

Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği

Aylin Pira*

Füsun Kocabaş**

Özet: İşletmelerin çalışma şartları ve çevreleri sürekli değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, rekabet edebilmenin ve hatta yeni fırsatlar yakalayıp değerlendirebilmenin ön şartı olmuştur. Değişim mühendisliği (DM) temelde iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır. DM sürecin organize edilmesindeki yöntemleri, süreçte yer alan katılımcıların rollerini, süreç basamaklarının yapısını/düzenini değiştirir. DM, tanımlanmış ve açıkça belirlenebilen girdi ve çıktılara sahip iş aktivitelerinin özel bir düzenleme ile örgütsel süreçlere dönüştürülmesini sağlar. İşlevsel sınırları ön plana çıkarmayarak sürecin kendisine odaklanıp ve doğru tanımlanmış hedeflere varmada alternatif yöntemler geliştirilmesine yardımcı olur. Süreç odaklı yapı, iç-dış müşteri memnuniyeti kavramının da işlerlik kazanmasında etkilidir. Örgütler arası süreçleri de devreye sokan bir DM bakış açısı, iç müşteriler (iş gören) kadar firmanın dış müşterileri (ortaklar, tedarikçiler, resmi kurumlar, kredi kurumları, tüketiciler-mevcut/potansiyel vs) ile ilişkilerini düzenleyecektir. Çalışma dahilinde ele alınan DM de öngörülen amaç, yeni yollar ile yeni durumlara adapte olarak örgüt içi-dışı krizlerden uzaklaşmak; performans göstergelerini geliştirerek verimliliği arttırıp, radikal değişim sonrası sürekli gelişimini ve müşteri memnuniyetini hedefleyen toplam kalite kültürüne ulaşmaktır. Böylesi geniş ve bütünleştirilmiş bir çalışma, örgütsel çevre (iç-dış) analizlerini gerektirir. Ayrıca DM reformist ve katılımcı yapısı ile örgütün insan kaynağı, kültürü ve değerleri üzerine de etki edecektir. Örgütsel çevre analizleri, örgüt kültürü, değerleri ve katılımçılık, değişim mühendisliği çalışmalarında önemli yer tutarken stratejik örgütsel iletişim faaliyetlerinin de ana çalışma konularıdır.

Anahtar Sözcükler: Değişim Mühendisliği, Örgütsel İletişim, Örgütsel Değerler, Katılımçılık

* Doç.Dr. Aylin Pira, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde öğretim üyesidir.

** Doç.Dr. Füsun Kocabaş, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde öğretim üyesidir.

1. Giriş

Dünya genelinde tüm işletmeler şiddetle artan rekabet koşullarının ve örgütsel çevre değişimlerinin baskısı altındadırlar. Bu durum, üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de geçerlidir. Örgütlerin içinde yaşadıkları örgütsel çevredeki değişimler örgütleri de değişmek zorunda bırakmaktadır. Son dönemde çevresel değişimde yaşanan artışlar ve istikrarsızlık örgütsel değişimin süratini artırmış, doğasını değiştirmiştir. Bugün değişim denildiğinde afaki bir kavramdan değil süreçlerin yeniden radikal tasarlandığı, tüm bilgi-işlem, örgüt yapısı ve kültürünün değiştirildiği planlı bir dönemden söz edilmektedir. Kurumların karşılaştıkları değişimlerin çoğu gelecekteki başarıları için kaçınılmaz ve yaşamsaldır. Kriz durumu, rekabet şartları, bilgi-işlem ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, korumacı kanunların iptali, yeni uluslararası anlaşmalar, tekelciliği önleyen düzenlemeler, özelleştirme kanunları, tüketici kanunları gibi yasal düzenlemeler, ekonomik göstergeler ve programlar, siyasal ve toplumsal yapı etkileri, insan kaynaklarındaki değişimler gibi iç ve dış çevre etmenlerindeki tüm değişimler, çapı ne olursa olsun işletmeyi değişime zorlayan etmenlerdir. Türkiye'deki iş dünyası da bir istisna değildir.

Tüm iş süreçlerinin, iş kültürünün, insan kaynağının ve iletişim teknolojisinin dönüşüme uğradığı değişim mühendisliği olarak açıklanan işletmecilik yaklaşımı, yıllardır süregelen işletme süreçlerinin ve bu süreçleri gerçekleştiren iş ve yöntemlerin radikal düşünceler ile yeniden tasarlanması ve uygulanmasının sağlanmasıdır. Değişimin yönü yeni örgütsel çevre dinamikleri doğrultusunda ciddi üretim zamanını, maliyetini düşürme ve verimlilik artırma hedefleridir. Tüm değişim projeleri kriterlerini ve uygulama prensiplerini belirleyebilmek için örgütün tüm unsurları ve çevresi ile ilgili objektif, güvenilir, güncel bilgiye ihtiyaç duyar. Böylesi geniş çaplı bir bilgi sisteminin sosyal yönü örgütsel iletişimden sorumlu olan halkla ilişkiler yönetiminin faaliyet konusudur. Bu bilginin analizi ve proje sonrası yeni bilgi olarak projenin sunumu, kabul yaratılma ve katılım sağlama aşamalarında DM yine halkla ilişkiler yönetiminin desteğine ihtiyaç duyacaktır.

Süreçler ve yöntemler değişime uğrarken kapasiteleri, kaliteleri, maliyet/performans oranları, sürekli gelişen iletişim teknolojileri, sundukları olanaklar ile DM projelerinin vazgeçilmez unsurlarıdır. İş süreçlerinin değişimi anlamında otomasyon, yönlendirme, analiz, koordinasyon ve geri besleme işlevlerinin teknik tabanı iletişim teknolojileri, sosyal tabanı halkla ilişkiler yönetimidir. İnteraktif çalışacak teknik-sosyal taban, işletmenin bir sistem olarak 'yeniden tanımlanmasında' büyük önem taşır. 'Yeniden tanımlanmış' süreçler, 'yeniden tanımlanmış' ileti-

şim teknolojileri desteği ile ‘yeniden tanımlanmış’ örgüt yapısında içinde ‘yeniden tanımlanmış’ insan gücü ile işleyecektir. Halkla İlişkiler yönetimi ise DM projelerinin her aşamasında örgütsel iletişimi yönlendiren, uygulayan, değerlendiren ve yeniden tasarlayan işlevi nedeni ile hayati önem taşıyacaktır.

