

Ünite 8: Çağdaş Yönetim Konuları

Giriş

Çağdaş yönetim, kiriz yönetimi, farklılık yönetimi, risk yönetimi gibi rekabette öne geçme için iş hayatının benimsediği ve içselleştirdiği konulardır. İnsanların hayal gücünün bir örgütü taşıyacağı yere getirmek ve tasarlamak yönetimin en önemli görevleridir.

Bilgi Yönetimi

Bilgi çağının başlangıcı olarak kabul edilen 2000'li yıllarla birlikte, stratejik öneme sahip "bilgi" kavramı işletmeler için rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir. Bilgi, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş diğer bir ifadeyle anlam kazanmış halidir. Bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça çoğalan bir üretim faktörüdür.

Literatürde bilginin sınıflandırılmasıyla ilgili açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere iki tür ayrımına rastlanmaktadır. Herkes tarafından açıkça belirtilen, anlaşılabilir ve gizlenmeyen her türlü bilgi açık bilgi; açıklanamayan anlaşılması zor ve paylaşılması güç olan bilgi ise örtülü bilgi olarak ifade edilmektedir.

Örtülü bilgidен örtülü bilgiye aktarım usta çırak ilişkisi modelidir ve taklit ile kazandır.

Örtülü bilgidен açık bilgiye geçiş ise ustadan öğrendikleri bilgiler kayıt ederek bilgiyi bir yazdı metne dönüştürmesidir.

Açık bilgidен açık bilgiye geçiş, kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kayıt edilmesidir.

Açık bilgidен örtülü bilgiye geçiş, bilgi bir bütünün içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar bu bilgiyi içselleştirmeye, kendi örtülü bilgilerini genişletme, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılmasıdır.

Bilgi yönetimi, bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda, üretilmesi, dağıtılması ve uygulanması sürecidir. Bilgi yönetim süreci;

- Bilginin geliştirilmesi ve üretimi,
- Bilginin saklanması ve depolanması,
- Bilginin paylaşılması,
- Bilginin kullanımı

olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Bilginin Geliştirilmesi ve Üretimi: Bu aşama yeni yeteneklerin ürünlerin ve fikirlerin geliştirildiği aşamadır.

Bilginin saklanması ve Depolanması: Örgütün saklanmaya değer bilgiyi saklayabildiği ve depolayabildiği, istediğinde de kullanıma hazır hale getirip, ulaşabildiği aşamadır.

Bilginin Paylaşılması: Örgütte kullanılan ve üretilen önemli bilgilerin tüm örgüt çalışanları tarafından kullanılabilmesine imkan tanıyan aşamadır.

Bilginin Kullanımı: Rekabet ortamında bilginin kullanılmasıyla yaratılan iş süreçleri uygulamalarıdır.

Çatışma Yönetimi

Gerek kişisel yaşamda gerekse örgütsel yaşamda kişilerin çatışma içerisine girmesi doğal bir olgudur. Nedeni ne olursa olsun anlaşmazlık ve çekişmeleri tamamen kaldırmak değil, çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmektir. Literatürde çatışmaya yönelik üç farklı görüş aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Geleneksel Görüş: Çatışmayı olumsuz bir kavram olarak tanımlayan ve kaçınılması gereken bir durum şeklinde değerlendiren görüştür.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımda, çatışmanın varlığı kabul edilmekte hatta örgütün performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir.

Etkileşimci Görüş: Bu yaklaşım: uyumlu barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak, çatışmayı olumlu göstermektedir.

Çatışmalar kişiler arası ilişkiler, bireyin kişiliği, davranışı, tutumu, işletmenin örgüt yapısı gibi birçok farklı nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışma türlerini taraflarına, ortaya çıkış şekillerine ve niteliğine göre üç grup altında toplamak mümkündür. Taraflarına göre çatışmalar beş gruba ayrılmaktadır.

İç Çatışma: Kişinin kendi kendine çatışması

Kişilerarası Çatışma: İki ya da daha fazla kişi arasındaki düşünce, amaç ve görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları ifade eden çatışmadır.

Kişi ve Gruplar arası Çatışma: Kişinin grup amaçlarını ve değerlerini benimsememesinden kaynaklanarak kişiye yapılan baskı nedeniyle ortaya çıkan çatışmadır.

