alanlarını doğru belirlemesi ve kaynaklarını güçlü ve yetenekli olduğu alanlara aktarması önemlidir. Bu çabaların bir vizyon ve buna uygun stratejiler etrafında somut proje ve faaliyetlere dönüştürülmesi gerekiyor. Proje ve faaliyetlerin hayata geçmesi, gerekli beşerî, fiziki ve finansal kaynakların sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bu yüzden model tasarımı ve stratejik tercihler çok önemli olmakla beraber bunlarla uyumlu faaliyet ve projeler oluşturmak ve gerekli insan kaynağı ve finansal kaynakları sağlamak da son derece kritiktir.

Değişime Liderlik Edebilmek

Tüm bu süreçler güçlü bir değişim liderliği, değişim yönetimi becerisi ve uygun yöntemlerin kullanılmasını gerektiriyor. Bu sürecin açık iletişim, ilgili paydaşların katılımı ve ikna ile yürütülmesi başarı için önemlidir. Çünkü değişim sosyal ve teknik yönlerin birlikte ele alınmasını gerektiren sosyo-teknik bir süreçtir. Örgütlerin çevresel koşullar ve kendi kabiliyetlerini dikkate alarak bütünleşik ve aşamalandırılmış değişim stratejileri belirlemeleri ve buna uygun hedefler koymaları uygun bir yaklaşım olacaktır. Bir örgütün oluşturduğu vizyonu ve vizyona ulaştıracak stratejik tercihlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi oldukça önemlidir. Bunların yapılabilmesi için ise uygun yöntem ve araçların tercih edilmesi ve kullanılması sonuç almayı sağlayacaktır.

Genel olarak mevcut örgütlerin yapıları, yönetim anlayışı ve becerilerinin yeni dünyada özne olmak için yeterli olmadığını ve buna hazırlık yapılması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu süreçte örgütleri başka bir zorluk daha beklemektedir. O da mevcut bir örgütün değişiminin yeni bir

örgüt oluşturmaktan daha zor olduğu gerçeğidir. Örgütlerde oluşmuş ilişkiler, pozisyonlar, konfor alanları, mevcut alışkanlıklar vb. faktörler değişimi zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda zihinsel yapıların ve düşünüş biçimlerinin değişimi sadece bilgi değil tutum değişimini de gerektirmekte ve bu değişim çok kolay değildir. Bu yüzden ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi kadar nasıl yapılması gerektiğine yönelik çalışmalara da ihtiyaç vardır. Yukarıda bahsettiğimiz zihinsel ve/veya çalışma sistemi olarak kullandığımız kısa yolları aşip yapısal değişimler yapmak gerekiyor. Bireysel ve örgütsel düşünme ve çalışma sistemlerini yeniden yapılandırma ve var olan kapasite ve potansiyeli imkâna çevirme yetkinliği öne çıkmaktadır.

Örgütlerin temel yeteneği ve odak alanlarını doğru belirlemesi ve kaynaklarını güçlü ve yetenekli olduğu alanlara aktarması önemlidir. Bu çabaların bir vizyon ve buna uygun stratejiler etrafında somut proje ve faaliyetlere dönüştürülmesi gerekiyor.

Bu süreçte değişimi tetikleyen faktörlerin doğru tespiti ve buna göre değişim sürecinin yönetilmesi sürecin başarısı için kritik öneme sahiptir. Değişim bazen çevredeki gelişmelere uyum sağlanamadığı için, bazen örgütün durağanlaşması ve katılaşması yüzünden, bazen örgüt içi çatışmalar, bazen de bir amaca yönelik planlı çabaların sonucu olabilir. Bunlar teker teker sebep olabileceği gibi birden çok sebebin birlikte etkisinden de bahsedebiliriz. Değişimi etkileyen dinamiklerin doğru kavranması çözüm yaklaşımlarının da sağlıklı olmasını getirecektir. Değişimin gerekliliğini algılamak ve anlamak bakımından örgütlerde farklı kavrayış düzeyleri bulunmaktadır. Bu yüzden örgütlerde değişimin gerekliliğini fark etmek yetmemekte, farklı kavrayış düzeylerinin bilgi ve tutum değişimi yoluyla ortak bir farkındalığa dönüştürülmesi gerekmektedir.

Bu dönüşüm sürecinin sıhhatli yürütülmesi için etkin bir değişim yönetimi uygulaması gerekiyor. Burada uygulanacak planlı değişim kısa süreli olmayıp hem gelişmelerin keyfiyeti hem de kemiyeti bakımından stratejik bir değişim olacaktır. Geleceğin dünyası kimlik, bilinç ve yetkinlik sahibi bireyler, çevik örgütsel yapılar ve bunları yönetecek kapasite ve kabiliyette yönetim anlayışı ve becerileri gerektirmektedir. Trende koşmak yetmez, doğru trende miyiz? Bir kontrol etmekte yarar vardır. Trenin istikameti yanında konfor ve hızı da ayrıca kontrol etmemiz gereken hususlardır.

Yayın Hakları:

Bu dosyanın tüm yayın hakları saklıdır. Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılacak kısa alıntılar dışında İلمي Etüdler Derneđi'nden yazılı izin alınmadan çoğaltılamaz, yayımlanamaz ve dağıtılamaz.

ilem
ilmi etüdler derneđi

www.ilem.org.tr [@](#) [f](#) [v](#) /ilmietudlerderneđi [t](#) /ilmietudler

[Aziz Mahmut Hüdayı Mh. Türbe Kapısı Sk. No:13, Üsküdar/İstanbul](#) [0 216 310 43 18](#)