

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ: ZORLUKLAR VE FIRSATLAR

AYŞE ÖZKIRAN

Norm Digital, Süreç Kıdemli Uzmanı  
ayseozkiran@normdigital.com

### Özet

*Dijital dönüşüm gibi büyük girişimler genellikle bir organizasyonun her parçasına dokunur ve birçok hareketli parçaya sahiptir. Kuruluş genelindeki grupların ortak bir hedef ve yol haritası etrafında uyum sağlaması, çalışanların işlerini yürütme şeklini değiştirmesi, yöneticilerin ve süreç sahiplerinin yeni önlemleri uygulaması ve izlemesi ve de daha fazlası gerekir. APQC (American Productivity & Quality Center) 'in 2022 Süreç ve Bilgi Yönetimi konferansında, dijital dönüşüm bağlamında değişim yönetimi hakkındaki makalenin çevirisini ve orijinalini bu yazıda bulabilirsiniz.*

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ: ZORLUKLAR VE FIRSATLAR



Dijital dönüşüm genellikle önemli miktarda zaman, para ve diğer kaynaklara yatırım yapılmasını gerektirir. Daha da temel olarak, insanların derinden kökleşmiş davranışlarını ve çalışma biçimlerini değiştirmesini gerektirir. Ancak, özellikle değişim belirsiz bir iş ortamının değişmez bir özelliği olduğunda, çalışandan çalışma, düşünme veya bir süreci yürütme şeklini değiştirmeleri istendiğinde çok az sayıda kişi bundan hoşlanır. Değişim yönetimi, kuruluşların dönüşüm dönemlerinden kaynaklanan en büyük zorluklardan bazılarının üstesinden gelmelerine yardımcı olmak için iyi konumlanmış bir disiplindir. Değişim yönetimi uzmanları, mesajlaşmaya yardımcı olarak, değişim çubuğuna yardımcı olmak için eğitim sağlayarak ve daha büyük bir dönüşüm projesinin birçok hareketli parçasını koordine ederek büyük değişim girişimleri boyunca paha biçilmez rehberlik sağlar. APQC'nin 2022 Süreç ve Bilgi Yönetimi konferansında, Merck'te bilgi yönetimi direktörü Paige Kane ve Astellas Pharma ABD'de bilgi yönetimi müdür yardımcısı Lynda Braksiek, dijital dönüşüm bağlamında değişim yönetimi hakkında Süreç ve Performans Yönetimi (PPM) ve Bilgi Yönetimi (KM) profesyonelleri ile bir görüşme gerçekleştirdiler.

Katılımcılar, en büyük değişim yönetimi zorluklarını anlattılar, başarı hikâyelerini paylaştılar ve dijital dönüşümde değişime yön vermek için etkili stratejileri vurguladılar. Aşağıdaki makale, tartışmanın ana temalarını özetlemektedir.

## 1.1 Değişim Yönetimi Zorlukları ve Stratejileri

Dijital bir dönüşümün değişimini yönlendirmek kolay bir iş değildir. Kuruluş genelindeki grupların ortak bir hedef ve yol haritası etrafında uyum sağlanması, çalışanların işlerini yürütme şeklini değiştirmesi, yöneticilerin ve süreç sahiplerinin yeni önlemleri uygulaması ve izlemesi ve de daha fazlası gerekir. Özellikle 2020'den beri sürekli değişen bir iş ortamında, değişime direnç yaygın ve anlaşılabilir. Katılımcılar, kuruluşlarından dijital dönüşümle ilgili değişim yönetimi zorluklarını paylaştılar. Bu zorluklar şunları içeriyordu:

- Grupları ortak bir amaç etrafında hizalamak,
- Dönüşüm tamamlandıktan sonra verilere ne olacağını anlamak,
- Değişim ve değişimin uygulanması için yol haritası hakkında etkili iletişim kurmak,
- Bir teknoloji satıcısı tarafından yapılandırıldığı şekliyle süreci, kuruluş tarafından yürütüldüğü şekliyle süreçle uyumlu hale getirmek,
- Çok fazla bağlantısız araç veya sistem,
- Yerleşik çalışma biçimlerine sahip güçlü kişilikler,
- Yeni araçlar öğrenmeye direnç,
- Birleşme veya devralma sonrasında değişikliğin kalıcı hale getirilmesi,
- Yeni tedbirleri uygulamak ve standart bir şekilde toplanmasını sağlamak,
- Teknolojinin gümüş bir mermi gibi çözüm olacağına dair inanç,

Bu zorluklardan herhangi biri, değişimin yolunda gitmesini durdurmak ve dijital dönüşüm çalışmalarını rayından çıkarmak için yeterlidir.