Gruplar arası çatışma: Örgüt içinde faaliyet gösteren gruplar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan yönetilmesi zor anlaşmazlıklar şeklinde ifade edilen çatışmadır.

Örgütler arası çatışma: İki veya daha fazla örgüt arasındaki anlaşmazlıkları ifade eden çatışmadır.

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar üç grupta incelenmektedir.

Potansiyel Çatışma: Uyumsuzluk ve anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışmadır.

Algılanan Çatışma: Taraflar arası algı farklılıklarından kaynaklanan çatışmadır.

Açık Çalışma: Gözle görülür bir şekilde eyleme dönüştürülen çatışmadır.

Niteliğine göre çatışmalar şeklinde iki grupta incelenmektedir.

Fonksiyonel Çatışma: Örgütün amaçlarına hizmet eden çatışmadır.

Fonksiyonel Olmayan Çatışma: Örgütün amaçlarına ulaşmasına engel yaratan çatışmadır.

Çatışmanın türü ne olursa olsun, çatışmalardan kaynaklanan olumsuz sonuçların ortaya çıkmaması için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Çatışmayı yönetmek gerek bireyler gerekse Örgütler açısından olumlu sonuçlar yaratacak şekilde yönetmek oldukça zordur. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönleltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. İşletmelerde ortaya çıkacak çatışmaları yönetmenin temel amacı, örgüt içerisinde olumlu, yapıcı ve uzlaşmacı bir ortam oluşturmaktır.

Kişilerarası çatışma yönetimi, temelde kişinin kendisi ve başkaları için duyduğu iki temel güdü ve ilgiden oluşur. Çatışmanın yönetilmesinde etkili beş davranış stratejisi bulunmaktadır. Bu beş çatışma yönetimi stratejisi şunlardır:

İşbirliği: Bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir stratejidir. İki tarafın da kabul ettiği etkin bir çözüme ulaşmada; açıklığın, karşılıklı fikir alışverişlerinin ve bilginin paylaşıldığı, farklılıkların dikkate alındığı bir yöntemdir.

Uzlaşma: Her iki tarafın da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir.

Güç Kullanma: Çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade etmektedir.

Uyum: Kişisel fedakârlık unsuru içeren ve güç kullanma stratejisinin tersi olan bu stratejide kişi başkalarını daha fazla kendisini ise daha az önemsemektedir.

Kaçınma: Sorunun daha fazla büyümesini engellemek ya da tarafların sorunu kendi aralarında

çözmelerine imkan tanımak için yöneticinin taraf olmadığı ve çatışmaya doğrudan girmedığı bir stratejidir.

Farklılık Yönetimi

Örgütler, içinde birbirinden farklı özelliklere sahip birçok insanın ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir. Bu farklılıklar cinsiyet, eğitim, kişilik farklılıkları, politik farklılıklar gibi çok yönlüdür.

Farklılık hem bireysel hem de sosyal boyutlu bir kavramdır. En genel anlamıyla farklılık; birtakım özelliklerin çeşitliliği ve diğerlerinden ayırt edici özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türlerin iki grup altında incelemektedir.

Bireysel Farklılıklar: Bireysel farklılıklar; birincil ve ikincil karakteristik özellikler ile kişilik özellikleri olmak üzere kendi içinde üç başlığa ayrılmaktadır. Etnik köken, zeka, fiziksel engel gibi doğuştan gelen unsurları kapsayan birincil karakteristik özelliklerdir. İkinci karakteristik özellikler ise, meslek, kültür, medeni durum, politika, inançlar gibi bireylerin sonradan öğrendikleri ve benimsedikleri özelliklerdir. Kişilik özellikleri ise, kişiden kişiye göre değişen yetenekler, beceriler gibi kişiye özel karakter özellikleridir.

Örgütsel Farklılıklar: Örgütsel ve yönetsel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Örgütsel özellikler: mülki yapı farklılıkları, hukuki yapı farklılıkları ve fonksiyonel yapı farklılıkları olarak sıralanabilmektedir.

Yönetsel özellikler ise; güç ve otorite kullanımı, liderlik ve yönetim anlayışı olarak sıralanmaktadır.