2. Ana Hatları ile Değişim Mühendisliği

Örgütteki iş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilen değişim mühendisliği, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliğini artırarak örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler. Böylece müşteri talepleri en iyi şekilde karşılanacak, örgütün rekabet gücünü artıracak, yenilik ve yaratıcılığı geliştirecek, dinamik, esnek ve çevik bir örgüt yapısı oluşturulacak, örgütsel performansta bir sıçrama ve atılım gerçekleşecektir. Süreç, bir organizasyonda belirli bir ana işin başından başlayarak sonuna kadarki işlemler bütünüdür. Örgütte başlıca dört tür süreçten söz edilebilir. Ana süreçler, dış müşteriler ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren işlemlerdir (örneğin sipariş alma). Destek süreçler, iç müşteriler ile ilgili süreçlerdir. Burada bilginin organizasyonda ürün geliştirme, üretim, satış ve pazarlama süreçleri ile bütünleştirilmesi söz konusudur. İşletme ağı süreçlerinde tedarikçiler, müşteriler ve ortaklarla yakın iletişim gerçekleşir. Son olarak yönetim süreçleri, planlama, koordinasyon, üretim, satış, pazarlama gibi süreçlerdir (www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm).

DM sadece bir yeniden yapılanma, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, doğru ölçekleme, kıyaslama, kademe azaltma, iyileştirme veya otomasyon çabası değil, bu ve benzeri teknikleri kullanan bir dönüşümdür; tüm süreçlerin teknik (teknoloji, standartlar, kontroller) ve sosyal yönlerini bütünsel olarak ele alır. Reformist ve katılımcı yapısı ile tedrici değil radikaldir. Değişim mühendisliği, üst yönetimin önderliğinde tüm örgüt çalışanlarının katılımı ile gerçekleşir (Aktan, 1999).

Değişim projesine başlamadan önce iç ve dış çevre analizleri ile değişim yönünün ve değişimin ortaya çıkaracağı etkilerin bilinmesi gerekir. Uygulanacak değişimin söz konusu olduğu ortamdaki olumlu ya da olumsuz noktalara dikkat edilerek değişime uygun tarz belirlenmeye çalışılır. Değişim kararının kurumun bütünleştirilmiş diğer boyutlarını yönlendirmesi gerekir. Pratikte böylesi bir yönlendirme ancak değişim projesinin her detayına gereken önemi vermekle gerçekleşir. Örneğin DM, insan kaynağına yönelik süreci üzerinde çalışırken insan kaynakları sisteminin proje dışında prim sistemlerini değiştirmesi DM hedeflerine ulaşmayı çok zorlaştırır. Bunu önlemek için yeni prim sistemini de DM hedeflerine hizmet eder şekilde değiştirmek ve bütünleştirmek gerekecektir. Başarılı bir değişim projesi i-

çin aşağıdaki soruların cevapları bulunmuş olmalıdır (Hussey, 1998: 38-49):

Değişim kararı alınırken: Değişim, nedenleri ve hedefleri, değişimin iç ve dış müşteriler üzerindeki etkileri, değişim fiziksel değişiklikleri ve yeni yatırımları ön-görüp görmediği -yeni bina, yeni şirket vs- değişim süreci boyunca karşılaşılabilecek muhtemel müdahale ve direnişlerin neler olduğu, değişimi tamamlamak için gereken sürer süre, hangi bölümler ya da kurumların doğrudan/dolaylı etkileneceği, değişimin getireceği riskler, firmanın halkla ilişkiler departmanının danışmanlık yapabilecek durumda olup olmadığı gibi.

Vazifeler: Genel olarak örgüt ve münferit olarak departmanların değişim sonucu ne tür yeni görevler üstlenecekleri, mevcut görevlerin hangilerinin tamamen farklı yöntemler, hangilerinin farklı kişiler ve kimler (kadro bazında) tarafından, hangilerinin farklı bir mekânda yapılacağı, görevlerden hangilerinin bizzat örgüt tarafından üstlenileceği, hangilerinin dışarıya havale edileceği, örgütün üstleneceği yeni görevleri için ne tür önceliklerin olduğu gibi.

Yapı:Yapısal işlerin bütünleştirmeye uygun olup olmadığı, değişim mevcut kurumsal ünitelerde ne tip bir değişikliği gerektirdiği, yapıya yeni faaliyet alanlarının eklenip eklenmeyeceği, bağımlı ilişkilerin nasıl geliştirileceği, yapının coğrafi yerleşimine yönelik bir değişimin söz konusu olup olmadığı, değişimin sonunda insanların ne şekilde farklı yönetilecekleri gibi.

İnsanlar: Yeni durumun gerektirdiği beceri ve ehliyete sahip insan kaynağının mevcut ve gereken sayıda olup olmadığı, yeni koşullara adapte olabilmeleri için ne tip eğitimler almaları gerektiği, yeni istihdam gerekli ise hangi kaynaklardan sağlanacağı, mevcut elemanların uygun yerlerde istihdam edilip edilmediği, istihdam fazlasının/işten çıkartmaların olup olmayacağı, uygun önlemlerin alınıp alınmadığı, değişikliklerin bireyler tarafından sözsüz mutabakatların ihlali olarak anlaşılıp anlaşılmayacağı, direniş olasılığının olup olmadığı, gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı, değişimin kilit kişiler ve düz çalışanlar üzerinde ne tür bir etkisinin olacağı, halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanlarının ne tip motivasyon, eğitim ve örgütsel iletişim programları geliştirmiş olduğu gibi.

Ödül Sistemleri: Mevcut ödül sisteminin istenen davranış kalıplarından hangilerini ön plana çıkarttığı, hangi kalıpların ortaya çıkmasını sistemin etkilediği, değişimin amacı ile ödül sisteminin nasıl entegre edileceği, ödül sisteminde yapılacak değişimin, planlanan değişimin uygulanmasına nasıl hizmet edeceği, uygulanan değişiklik ile eleman kaybedilip kaybedilmeyeceği, haksız kazanç sağlama, haksız rekabet yaratma olasılığının olup olmadığı, değişim sonrası çok sayıda ödeme varyasyonu ve derecelerinin ortaya çıkıp çıkmayacağı, parasal olmayan ödüllerin sistemden nasıl etkileneceği gibi.