## 1. DEğİŞİM YÖNETİM STRATEJİLERİ

En büyük zorluklarından bazılarını paylaştıktan sonra grup üyeleri, dijital dönüşüm için etkili değişimi yönlendiren stratejiler ve uygulamalar paylaştı.

### 1.1 Teknolojiden Önce Süreçler Üzerinde Çalışın

Dijital dönüşümü takip eden kuruluşlar için en büyük tuzaklardan biri, parlak yeni aracın cazibesidir. Bir kuruluş X aracını uygulayabilirse, süreçlerini dijitalleştirebilir ve minimum çabayla performansını artırabilir. Ancak otomasyon veya yapay zekâ gibi araçlar, yalnızca onları destekleyen veriler ve süreçler kadar iyidir. Önde gelen kuruluşlar, dijitalleşmeye başlamadan önce süreçleri standartlaştırıyor ve iyileştiriyor. Bunu

yapmak, uygulamayı daha sorunsuz hale getirerek, teknoloji beklenen faydaları sağlamadığında çalışanların hayal kırıklığına uğrama riskini azaltır. Bazı durumlarda süreç iyileştirme, yeni bir aracın benimsenmesini tamamen gereksiz kılar çünkü iyileştirmelerin kendisi büyük bir fark yaratmak için yeterlidir.

## 1.2 Kuruluş Genelinde Değişim Sponsorlarını ve Şampiyonları İşe Alın

Dijital dönüşüm gibi büyük girişimler genellikle bir organizasyonun her parçasına dokunur ve birçok hareketli parçaya sahiptir. Bir katılımcı, kuruluşunun uyum sorunlarına, işin her seviyesinde değişiklik yönetimi sponsorları ve ortaklar olarak yaklaştığını söyledi. Her bir paydaşla yapılan görüşmeler dönüşüm için farklı hedefler, öncelikler ve yol haritaları oluşturdu. Tüm bu bakış açılarını bir araya getirmek, tüm grubun, değişikliklerin yukarı ve aşağı yöndeki ortakları nasıl etkileyeceği konusunda farkındalık geliştirmesine yardımcı oldu ve ayrıca daha geniş bir paydaş yelpazesini içine alarak katılım sağladı.

## 1.3 Doğrudan Etkilenen Paydaşlardan Geri Bildirim Alın

Çalışanların, değişimin gerçekleştiği şekilde anlamlı bir sese sahip olmadıklarını hissetmeleri durumunda, değişime direnme olasılıkları daha yüksektir. Bir katılımcı, proje sponsorlarından geri bildirim almanın önemli olduğunu, ancak "Yeni süreçleri yürütecek insanları bulmayı ve geri bildirimlerini almayı, onlarla etkileşim kurmayı ve empati kurmayı da seviyorum" dedi. Bu paydaşlardan gelen geri bildirimleri dinlemek ve değişimi onlar için daha az acı verici hale getirmek için çalışmak, aşağıdan yukarıya değişim için destek sağlamanın güçlü bir yoludur.

## 1.4 Değişim Yorgunluğunu Yönetmek İçin Adımlar Atın

Çalışanlardan sürekli olarak araçlarını, davranışlarını veya çalışma biçimlerini değiştirmeleri istendiğinde, bir başka değişikliğin daha uygulamaya konulması, kolaylıkla geri itmeye ve direnmeye yol açabilir. Bir katılımcı, farklı çalışan gruplarının hali hazırda yapması istenen değişiklikler konusunda dikkatli olmaya yardımcı olduğunu söyledi. Örneğin, "bir grup zaten 10 farklı değişiklik yapmak zorundaysa, bu yıl SharePoint sitelerini güncellemelerine izin vermeyelim." Grupların yapması istenen değişiklik sayısına bir sınır koymak, değişiklik yorgunluğunu yönetmeye ve çalışanların odaklanmasını sağlamaya yardımcı olur. Başka bir katılımcı, değişimin kurum kültürünün bir parçası olduğu mesajını iletterek kuruluşların değişime daha fazla tolerans gösterebileceğini söyledi. Değişimi sürekli iyileştirme kültürünün bir parçası olarak veya başka bir şey olarak çerçevelemek, çalışanların sürekli değişim ve evrimi beklemelerine yardımcı olmak, değişim geldiğinde daha az tatsız sürpriz olacak şekilde beklentilerini belirlemeye yardımcı olur.