Farklılıkların örgütler açısından sorunlara yol açmaması ve insanları bir araya getirmesi, büyük ölçüde Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Karmaşıklık düzeyi giderek artan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarının sayısı artmakta ve çalışanların özellikleri de farklılaşmaktadır. Farklılıklar yönetimi, insanların birbirlerinden farklı olduğu gerçeğinden hareketle, tüm farklılıklara hoşgörü ve anlayışla yaklaşmayı içermektedir. Farklılık etkin bir şekilde yönetildiğinde olumlu kurumsal imajla birlikte rekabet avantajı sağlar, grup ve örgütsel performansı artırır, nitelikli iş görenleri çekme ve elde tutma mümkün olabilir.

Farklılığın anlaşılamadığı, kabullenilemediği ve iyi yönetilemediği durumlarda farklı düzeyde sorunlar ile karşılaşılır. Bu sorunlar grup ve takım ilişkisinde, örgüt çapında sorunlara yol açabilir. Farklılık yönetiminin temel amaçları, dönüşüm gereksinimlerini en iyi karşılayan ve yetenekli işgücü oluşturmak, tüm iş görenlerinin potansiyellerini gelişmesine fırsat vermek, tüm iş görenleri kucaklamak ve saygı duymak, farklılığın bir maliyet unsuru olarak değil, kazancı artırıcı bir unsur olarak görmek, ekiplerin işlerini koordineli yapacak şekilde örgüt yapısı kurmak ve burada kilit rolü oynayanlara liderlik vermek, her kesimden gelen işgücüne ve tüm paydaşlara farklılıkların yönetimi konusunda mesaj iletmektir.

Kriz Yönetimi

Günümüzde hemen her ülke ve hemen her işletme, zaman zaman küçük ya da büyük bir ya da birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır.

Kriz; istenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen, acil müdahale gerektiren ve gerilim yaratan bir durumu ifade etmektedir. Bir sistemin temel ilkelerini, mevcut özünü ve sübjektif yapısını bütünüyle tehdit eden finansal bir bozulma, rutin sistemi bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir durum, zamanı ve tipi belli olmayan işletmeyi tehlikeye sokacak durumlar, psikolojik olarak derinden yaralayabilecek olaylar olarak tanımlanır. Kriz, istenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen ve acil müdahalede gerektiren bir sorundur. Krizin özellikleri, kriz özellikle ciddi bir problemdir ve ciddi bir müdahale gerektirir. Ayrıca kriz güvenden yoksunluk ve belirsizliktir. Bazı krizler ortaya çıkıncaya kadar uzun süre gerektirir ve aniden de ortaya çıkabilir. Kriz yönetici, iş gören, hissedarlar, tedarikçiler gibi üçüncü kişileri de ciddi şekilde etkiler, Krizler çözümlenirken bile tekrar ortaya çıkabilir. Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla bilinçli şekilde de ortaya çıkabilir ve mutlak bir felaket değildir.

Krizlerin birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Krize yol açan faktörleri temelde işletme dışı ve işletme içi

çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında açıklayabiliriz.

İşletme Dışı Çevre Faktörleri: işletme dışı faktörler kendi aralarında altıya ayrılmaktadır. *Doğal faktörler*, toprak, su, iklim ve çevre kirliliği gibi çevreyle ilgili beklenmedik gelişmelerdir. *Ekonomik faktörler*, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki istikrarsızlık, yüksek enflasyon ya da durgunluğa bağlı olarak arz talep dengelerinin bozulmasıdır. *Politik ve yasal faktörler*, yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı gibi devlet politikasındaki değişiklikleri ifade eder. *Toplumsal yapı*, toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır. *Teknolojik faktörler*, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu hale getiren önemli bir faktördür. *Diğer faktörler*, endüstriyel kazalar, halkın işletmeye duyduğu güvenin azalması, düşmanlık ve suç olayları gibi faktörlerdir.

İşletme İçi Faktörler: Bu faktörler örgütün uygulamada oluşan yetersizlikleri ve sorunlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt yapısının merkezîyetçi olması, tepe yöneticilerinin öngörü yapmada ve önlem almadaki yetersizlikleri, iletişim sisteminin olmaması gibi nedenler kriz yaratan unsurlar arasında yer almaktadır.