Kontrol Sistemleri: Yönetimsel kontrol sisteminin uygulanan değişikliği kontrol edip edemeyeceği, değişim sonrası oluşturulmak istenen ortam açısından uygunluğu, kısa vadeli sonuçların değişim yoluyla oluşturmak istenilen uzun vadeli süreçle bağlantılı olup olmadığı, yönetimsel kontrol sisteminin boyutlarının yeterliliği, uygun sıklıkla rapor verilip verilmediği, performans yönetim sisteminin değişiklik sonrası ihtiyaç duyulacak davranışları teşvik edip etmediği, değişimle ilgili olduğu için incelenmesi gereken başka kontrol sistemlerinin olup olmadığı, davranışları olumsuz etkilediği için değişimin uygulamaya sokulmasını tehlikeye düşürebilecek kontrol sistemlerinin olup olmadığı gibi.

Karar Alıcılar ve Süreçleri: Kararların alınış yönteminin örgütün yeni şekline ve hedeflerine uygunluğu, kritik kararların alınmasında kadrosal değişikliklerin yapılıp yapılmayacağı, karar alma prosedürlerinin zaman açısından uygunluğu, hangilerinde ne tip değişiklikler yapılacağı, yetki delegasyonuna ilişkin yeni durumun nasıl olacağı, hangi kadroların ne tip kararlarda yetkilerinin artacağı ve ne tip kararlarda azalacağı gibi.

Örgüt Kültürü: Mevcut kültürün dinamiklerinin neler olduğu, değişimi başarılı olmaktan alıkoyup koymayacağı, kalite kültürüne geçişte nasıl engellerle karşılaşabileceği, yeni kültür ve kimlik için mevcut ritüeller, kahramanlar ve mitlerin nasıl etkili olacağı, halkla ilişkiler yönetiminin yeni bir örgütsel kültür oluşturmak için hazırlanmış olduğu program ve iletişim metotlarının uygunluğu, zaman planlamasının ve başarı kriterlerinin mevcut olup olmadığı gibi.

Bilgilendirme Sistemleri: Toplanan, depolanan, iletilen bilgilerin doğruluğu, halkla ilişkiler yönetiminin bilgi toplama, değerlendirme ve yayma işlevini ne ölçüde, hangi şartlar ile yerine getirebildiği, mevcut bilgi sisteminin revize mi edileceği yoksa değişim projesinin gerektirdiği ve önerdiği bilgi sistemlerin baştan mı kurulacağı, bilginin kadrosal ulaşım kriterlerinin nasıl ve ne gerekçeler ile düzenleneceği, sistem oto kontrol yeteneğine sahip olup olmadığı, sistem eğitimlerinin verilip verilmediği, yeni bilgi sisteminde halka ilişkiler yönetiminin görev ve katkılarının neler olacağı gibi.

Değişim kaçınılmaz olsa da kavramsal ve/veya pratik engellerle karşılaşılacaktır. Projeyi zorlayabilecek işletme içi ve dışı faktörler çok iyi analiz edilmelidir. İşbirlikçi, danışmacı bir halkla ilişkiler stratejisi ile mutlaka önceden eğitime tabi tutulmuş personelin projeyi algılaması, desteklemesi ve uygulamasına mukavemet göstermemesinin sağlanması gerekir. Proje, bir profesyonel tarafından yönetilmeli, ekibi doğru kurulmalı, belli aralıklarla test edilmeli, üst yönetim ve süreç yöneticilerince desteklenmeli, üretilen orijinal veya devrimsel fikrin kabul edilmeyeceği düşüncesi taşınmamalıdır.

DM sonucu ortaya çıkacak yeni yapı, birbirinden farklı pek çok uygulamayı beraberinde getirecektir. Firma, çok sayıda yeni uygulamayı aynı anda gerçekleştirmeye çalışırken felç olabilir. Bu problemin çözümü tüm örgütü destekleyecek uzun vadeli bir stratejik plandadır. Firma ile müşteri arasında kazan-kazan ortaklığı kurulacak, DM sonrası toplam kalite ve katılımcı organizasyon arasında güçlü bir bağ oluşturularak bu bağ firma kültürü haline getirecektir.

Değişim programlarının kavramsallaştırılması ve onanması genelde yönetim kadrolarınca gerçekleştirilir ve uygulama aşamasında bu programlar ciddi örgütsel direniş ile karşılaşabilir. Değişim programlarına mukavemeti önleyecek bir çok tedbir geliştirilmiştir. *Outsourcing* yani bir ürün veya hizmet üretmek için iç kaynaklardan dış kaynaklara yönelik genelde maliyet düşürücü bir yöntem olarak benimsense de direnişe yönelik bir değişim tedbiri olarak kullanılmaktadır. Örnek teşkil etmek ve operasyonlardaki önemli gelişimlere ilgiyi çekmek üzere kullanılan bir teknik olan benchmarking (kıyaslama) bir çok firmada yeni performans ölçütleri ve standartları belirleyerek bunları diğerleri ile kıyaslama ve ilişkilendirme açısından olumlu sonuçlar vermiştir. Ayrıca operasyon planları geniş DM vizyonu ile ilişkilendirilmeli, personel yaptığı işin ve takip ettiği planın şirket genelindeki etkisini ve vizyona katkısını bilmelidir. Böylece katma değer yaratılabilir ve planlara yaklaşımlar, dönüşüm dinamiklerini yönlendirmede temel teşkil edebilir. Değişimden etkilenecekleri sürece katmak, projenin uygulama şansını artıracak gibi çalışanları motive eder. Herkesin değişimin yönünü ve sebeplerini bilmesi ve mevcut bilgisini/düşüncesini sistem için paylaşması ve destek vermesi sağlanmalıdır. Yöneticinin empati yeteneği ve bireyin yeni yapının kazandıracaklarına dair ikna edilmesi direnişi azaltacaktır. Yeni metot ve uygulamaların anlaşılması anlamındaki eğitim çalışmaları, motivasyon programları, performans değerlendirme sistemleri, örgütsel iletişim çalışmaları başarılı bir değişim koşullarıdır.