## 1.5 Yol Boyunca Öğrenin, Değerlendirin ve Ayarlayın

Dijital dönüşüm için belirli bir yaklaşım veya strateji iyi çalışmadığında, durup tamamen farklı bir yaklaşım denemek cazip gelebilir. Bir katılımcı, "Burada aşırı değişiklikler yapma eğilimi var" dedi. "Bunu denedik, işe yaramadı ve küçük bir rota ayarlaması yerine tamamen farklı bir şey deneyeceğiz." Bu reaktif yaklaşım yerine, zorluklara öğrenme zihniyetiyle yaklaşmak çok daha etkilidir. Başka bir katılımcı, "Zihnimizi sürekli iyileştirmeden sürekli öğrenmeye kaydırmaya çalışıyoruz" dedi. "Neyin doğru, neyin yanlış gittiğine ve nasıl uyum sağlayabileceğimize sürekli olarak baktığımız sürece, işler ters giderse de sorun değil." Dijital dönüşüm, nihayetinde yol boyunca yineleme, öğrenme ve deneme gerektiren bir yolculuktur.

## 1.6 Yönetimde ve Diğer Liderlerde Değişim Yönetimi Becerileri Oluşturun

Dijital dönüşüm genellikle teknolojide büyük değişiklikler anlamına gelir, ancak değişimin insan tarafını yönetmek daha da önemlidir. Bir katılımcı, "Dijital dönüşüm, insanların davranışlarını değiştirmekle ilgilidir" dedi. "Ve tahmin et ne oldu? Teknoloji uzmanları ve satıcılar, insanların davranışlarını nasıl değiştireceklerini bilmiyorlar." Bu nedenle, değişim yönetiminin kritik bir parçası, yöneticileri ve diğer liderleri değişime öncülük etme çalışmaları için eğitmek ve donatmaktır. Değişim yönetimi beceri setlerini geliştirmek ve yerleştirmek, liderlerin sadece değişimi yönlendirmedeki rollerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kurum genelinde bir değişim yönetimi profesyonelleri ekibi oluşturmaya da yardımcı olur.

## 1.7 Değişim Uzmanlarından Yararlanın

Liderler ve diğer değişim ajanları arasında değişim yönetimi becerilerini geliştirmek önemli olsa da, hiçbir şey ekipte bir değişim yönetimi uzmanına sahip olmanın yerini tutamaz. Bir katılımcı, "Gerçekten bir değişim uzmanı olan ve başkalarına rehberlik edip koçluk edebilecek birinin yerini tutabilecek hiçbir şey yoktur" dedi. Değişim yönetimi uzmanları masaya çok şey getiriyor ve mentorluk, eğitim yoluyla diğerlerinde bu becerilerin geliştirilmesine yardımcı olurken, dijital dönüşüm gibi daha büyük değişiklikleri koordine etmeye yardımcı oluyor.

## Sonuç

Değişimin hızı hiç bu kadar belirgin olmamıştı ve bu, kuruluşların değişim yönetimi stratejilerinin hızını ve çevikliğini artırmasını gerektiriyor. Lider kuruluşlar, dijital dönüşümün yolunda gitmesini ve her çalışanın, liderin kuruluşun değişmesine yardımcı olmadaki rolünü bilmesini sağlamaya yardımcı olmak için yukarıdaki uygulamaları ve yaklaşımları gerçekleştirir. Dijital dönüşüm nadiren kolaydır, ancak etkili değişim yönetimi, değişimin daha az zor olduğunu hissettirir ve değişimin faydalarını daha net odak haline getirir, her ikisi de çalışanların değişimi destekleme olasılığını artırır ve kalıcı olmasına yardımcı olur.

### Kaynakça

- *Change Management for Digital Transformation: Challenges and Opportunities.* (31 May 2022). APQC. [https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2022-05/K012522\\_Change%20Management%20for%20Digital%20Transformation.pdf](https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2022-05/K012522_Change%20Management%20for%20Digital%20Transformation.pdf)