Krizden genel anlamıyla çeşitli türleri vardır. Boykot, gasp veya rüşvet gibi *dış ekonomik* saldırılar olabilir. Dedikodu, bilgilerin çalınması gibi *dışsal bilgiye dayalı* nedeni de olabilir. Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne zarar verme, *işin durması* gibi problemler olabilir. *İnsan kaynakları* olarak çalışanların morali, yönetici değişimi, mesleki hatalar şeklinde gelebilir. Bu bakımdan krizi sona erdirmek önemlidir ve kriz oluşturabilecek sinyalleri en iyi bir şekilde değerlendirmek gerekir.

Kriz yönetimi, krizden kurtulma, krize karşı hazırlıklı olma, krizin etkilerini hafifletme ve krizin ortaya çıkardığı durumu iyileştirmeye çalışma çabalarından oluşmaktadır. Kriz yönetim süreci 4 aşamadan oluşur:

Kriz Belirtilerinin Anlaşılması: Yöneticilerin bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda kriz oluşmadan önce ortaya çıkan birtakım sinyallerin alındığı aşamadır.

Hazırlık ve Önleyici tedbirlerin Alınması: Kriz belirtileri anlaşıldıktan sonra çevre şartlarına, örgüte ve krizin yarattığı fırsatlara bağlı olarak hazırlık yapılmalı ve önleyici tedbirler alınmalıdır.

Durumun Kontrol Altına Alınması: Alınan önleyici tedbirler sayesinde koşulların normal hale döndüğü aşamadır.

Düzenleyici Önlemlerin ve Değişimlerin Yapılması: Koşulların normal hale dönmesinin ardından düzeltici önlemlerin alındığı ve örgüte esneklik kazandıracak gerekli değişimlerin yapıldığı aşamadır.

İtibar Yönetimi

İtibar, örgütün kendi paydaşları (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar vb.) tarafından nasıl algılandığıdır. İtibarın işletme açısından ele alınmasıyla kurumsal itibar olgusu karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumun itibarı, paydaşlarının gözünde saygı görmesiyle, güvenilir olmasıyla ve dürüstlüğüyle yakından ilişkilidir.

İtibar ile iç içe geçmiş iki kavram kimlik ve imajdır. Kimlik örgütün kendisi ile ilgili algılamalarından oluşurken, imaj örgüt dışında yer alan paydaşların örgüt ile ilgili algılamalarından oluşmaktadır. Kurumsal itibar üç aşamalı bir süreç halinde yönetilmektedir.

Mevcut Durumun Teşhis Edilmesi: Bu aşamada işletmeler mevcut paydaşlarının gözündeki itibar algılarını ortaya koymaktadırlar.

Gelecek Durumun Belirlenmesi: Bu aşamada işletmeler stratejik analiz yaparak işletme için arzu edilen gelecek itibar değerini, rakip işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurarak belirlemektedirler.

Değişimin Yönetilmesi: Bu son aşamada ise arzu edilen gelecek itibarına ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenmekte ve uygulamaya geçirilmektedir.

Risk Yönetimi

Kökeni Fransızca olan risk kavramı; hasar, kayıp, tehlike, zarar bazen de fırsat ve kazanç olarak ifade edilmektedir. İşletmeler genellikle risk ile ilgili dört farklı stratejiye sahiptir:

Riski Göze Alma: Durumu gözlemek dışında bir şey yapmamaktadır.

Riski Azaltma: Riskin boyutlarının küçülmesidir.

Risk Transferi: Riskin paylaşılmasıdır.

Riskten Kaçınma: Risk içeren duruma girmemektir.

Risk yönetimi; kesin olmayan geleceğin doğasını anlama, eğer tehdit içeriyorsa bu tehditleri hafifletme ve eğer fırsatlar sunuyorsa bu fırsatlardan yarar sağlamak için iyimser planlar yapma sürecidir.

Günümüzün belirsizlik koşullarında işletmelerin başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için riskin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun için işletmelerin çevresindeki değişme ve gelişmeleri yakından izlemesi, işletme ve dışında risk yaratabilecek durumları sık sık gözden geçirmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

Marka Yönetimi

Marka; herhangi bir isim, bir sözcük, harf, rakam, renk, şekil, sembol, işaret ya da bir tasarım olabilir. Marka ile ilgili temel bazı kavramlar şunlardır:

Marka Farkındalığı: Tüketicinin farklı koşullar altında markanın tanımlayıcı özelliklerini (isim, logosu, sembolü, ambalajı vb.) tarif etmesi olarak yansıyan, markanın hafızadaki kalıcılık düzeyidir.