Değişimin getireceği sonuçlar net olarak anlaşıldıkça değişimin başarıya ulaşma şansı artacaktır. Bu açıdan: (a) değişim mühendisliği sonucuna yönelik bir vizyon geliştirilmeli, (b) bu vizyona yönelik bir mutabakat sağlanmalı, (c) değişime konu olanlara destek olunmalı, (d) değişim detayları ile planlanmalı ve zaman tabloları çıkarılmalı, (e) mutlaka bilimsel kriterler ve proje dahilinde gerçekleştirilmeli, (f) proje aşamasında ve uygulanmasında örgütsel iletişime büyük önem verilmelidir.

DM'e ilişkin kavramsal engeli aşmak proje için ilk basamak olmak ile birlikte bir çok şirkette finansal engel de ciddi bir problem olarak projenin karşısına çıkmaktadır. Finansal engeli aşmak geliştirilecek yeni modelin maddi kazançlarını ortaya koymak ile mümkün olabilir.

Dikkate alınması gereken bir diğer önemli konu da müşteri kabulüdür. Müşteri-

nin kabul etmediği ve direniş gösterdiği bir değişim firmayı zora sokacaktır. Aslında bu unsurun projenin planlanması aşamasında yönlendirici faktör olarak çok iyi analiz edilmiş olması gerekmektedir. Federal Express Co. tarafından başlatılan *The Zap Mail* programı bu konuya bir örnek teşkil edebilir. Federal Express, hızlı bilgi akışına destek vermek amacıyla faks hizmetleri sunabilmek anlamında 300 milyon Amerikan dolarının üzerinde bir yatırım gerçekleştirmiştir. Böylesi bir çaba, önemli finansal ve teknik engelleri aştığı halde müşteri tarafından rağbet görmemiş ve yatırım boşa gitmiştir (Pine, 1993: 76). Oysa müşteri kabul engeli, programın çok başlarında belirlenebilecek ve önlemler geliştirilebilecek bir engeldir. Stratejik ortaklıklar, pazar analizleri, tüketici araştırmaları ve halkla ilişkiler teknikleri ile değişimin yönünü saptamak ve hatta bu yönde bir kamuoyu oluşturmak mümkündür.

Bazı durumlarda yasal engeller de değişim projesinin önüne çıkabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde telekomünikasyon endüstrisinde bölgesel şirketlerin bazı pazarlara girmesi yasaktır (Stalk, 1988: 34). Sonuç olarak bu şirketler bazı hizmetleri geliştirmekte ciddi kısıtlamalar ile karşı karşıyadır ve tüm projelerinde bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

DM projelerini devreye sokmak, teknik gelişimleri ve tam kapasite kullanımları gerektirir. Buradaki herhangi bir imkânsızlık projenin hayata geçmesini engelleyecektir. DM'de başarı için teknoloji planlaması ve öngörümü göz ardı edilemeyecek faktörlerdendir. Değişim projeleri, daha planlama aşamasında direniş gösterebilecek her unsuru göz önüne almak ve önlemler geliştirmek durumundadır. Bu unsurlardan her biri projeyi yavaşlatacak ya da tamamen durduracak güce sahiptir. Verimlilik, hız, katma değer yaratan hizmetler ve toplam kaliteye yönelik radikal değişim programı bütünleştirilmiş olmalıdır. Ancak bütünleştirilmiş programlar dönüşümü sağlayacak ve işletmeye ivme kazandıracaktır. Yaklaşım, gelecekteki hedefleri saptamak ve mevcut kaynakları bugünden gelecek hedeflere ulaştırabilmek anlamında yeniden tasarlamaktır.

3. Değişim Mühendisliği ve Örgütsel İletişim

Örgütsel çevrenin yeni koşullarına uyum göstermek ve yeni beklentileri karşılayabilecek performans ölçülerine kavuşmak noktasından hareketle iş süreçlerinin ve yapının radikal tasarlanması anlamına gelen değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için örgütsel iç-dış çevre analizlerinin çok iyi yapılması gerekmektedir; örgütün iç-dış çevresi kimlerdir, nelerdir, yapısı nasıldır, ne tür özelliklere sahiptir, böyle bir değişime neden ihtiyaç duyulmaktadır, değişimin yönü ne olmalıdır, nereye ulaşmak istenmektedir, ilgili zaman planlaması ve stratejik plan nasıl olmalıdır, bu projede kimler aktif görev alacaktır vs. Böylesi geniş ölçekli bir örgütsel

çevre analizi bilginin yönetimini gerektirir. Bilgi yönetiminin sosyal tabanı örgütsel iletişimden sorumlu halkla ilişkiler yönetiminin görev sahasıdır. Örgütsel çevre analizleri neticesinde 5N 1 K kuralına uygun olarak planlanacak değişim mühendisliğinin örgütsel değerler üzerinde de büyük etkisi olacaktır. Ayrıca reformist ve katılımcı yapısı ile değişim mühendisliği tüm örgüt çalışanlarına hitap etmektedir. Örgüt kültürü kapsamında örgütsel değerler; örgüt içi iletişim çalışmaları kapsamında ise katılımcılık örgütsel iletişim çabalarının çalışma alanı içerisindedir. Bu açıdan örgütsel iletişim ve değişim mühendisliğinin kesiştiği ana noktaları bilginin yönetimi, örgütsel değerler ve katılımcılık olarak belirtmek mümkündür.

Örgütsel İletişim Açısından Bilginin Yönetimi ve Değişim Mühendisliğine Katkısı

DM projesi bir vizyonu öngören, hedefleri belirli dönemsel bir programdır. Tüm örgütsel süreçlere, teknolojik alt yapı ile insan kaynağına yönelik bu projenin gerçekleştirilebilmesi örgütsel çevreden bilgi toplama ve analiz işlemlerini gerektirir. Tüm bu araştırmalar ve değerlendirmeler örgütsel iletişimden sorumlu halkla ilişkiler yönetiminin işidir. Halkla ilişkiler yönetimi, bu süreçte stratejik bir yaklaşım ile

- Tüm süreçlere ve hedef kitlelere ilişkin bilgi toplar ve bu bilgiyi analiz ederek DM ekibine rapor eder,
- İşletmenin yeni vizyonunun tanımlanmasında destek sağlar,
- Değişim ekibinde bileşik, bilinçli bir stratejik bilinirlik yaratır,
- Bu bilinirliğin spesifik planlama yaklaşımına dönüştürülmesinde yardımcı olur,
- Fikir birliğine varılmış ve öncelik sırasına dizilmiş stratejik DM hedeflerinin belirlenmesinde katkı sağlar,
- Bu hedeflerin operasyonel mükemmellik kriterlerinde harekete dönüştürülmesi ve yeni süreçlerin tanımlanmasında danışmanlık yapar,
- Her hareket için kimin sorumlu olacağını belirlenmesinde ve ilgili ekiplerin oluşturulmasında insan kaynakları ile ortaklaşa çalışır,
- Mevcut örgütsel kültürü değerlendirir,
- Hedef örgütsel kültür için gerekli çalışmaları yapar,
- DM projesinin koordinasyonu için örgütsel iletişim kanal ve metotlarını gözden geçirir,
- Projenin örgütsel kabulü ve desteği için bilgi yayma işlevini gerçekleştirir,
- Projeye tepkiyi değerlendirir ve olası dirençlere karşı yöntemler geliştirir,
- İnsan kaynaklarındaki değişim anlamında insan kaynakları yönetimine motivasyon ve eğitim çabalarında destek verir,

- Tüm süreçlerdeki değişimin ilgili hedef kitle üzerindeki etkisini ve geri beslenimini araştırarak raporlar,
- Halkla ilişkiler sürecinin de DM projesinin gerekli doğrultusunda yeniden yapılmasına ve bu yeni durumun uygulanmasına muhalefet etmez,
- Değişim hareketlerinin etkinliğini değerlendirir, ölçer,
- Değişim hareketlerini sürekli kılar, destekler ve dönüşüm ile neticelenmesi konusunda çalışmalar yapar.

Halkla ilişkiler yönetiminin danışmanlığı ile DM ekibi (Daft, 1987);

- Örgütün varmak istediği konum hakkında bir vizyon yaratmak,
- Tüm süreçleri bu vizyon doğrultusunda yeniden tanımlamak,
- Değişimi yerleştirmek anlamında uzun dönemli bir mutabakat sağlamak,
- Değişim sürecine tüm insan kaynağını dahil etmek ve projenin önemli bir unsuru olarak insan kaynağının katılımını sağlamak,
- Projenin uygulanabileceği yeni bir örgütsel yapı kurmak,
- Proje sonrası sürekli gelişim için disipline edilmiş bir yaklaşım kullanmak,
- Uygun destek sistemlerinin varlığını ve devamlılığını garanti etmek,
- Değişimi dönüşüme yönlendirecek olanaklar yaratmak ve yöntemler belirlemek,
- Tüm iş görenlerin DM projesinin gerekliliği ve faydalarından emin olmasını sağlayarak DM uygulamaları ve teknikleri konusunda bilgilendirmekten sorumludur.

Örgütsel İletişim Açısından Örgütsel Değerler ve Değişim Mühendisliğine Katkısı

DM devriminin önemli yönlerinden birisi kurumun kültüründe; değerler sisteminde gerçekleşen değişimdir. İnsan kaynağının süreci uygulanırken sergilediği davranışları, işi yapma biçimini, şirket içindeki kahramanları, ritüelleri, mitleri içeren değerler, DM projelerinin için çok önemlidir. Yeniden tasarlanmış bir sürecin karar vericileri ve uygulayıcıları yeni sürecin uygunluğuna ve gerekliliğine inanmalıdır. Birey kendi sürecinin müşterisi olan süreç ve sürecinin dış hedef kitlesi ile nihai tüketicisi konusunda da bilgi sahibi olmalı, kendi sürecinin söz konusu durumları etkilemiş biçimini ve önemini bilmelidir.

DM için ciddi çaba sarf eden firmalarda müşteri odaklı olma, hız, yenilikçilik, ekip çalışması, kişisel sorumluluk öncelikle değişen değerlerdir. Süreçlerin içine işlenen bu yeni değerler tüm sisteme entegre edilmeli, insan kaynağı ve örgüt ortamı bu yönde değişime uğramalıdır. Buradan anlaşılacağı üzere yeni düzene yeni değerleri sunmanın ilk yolu, istenilen değerlerin süreç tasarımına dahil edilmesidir

(Hammer ve Stanton, 1995: 107). Örneğin proje, hızın rekabet avantajı sağladığını söylüyorsa süreçlerin hızlı işleyecek şekilde tasarlanması gerekir. Aksi takdirde proje başlamadan bitecektir. Üst düzey yöneticilerin bu değerlere kişisel bağlılık göstermeleri, örnek olmaları, ciddiye almaları ve tüm işletme dahilinde ciddiye alınmasını sağlamaları da yeni değerlerin kabulü anlamında çok önemlidir.

Değerler ve hedefler, açık, net, kolay anlaşılabilir biçimde tanımlanmalı, sadece bir slogan olarak değil anlamları anlatılarak bildirilmelidir. Bir süreç değere uygun tasarlanırsa, lider öncü olsa, ciddiyetle takip edilse, performans kriteri olarak belirlense dahi anlatılmamış ve benimsetilmemiş ise sürekliliği olmayacak, bir anlam ifade etmeyecektir. Örgüt içinde değerleri iletmek ve koordine etmek örgütsel iletişimin sorumluluğunu üstlenen halkla ilişkiler yönetiminin eylemleri ile gerçekleşecektir. Yeni değer, muhtelif örgüt içi iletişim kanalları ile iletilecek ve bir ileti olarak kalmaması sağlanacaktır. Bu değerın insan kaynağının beynine ve ruhuna yerleştirilmesi uygulanıp takip edilmesi açısından son derece önemlidir.

Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden tasarlanması ve sistem dizaynı anlamında mühendislik sahası olsa da yeni çalışma tarzının tüm sisteme benimsetilmesi, direnişin önlenmesi ve iç-dış müşteriye kabul ettirilmesi anlamında iletişim işidir. Yani insanlara olumlu tepki vermelerinin sağlayacak mesajları, uygun ortamlarda, uygun formatlarda, uygun zamanlarda vermeyi, iletişime engel olacak her tür faktörü ortadan kaldırmayı ve sonucu ölçmeyi gerektirir. Projenin önüne bilgisizlik, ilgisizlik, iletişim kanallarındaki yetersizlik, kaynağın güvenilirlik sorunu, tepkinin değerlendirilmemesi, bilimsel kriterlerden, strateji ve planlamadan yoksun halkla ilişkiler uygulamaları gibi iletişim engelleri çıkabilir. Ayrıca yeni düzende çalışacak tüm birimler; insanlar koordine edilmelidir. Halkla ilişkiler yöneticisi değişim yöneticisi-mühendisi ile ortak çalışırken projeyi süreç haritalarının ve kutularının dışına çıkararak insan kaynağının ve örgüt ortamının önemini hissettirecek ve iletişim kaynakları mücadeleleri kolaylamak anlamında projeye danışmanlık yapacaktır.

Halkla İlişkiler kampanyası dahilinde durum analizi net olarak yapıldıktan ve kampanya amacı DM amacı ile uyumlaştırıldıktan sonra kampanyanın tüm hedef kitleleri tanımlanmalıdır. Hedef kitle analizinde her hedef kitleye kimlerin dahil olduğu, DM projesinin onları nasıl etkileyeceği, nasıl tepki vermelerinin beklendiği, nasıl tepki vermelerinin istendiği, bu davranışı sağlamak için ne gibi iletişim kanallarına ne şekilde yönelecekleri; nasıl bir mesaja rağbet edecekleri, bu mesajları ne zaman, ne sıklıkta almaları gerektiği, mesajları onlara kimin/kimlerin iletmesi gerektiği açıkça saptanmalıdır. Hedef kitlelerin analiz sonucunda kullanılması gerek medya ve teknikler belirlenecektir. DM programlarında klasik tekniklere ilave olarak güçlü bir değişim logosu, değişim sloganı, alternatif kaynak kullanımı sık-

lıkla kullanılmaktadır. Uygulanan kampanyanın bütçesi belirlenmiş olmalı ve hedef kitle tepkileri odak gruplar, açık mikrofon toplantıları, anketler, öneri formları, görüşmeler gibi teknikler ile tespit edilmelidir.

İletişim programı süreklilik arz etmeli ve projenin her aşamasında muhataplarına bilgi vermeyi sürdürmelidir. Eğitimde tekrarın esas olduğundan hareketle iletişim kesilmemeli, kritik mesajlar hedef kitleler nezdinde ilgi kaybetmeyecek ve sürekli hatırlanacak biçimde yeniden formatlanarak tekrar edilmeli, sadece mantığa değil duygulara da hitap edilmelidir. DM projeleri, süreçleri yeniden yaratmak, kaynakları analiz etmek, işi yeniden keşfetmek, acil sonuca ulaşmak açısından zamanı yönetmek gibi durumlar ile mücadele ederken ciddi bir işle daha uğraşmaktadır; değişimi iç müşteriye sunmak, satmak. İç müşterinin genelde bu hizmeti satın almak gibi bir talebi olmamıştır ve hatta isteksiz olduğu bile söylenebilir. İstenmeyen bir malı isteksiz hatta reddeden bir müşteriye satmak; bu zor iş halkla ilişkiler yönetiminin görevidir.

Örgütsel İletişim Açısından Katılımcılık ve Değişim Mühendisliğine Katkısı

Gizlilik gösteren özel durumların dışında grup liderlerinin ekiplerini değişim sürecine dahil etmemeleri değişim başarıya ulaşmasının önündeki ciddi bir engeldir. Ancak sürece katılım zorlaştıran nedenler mevcut olabilir. Katılımcı sayısının çokluğu katılımı güçleştirebilir. Böyle bir durumda lider, ekibi gruplara bölerek toplantılar gerçekleştirebilir veya delegasyon yöntemi kullanabilir. Burada adil ve objektif yaklaşımların kullanılmasını sağlamak durumundadır. Grup yöneticileri zayıf olabilir ve katılımı sağlamakta başarılı olamayabilir. Ya da kurumda demokratik bir kültür olmayabilir. Böyle bir durumda katılımcılık örgütsel bir değer olarak kabul edilmemiş olabilir. Hem lider, hem grup üyeleri katılımı zorlanabilir. Katılımın yaratacağı etkilerden bazılarını şöyle sıralamak mümkünse (Hussey, 1998: 66-69) de, katılım anlamında BPR'a tabi olan firmanın kendine sorması gereken birkaç soru da vardır (Hussey, 1998: 68).

Yararlar:

- Önerilen yeni duruma yönelik bir mülkiyet duygusu yaratır; direniş gösterenler kararlara katıldıkları duygusuna kapılırlar,
- Kişilere endişe ve korkularını dile getirme olanağı verir. Böylece endişelerin bir kısmına cevap bulunabilir ve proje yöneticisi ile halkla ilişkiler yöneticisi direniş noktalarına ilişkin fikir geliştirerek ikna metotları geliştirir,
- Öfke ve memnuniyetsizliğin ifade edilmesine imkan vererek bir sonraki tepkinin şiddetini azaltır ve tepkiye karşı hazırlıklı olmayı sağlar,

- Belirsizlik derecelerini azaltır,
- Değişim ile ilgili her konunun etkilenecekler tarafından anlaşılmasına olanak verir,
- Kişiler açısından bir tartışma ortamı yaratarak dedikoduyu azaltır,
- Endişe ve bilinmezliklerin tartışılması için ortam hazırlar,
- İstenilen tarzda davranış değişikliği sağlayabilir,
- Stres seviyesini azaltır.