Marka İmajı: Tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir.

Marka Kimliği: Marka kimliğine yönelik olarak markanın imajını yansıtmak ve güçlendirmek için sözcük, slogan, renk, sembol ve bir dizi öykü vb. araçların kullanılması.

Marka Çağrışımları: Markanın rekabet içinde bulunduğu rakip markalardan ayırt edilebilmesini sağlayan bir özellik ya da yarar bileşeni olarak ifade edilebilir.

Marka Denkliği: Markanın adı, sembolleri, çağrışımları ve itibarının değeridir.

Marka Sadakati: Tüketicilerin belirli bir markaya karşı olan olumlu tutumları ve o markayı sürekli satın alma davranışları olarak tanımlanabilir.

Algılanan Kalite: Tüketici tarafından markanın kalitesinin nasıl algılandığıyla ilgilidir.

Marka yönetimi; markanın oluşturulması, karakter özelliklerinin ortaya çıkarılması, bu özelliklerin en yüksek etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşmaları için sürekli geliştirilerek planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. Markanın etkin bir şekilde yönetilmesi markanın işletmelere sağladığı avantajları artırma üzerinde oldukça etkilidir.

Stres Yönetimi

Stres, bir gerginlik hali ya da tehdit oluşturan, değişme ve uyum ve gerektiren herhangi bir çevresel istek ya da tehdit oluşturan, değişme ve uyum gerektiren herhangi bir çevresel istek ya da beklentiye verilen addır.

Bireylerin strese yönelik tepkileri üç aşamada gelişmektedir:

Alarm aşaması: Bireylerin dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı ilk durumdur. Bu aşamada; göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir ve mide asit salgılaması artar.

Direnme Aşaması: Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur.

Bu durumda bireylerin alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. Birey direnç gösteriyorsa stresi yenebilir.

Tükenme Aşaması: Stres uzun süreli olursa uyum içinde vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve birtakım hastalıklar ortaya çıkar.

Stresin yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ya da ortadan kaldırmak için stresin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Genel olarak stresle mücadelede iki strateji kullanılmaktadır.

Bireysel Mücadele Stratejileri: İçerik olarak tepkisel olan bu stratejiler, var olan strese yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada uygulanacak bireysel stratejiler arasında egzersiz, çeşitli gevşeme teknikleri, direnme, beslenme yer almaktadır.

Örgütsel Mücadele Stratejileri: Bu teknikler, örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı hedeflemektedir. Örgütsel mücadele stratejileri arasında; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, yetki devri ve çalışma ortamını insancılaştırma şeklinde sıralamak mümkündür.

Değişim Yönetimi

En basit tanımıyla değişim, herhangi bir durumdaki farklılaşmadır. Değişimden kaçmak, görmezden gelmek ya da dışında kalmak mümkün değildir.

Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi için, değişime uyum sağlamanın ötesinde değişimi başlatan konumda da olması gerekmektedir.

Değişim yönetimi: örgütün yönetiminin, yapısının ve yeteneklerinin iç ve dış müşterilerin değişen gereksinimleri doğrultusunda sürekli yenilenme sürecidir. Değişim yönetimi sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Değişime karşı ve değişimi zorlayıcı unsurların tespit edilmesi.
- Değişim uygulayıcılarının seçilmesi,
- Değişim planının hazırlanması,
- Değişim stratejilerinin uygulanması,
- Değişimin değerlendirilmesi,
- Değişimin kurumsallaştırılmasıdır.

Değişim, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Bu nedenle, bireylerin değişime direnç göstermesi olağan ve beklenen bir sonuçtur.

Değişime karşı oluşacak direncin olumlu etkilerinin olması için, en büyük sorumluluk işletmenin sahibi ve üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Değişimin türü, zaman ve sürecinin işleyişine en uygun yolu benimsemek ve kişileri zorlayarak değişime adapte etmeye çalışmanın ötesinde; çalışanları değişime hazırlamak, muhtemel sonuçlarını çalışanlarla paylaşmak ve uzlaşma yoluyla değişime olan dirençlerini kırmaya çalışmak bu noktada oldukça önemlidir.

AOFDersleri.com