Sorular:

- Mevcut durumda iş görenin değişim sürecine katılması arzu edilmekte midir?
- Katılımı engelleyen/güçleştiren bir durum var mıdır; varsa ortadan kaldırılabılır mi?
- Katılım ağı kimlerden ibaret olacaktır?
- Belirlenen katılımcılar için katılım alanı ne olacaktır?(değişim kararı / değişim metot kararı / değişim uygulama prensipleri kararı/değişimin bir-birden çok-tüm aşamaları)
- Katılım her grup için nasıl gerçekleştirilecektir? (bireysel konuşmalar / toplantılar / çalışma grupları)

Katılım çalışmalarında iletişim becerileri özellikle yüz yüze iletişim prensipleri büyük önem taşır. Kişilerin sadece güvendikleri veya kişisel saygı duydukları kişilere açık konuşabildiği unutulmamalı mümkünse değişim yöneticisinin kendisi halkla ilişkiler yöneticisi ile bire bir görüşmeleri tamamlamalıdır. Lider görüşmelerinde mutlaka DM vizyonunu açıklamalıdır. Vizyon, güvenilir, sürükleyici, net, kararlı, mantıklı, dayanıklı ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. Girişilen eylem sonucu şirketin ne hale geleceği ve kurumun söz konusu vizyonu gerçekleştirmek için duyduğu ihtiyacın personel tarafından bilinmesi gerekir. Böyle bir bilinç, motive edicidir, beklentileri şekillendirebilir, strateji ve taktiklerin saptanmasında yardımcı olur, zaman ve eylem planına dair fikir verir. Değişimden etkilenenlerin paylaştıkları vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kararlılık göstermeleri gerekir. Bunu sağlamak için vizyonu bizzat liderler yaşamalıdır. Ayrıca bire bir yapılan görüşmelerde kullanılan dilin anlaşılabilirliği ve vizyona tepkilerin değerlendirilebilmesi büyük önem taşır. Bire bir görüşmeler, aydınlatıcı küçük grup toplantıları ve rutin idari toplantılar ile desteklenmelidir. Bu toplantılarda halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka yer almalıdır. Etkin bir iletişim stratejisi ile paylaşılan, sistem ve prosedürler tarafından desteklenen ve gerçekleştirilmek üzere harekete geçilen bir vizyon, odak oluşturarak herkesi etrafında toplar, direnişi azaltır, katılımı artırır, iletişimi kolaylaştırır, zamanla günlük akışların içine girer.

Değişim yöneticisi, halkla ilişkiler yöneticisi ile birlikte personelin üzerindeki baskıyı kaldırmalıdır. Böylece değişime destek sağlanabilir. Bu anlamda yeni görev tanımları ve dağılımlarına mevcut insan kaynağını uygunlaştıracak eğitim programları düzenlemek, rutin rehberlik hizmetleri sürdürmek, farklı fikirlere saygı göstererek ikna yolunu seçmek, kişileri yeni durumun gereklerini yerine getirebilecek beceri ve yetkilerle donatmak, güven duygusu yaratmak, kaynakların rasyonel kullanımını sağlamak, ödül ve motivasyon programlarına ağırlık vermek halkla ilişkiler yönetiminin çalışma alanlarına girmektedir.

Bir vizyon ortaya atılıp benimsendiğinde onu gerçekleştirecek stratejik planın kurulması, eylem planları ve bütçeleri ile desteklenmesi ve muhatapları ile paylaşılması gerekir. DM projesi stratejik planı saptanırken senaryo planlaması, hassasiyet analizleri ve olasılık planlaması yapılmalıdır. Bu analiz ve planlar projeye esneme yeteneği kazandırır. Proje ilerlerken yeni sistemi denetleyecek izleme ve kontrol mekanizmaları kurulmalıdır. Söz konusu mekanizmalar planlananlarla gerçekleşenleri kıyaslamak için bilginin toplanmasını, raporlanmasını ve geri iletilmesini sağlayacak sistemleri gerektirir. Bu sistemler halkla ilişkiler yönetiminin kullandığı formal iletişim kanallarından oluşur.

Son aşamada değişim projesinde her iş görenin oynadığı rol takdir edilmelidir. Bu takdirin gerçekleşme biçimleri kariyer geliştirme, ödüllendirme gibi yöntemlerdir. Değişim, performans yönetim süreci ile bütünleştirilmeli, takdir etme gerçekçi ve net olmalıdır. “Desteğin için teşekkürler” cümlesi pek çok yerde parasal bir ödülden daha kıymetli olabilir. Katılımın boyutu ve yöntemi ne olursa olsun mutlaka örgütsel iletişim çabaları ile desteklenmelidir. Örgütsel iletişim, başta iç hedef kitleye yönelik olmak ile birlikte dış müşterileri de kapsamalıdır. Değişimin yönü, hedefleri, süreci, zamanlaması ve sonuçları anlamında tüm hedef gruplar, sistemli, planlı, sürekli bir iletişim çabası ile bilgilendirilmeli ve tepkileri değerlendirilmelidir. Mühendislik anlamında son derece başarı ile hazırlanmış bir DM projesi ancak ve ancak örgütsel iletişim ve koordinasyondan sorumlu halkla ilişkiler yönetiminin katkı ve katılımı ile uygulanma şansı bulacaktır.

4. Sonuç

İşletmelerin çalışma şartları ve çevreleri sürekli değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, rekabet edebilmenin ve hatta yeni fırsatlar yakalayıp değerlendirebilmenin ön şartı olmuştur. Değişimi yöneten ve yönlendiren değişim mühendisliği temelde iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır. DM sürecin organize edilmesindeki yöntemleri, süreçte yer alan katılımcıların rollerini, süreç basamaklarının yapısını/düzenini değiştirir.

DM, tanımlanmış ve açıkça belirlenebilen girdi ve çıktılara sahip iş aktivitelerinin özel bir düzenleme ile örgütsel süreçlere dönüştürülmesini sağlar. İşlevsel sınırları ön plana çıkarmayarak sürecin kendisine odaklanır ve doğru tanımlanmış hedeflere varmada alternatif yöntemler geliştirilmesine yardımcı olur. Süreç odaklı yapı, iç-dış müşteri memnuniyeti kavramının da işlerlik kazanmasında etkilidir.

DM bakış açısı, süreç içi (tek bir süreci ele alan), süreçler arası (tüm süreçleri ve karşılıklı etkileşimlerini ele alan) ve örgütler arası (diğer örgütler ile ilişkilerini ele alan) olabilir. Bu açı genişledikçe yani örgütler arasına doğru gittikçe performans gelişme ve verimlilik hedefi de artacaktır. Örneğin süreç içi bakış açılı bir yaklaşımda üretim sürecinin değişime uğradığını ve yeniden tanımlandığını varsayalım. Burada üretim sürecinde bir verimlilik artışı gözlenebilir ancak diğer süreçler ile eşgüdümlemeyen ve etkileşimleri sağlanmayan bir değişim, müşterileri nezdinde gözle görülür bir fayda sağlamayacaktır. Yeni ürün gelişimi gibi işlevler arası süreçleri ilgilendiren bir çalışma, her süreç dahilindeki değişimi ve her sürecin sonundaki müşteriyi dikkate alacağı için gelişim anlamında ciddi bir potansiyel yaratacak ancak yeterli olamayabilecektir.

Örgütler arası süreçleri de devreye sokan bir DM bakış açısı, iç müşteriler (iş gören) kadar firmanın dış müşterileri (ortaklar, tedarikçiler, resmi kurumlar, kredi kurumları, tüketiciler-mevcut/potansiyel) ile ilişkilerini düzenleyecektir. Çalışma dahilinde ele alınan DM de öngörülen amaç, yeni yollar ile yeni durumlara adapte olarak örgüt içi-dışı krizlerden uzaklaşmak; yeniden tasarlanmış süreçler ve yapı ile verimliliği artırıp sürekli gelişimi ve müşteri memnuniyetini hedefleyen toplam kalite kültürüne ulaşmaktır. DM, performans göstergelerini geliştirerek mevcut kaynaklar ile maksimum verim elde etme yolunda süreçler ve yapıyı yeniden tanımlanıp örgütsel performansın nasıl, ne şekilde geliştirileceğine ilişkin konular üzerinde dururken toplam kalite yönetimi bu yeni sistem içinde örgütsel performansın artırılmasına çalışacaktır.

Tüm bu çevresel dinamikler-beklentiler-yöntemler-teknolojiler-insanlar-yapılar-kültür-üretimler-tepkiler ana hatlı tartışma alanları, bilgi yönetimi ve iletişim gereklilikleri yönünden, halkla ilişkiler bakış açısından incelenecek olursa örgütsel iletişimin önemi ortaya çıkacaktır. Özete; örgütsel iletişimin yönlendiricisi ve yöneticisi durumundaki halkla ilişkiler yönetimi, örgütsel iç ve dış çevresinden yeni durum ve dinamiklere ilişkin sürekli bilgi toplayacak, analiz edecek ve güncelleyerek yönetim ile paylaşacaktır. Bu çalışma sonucunda ortaya iç ve dış çevrenin değişen beklentileri ve tatmin kriterleri çıkacaktır. Böylesi bir tatminin tanımlanması örgütün mevcut yöntem ve olanaklarındaki değişimin yönünü belirler. Yeni yön, yeni vizyon, yeni hedefler, yeni stratejiler, yeni operasyonlar demektir. Bu hedeflere u-

laşmak için DM devreye girecektir. DM, mevcut yöntemleri, yapıları ve teknolojileri değiştirirken sürekli bilgi desteğini örgütsel iletişimin yönlendiricisi olan halkla ilişkiler yönetiminden alacaktır. Ayrıca bu yeni sistem, sistemi yaşatan insanlara rağmen olamayacağından insan kaynağının ve bu kaynağın içinde yaşadığı örgüt kültürünün de planlı, programlı iç halkla ilişkiler çalışmaları ile yeni vizyona ve hedeflere uyumlaştırılması, tepkilerinin değerlendirilerek radikal değişim sonrası sürekli gelişime yönlendirilmesi ve tüm alt sistemlerin sistem uyumu açısından bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütler arası bakış açısında sistem, genel sistemin bir alt sistemi olarak çalışacağından genel sistem ile eşgüdümlemesi ve dış çevre tepkilerinin de değerlendirilip değişim sonrası gelişim yaklaşımında sürekli analiz edilmesi gerekecektir. Böylesi bir dairesel dış hareketteki iletişim sorumluluğu halkla ilişkiler yönetiminin dış halkla ilişkiler çalışmaları ile gerçekleştirilecektir. 21.yüzyıl işletmecilik şartlarında değişime ayak uyduracak değişimi sağlayabilmek hayati bir zorunluluk halindedir. Değişimin mühendislik tarafını ilgilendiren önemli bir yanı olmak ile birlikte halkla ilişkiler disiplini ilgilendiren örgütsel iletişim ve doku boyutu göz ardı edildiğinde insanı ve kültürü yok varsayan ve bu nedenle de işlemeyecek yapılara kavuşulacaktır. Burada üst düzeyde koordine edilen ve tüm örgütsel (iç-dış) iletişimi stratejik planlayıp yönlendirebilen niteliksel ve niceliksel yeterliliğe sahip bir halka ilişkiler sürecinden bahsedilmektedir. Değişim iletişimiyle bütünleşmediği sürece gerçek bir başarıdan bahsetmek oldukça güçtür.

Abstract: Organizational environment and work place conditions are changing. Adapting to recent conditions is the only way to compete. Business process re-engineering (BPR) is mainly re-organizing the work processes. BPR changes the methods of process organizations, the roles of the practitioners, the structure and order of process levels. BPR converts business activities to processes. BPR, focusing the process itself, helps setting alternative methods to reach the defined goals. Process focused structure which also takes the inter-organizational relations into consideration is very important for internal - external customer satisfaction. The purpose of the study is to avoid crises with environmental adaptation, to increase productivity and to reach total quality goals after radical changes. Apart from being an engineering issue, BPR is a matter of organizational communication with regards to environmental analysis, information management, organizational culture and values and involvement.

Kaynakça

- Aktan, Can* (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Daft, Richard* (1987). "A Dual Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal*, (21) 2: 201
- Haber, George P. and William H. Glick* (Ed.) (1993) *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press
- Hammer, M. ve S. Stanton* (1995). *Değişim Mühendisliği Devrimi* (Çeviri: Sinem Gül). İstanbul: Sabah.
- Hammer, M. ve J. Champy* (1993). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. İstanbul: Sabah.
- Hussey, David* (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. İstanbul: Timaş.
- Kavrakoğlu, İbrahim* (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder.
- Pine, James* (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stalk, Peter* (1998). *The Legal Issue*, LA: Berrener Publication
- www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm.