

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Organizasyonel Değişim

(RE-ENGINEERING)

Doç. Dr. Vahap Tecim
Dokuz Eylül Üniversitesi

İÇERİK

1. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (DM) NEDİR?
2. DM'DE 5-N ve 1-K ANALİZİ
3. DM'NİN TEMEL BOYUTLARI
4. DM UYGULAMALARINDA YARARLANILABİLECEK YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ
5. DM ve ATILIM
6. YENİ ORGANİZASYON VE YÖNETİM ANLAYIŞI VE DM

İÇERİK

7. DM UYGULAMALARINDA BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN TEMEL İLKELER
8. DM İÇİN STRATEJİ VE AKSIYON ÖNERİLERİ
9. DM VE BENCHMARKING
10. DEĞİŞİMİN SÜRDÜRÜLMESİ VE KAİZEN FELSEFESİ
11. DM UYGULAMALARINI BAŞARISIZLIĞA SÜRÜKLEYECEK NEDENLER
12. MÜKEMMEL ORGANİZASYONLAR YARATMAK İÇİN DM

1. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Herhangi bir organizasyonda

yapı,

sistem,

süreç ve

uygulanan politikalarda

hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler

*yapılarak **organizasyonun** daha yüksek bir*

performansa ulaşmasını ve bir atılımı

*gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir **yönetim***

teknikidir.

Yani DM,

*bir atılım (breakthrough) stratejisi ile,
organizasyonda performans düzeyini
yükseltmek ve
bu performansın sürekliliğini sağlamak için
geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir.*

MICHAEL HAMMER



- 1990 yılında Harvard Business Review adlı dergide *yayınladığı* "Reengineering Don't Automate Obliterate" ile DM konuşulmaya başlandı.
- Michael Hammer ve James Champy (1993) *Reengineering the Corporation* (Şirketlerde Değişim Mühendisliği)
- Michael Hammer ve Steven A. Stanton (1995) *Reengineering Revolution - A Handbook* - (Değişim Mühendisliği Devrimi)

"Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır."

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

“SÜREÇ - ODAKLI” YENİDEN TASARIM PROJESİ

İş süreci



*bir veya bir kaç çeşit girdinin alındığı,
bunlardan, müşteri için değer oluşturacak
bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır*

THOMAS DAVENPORT & J.E. SHORT

İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN DİZAYNI

Organizasyon içerisinde ve organizasyonlar arasındaki iş akışlarının ve iş süreçlerinin dizaynı ve analizidir.

SÜREÇ

Belirli bir sonuca ulaşmak için mantıksal olarak birbiriyle ilişkilendirilmiş görevlerdir.

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

Reengineering & Business Process Redesign

1. Süreç - odaklı düşünme

2. Radikal değişim isteği

3. Enformasyon teknolojisinden işinden yararlanma

H. JAMES HARRINGTON

İŞ SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ (BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT-BPI)

Bir organizasyonun iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapmasına yardımcı olan bir sistematik metodolojisidir.

DANIEL PETROZZO ve JOHN STEPPER

"Değişim mühendisliği,

kalite,

maliyet ve

hız yönünden

radikal gelişmeler elde edebilmek için

organizasyon yapısının, tüm süreçlerin ve

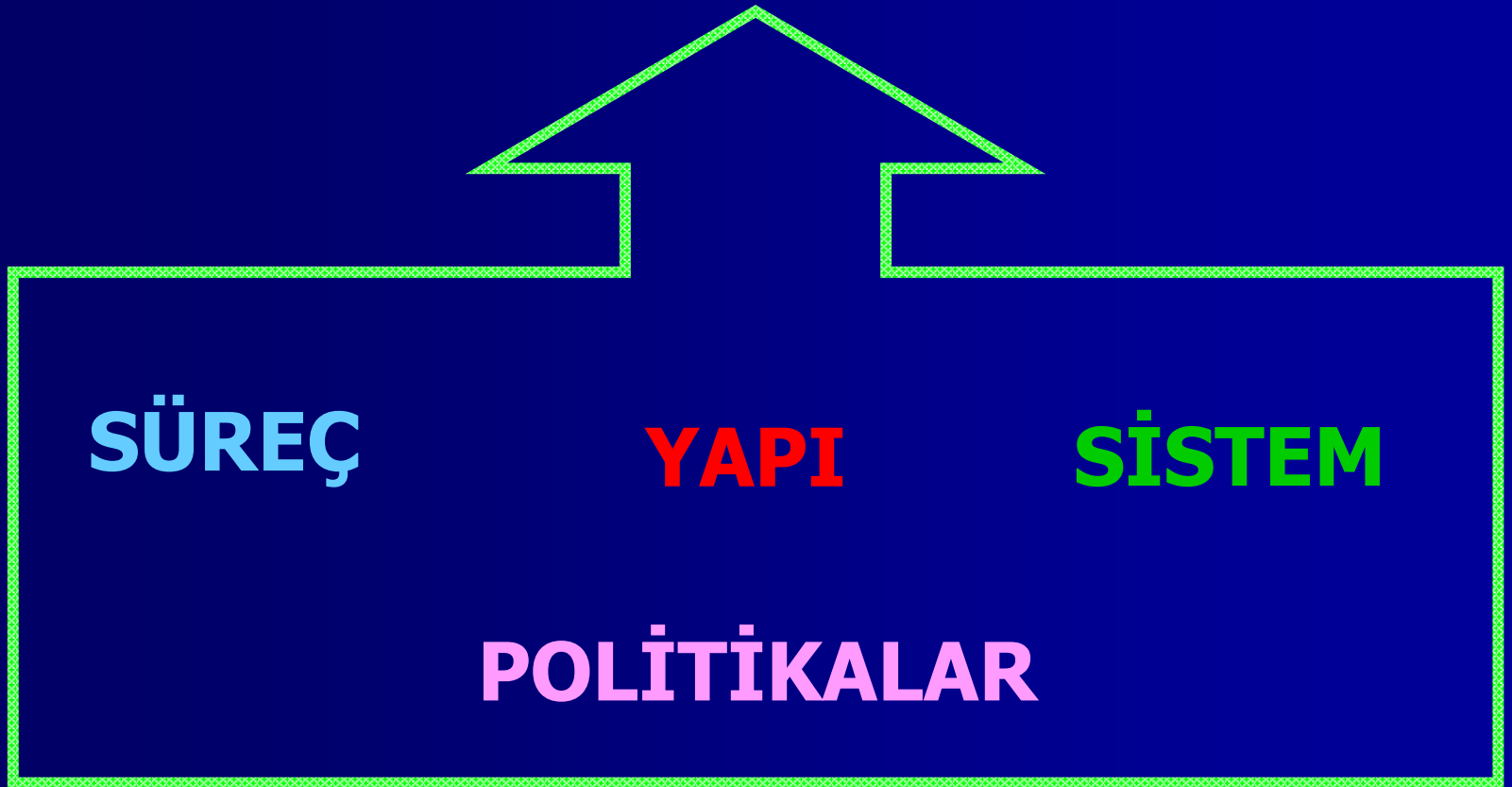
tüm bilgi akış sistemlerinin bütünsel olarak

yeniden inşa edilmesidir."

RAYMOND L. MANGENELLI VE MARK M. KLEIN

"Değişim mühendisliği,
stratejik önem taşıyan ve
katma değer yaratan iş süreçlerinin,
organizasyondaki
yapı,
sistem ve
politikaların
performansı artıracak şekilde *radikal ve hızlı*
bir şekilde yeniden tasarımı demektir."

DEĐIŐİŐİM MÜHENDİŐİŐİĐİ



2. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE 5-N ve 1-K ANALİZİ

DEĞİŞİMİ GEREKTİREN SEBEBLER

1. Globalleşme ve rekabet,
2. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
3. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
4. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler,
5. Yeni teknolojik buluşlar,
6. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
7. İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla, organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,

DEĞİŞİMİ GEREKTİREN SEBEBLER ...

8. Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
9. Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi,
10. Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
11. Değişen demografik yapı (iş gücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları vs.),
12. Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli.

DEĞİŞİMDE 5-N ve 1-K ANALİZİ

1. Değişim **Ne**'dir ?
2. Değişim **Niçin / Neden** gereklidir?
3. Değişim yapılarak **Nereye** ulaşılacak istenmektedir?
4. Değişim **Ne Zaman** gerçekleştirilecektir?
5. Değişim **Nasıl** yapılacaktır?
6. Değişimi **Kim** gerçekleştirecek?

Organizasyonda Değişim ve Yeniden Yapılanmada

Başarı için 5-N ve 1-K Yaklaşımı

1. Ne?

- Değişim ve yeniden yapılanmadan önce organizasyon yapısının “**Ne**” olduğunu ve “**Ne**” tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gereklidir.
- **Ne** türde bir organizasyon yapısına sahibiz?
(Kamu organizasyonu, özel organizasyon, kar amacı gütmeyen organizasyon vs.)
- **Ne** tür problemlerle karşı karşıya bulunmaktayız?

2. Niçin? / Neden?

Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya **Niçin (Neden)** gerek olduğu iyi bir şekilde ortaya konulmalıdır.

3. Ne Zaman?

Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya **“Ne Zaman”** başlanması gerektiği bir zaman planlaması yapılarak ortaya konulmalıdır.

4. Nasıl?

Organizasyon içerisinde değişimin **“Nasıl”** gerçekleştirileceğine ilişkin bir stratejik planlama yapılmalıdır.

5. Nereye?

Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma reformu ile **“Nereye”** ulaşılmak istendiği öncelikle organizasyonun Vizyon Bildirisi içerisinde açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.

6. Kim?

Organizasyonda değişimi **"Kim"** gerçekleştirecektir.

3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ'NİN TEMEL BOYUTLARI

- i. Değişim mühendisliğinin amacı organizasyonda performans düzeyini yükseltmektir.

Başlıca performans göstergeleri ise **maliyet, kalite, hız ve hizmettir**. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürünleri müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak organizasyonda yüksek performansa ulaşıldığını gösteren bazı temel ölçütlerdir.

- ii. Tipik bir organizasyonda başlıca dört tür süreçten söz edilebilir. **"ana süreçler" (core process), "destek süreçleri", "işletme ağı (network) süreçleri", "yönetim süreçleri"**.
- iii. Değişim mühendisliğinin amacı organizasyonel performansta bir **"sıçrama" (quantum leap) veya "atılım" (breakthrough)**'ı gerçekleştirmektir.

- iv. DM, organizasyonel performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için **otomasyonun önemli** olduğunu vurgular ve **bilgi teknolojilerinden** en geniş şekilde yararlanılmasının gereği üzerinde durur.
- v. DM, reorganizasyon kavramını da içeren geniş boyutlu bir kavramdır. Reorganizasyon, bir organizasyonun **örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini** ifade eder.
- vi. Değişim mühendisliğini **“rehabilitasyon”** veya **“iyileştirme”** kavramlarını da içeren bir reform ya da dönüşüm (transformasyon) olarak görmek gerekir.

DM, değişimin ya da transformasyonun nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklayan bir yönetim tekniğidir.

- vii. Değişim mühendisliği, performansı artırmayı hedeflemekle birlikte, organizasyonda **küçülmeyi** ifade eden “**downsizing**” ve organizasyonda **optimal** büyüklüğü ifade eden “**rightsizing**” kavramları ile de genellikle karıştırılmaktadır.
- viii. Değişim mühendisliğinin temel amacı **radikal bir değişimi** başarmaktır.
- ix. Değişim mühendisliğini “**yeniden yapılanma**”nın ötesinde “**yeniden inşa**” olarak ifade etmek çok daha doğrudur.
- x. Değişim mühendisliği ile benzer kavramlardan birisi de “**eş zamanlı mühendislik**” (concurrent engineering) kavramıdır. Eş zamanlı mühendislik, ürün tasarımından başlayarak, imalat, pazarlama ve satış işlemlerinin **eşanlı** olarak ele alınmasıdır.

Geleneksel değişim yöntemi modelleri esasen üç ana başlık altında toplanabilir:

- a) Devrimci ve katılımcı değişim yönetimi modeli.
- b) Evrimci ve otokratik değişim yönetimi modeli.
- c) Devrimci ve otokratik değişim yönetimi modeli.

xi. Değişim mühendisliği ile zaman zaman eş anlamda kullanılan diğer bazı kavramlar da bulunmaktadır.

Son yıllarda çok sık olarak kullanılan **“yalın organizasyon”** esasen değişim mühendisliği alanında kullanılan yeni yönetim tekniklerinden bir tanesidir.

xii. Değişim mühendisliği ile **“esnek üretim”** arasında ilişki kurulabilmektedir.

xiii. Değişim mühendisliğinin yararlandığı diğer bir uygulama **“dış kaynaklardan yararlanma” (outsourcing)**dir.

xiv. Değişim mühendisliğinin bir diğer özelliği de **“devrimci”** ve **“katılımcı”** bir değişim yönetimi modelini benimsemiş olmasıdır.

xv. Değişim mühendisliğinin “**holistik**” ya da “**bütünsellik**” özellikleri bulunmaktadır.

Değişim mühendisliği, **tüm süreçlerin teknik yönleri** (teknoloji, standartlar, kontroller v.s.) ve **sosyal yönleri** olarak ele alınmasının gereği üzerinde durmaktadır.

Değişim mühendisliğinin “**bütünsellik**” özelliği aynı zamanda şunu ifade etmektedir;

Değişim mühendisliği; **otomasyon, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, çalışanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking** gibi **yeni yönetim tekniklerinin** tümünden yararlanarak **değişimi** gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

4. DM UYGULAMALARINDA YARARLANILABİLECEK YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ

- i. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
- ii. İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROLÜ
- iii. TASARIMDA KALİTE
- iv. BENCHMARKİNG
- v. KÜÇÜLME (Downsizing)
- vi. OPTİMALİTE (Rightsizing)
- vii. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (Outsourcing)
- viii. ESNEK ÜRETİM

- ix. YALIN ORGANİZASYON MODELİ
- x. KADAME AZALTMA
- xi. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME
- xii. OTOMASYON
- xiii. SÜREKLİ EĞİTİM
- xiv. OTOKONTROL
- xv. KAİZEN (Sürekli Gelişme)
- xvi. TOPLAM VERİMLİ BAKIM

5. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ve ATILIM

Atılım, daha yüksek performansa ulaşmak, yeniye doğru kararlı bir adım atmak yönünde dinamik bir değişimdir.

Değişim mühendisliğinin amacı, bir **atılım stratejisi** ile organizasyonel performansı artırmak ve daha sonra **sürekli gelişmeyi** sağlamaktır.

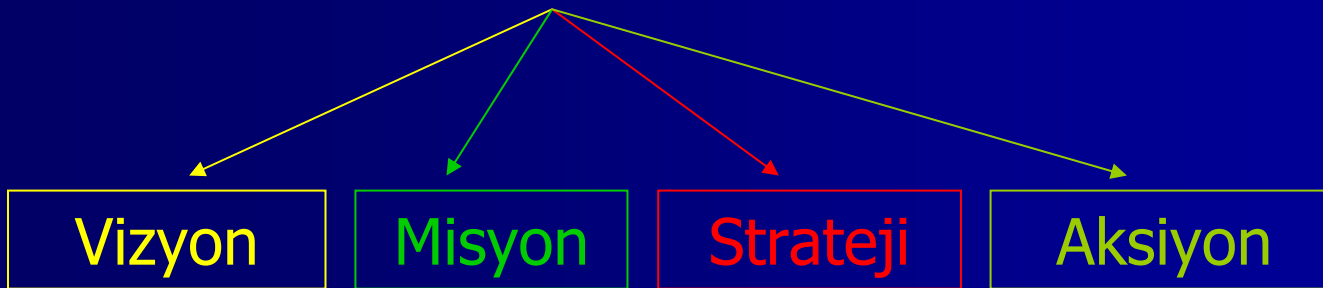
6. YENİ ORGANİZASYON VE YÖNETİM ANLAYIŞI VE DM

Değişim Mühendisliği Aşamaları

- “Yeniden Düşünme” (Rethinking), değişimin önemini ve gereğini anlamaya çalışmak.
- “Yeniden Tasarım” (Redesigning), organizasyonel değişimin planlanması ve tasarımı.
- “Reorganizasyon” (Reorganization), organizasyon yapısının (örgüt yapısının) değiştirilmesi ve yeni yönetim ilkelerinin uygulamaya imkan verecek şekilde yeniden düzenlenmesi.
- “Yeniden Yapılanma” (Restructuring / Reinventing), organizasyonda sistem ve süreçlerin yeniden yapılanması.

Değişim Yönetimi Merdiveni / Değişim Yönetiminin Basamakları

1. Yeni paradigmayı öğrenme,
2. Değişimin gereği ve yeni yönetimi felsefesi konusunda uzlaşma,
3. Değişimi planlama (strateji),
4. Uygulama (aksiyon).



Yeni Yönetim anlayışı ve DM

- a) Değişim mühendisliği ancak etkin bir liderlik ile gerçekleştirilebilir.
- b) Değişim mühendisliği uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinden en geniş bir şekilde yararlanılmalıdır.
- c) Değişim mühendisliği, Stratejik Yönetim adı verilen yeni yönetim tekniği araçları ile donatılarak uygulanmalıdır.
- d) Değişim mühendisliği uygulamalarında insan kaynaklarının yönetimine önem verilmelidir.

Yeni Yönetim anlayışı ve DM ...

- e) Değişim mühendisliği uygulamalarında organizasyon dışındaki en iyi uygulamaları bulmak ve bunlardan yararlanmak için "**benchmarking**" adı verilen yönetim tekniğinden yararlanılmalıdır.
- f) Değişim mühendisliğinin amacı **tek başına** organizasyonel **performansı artırmak olmamalıdır.**
- g) Organizasyonel değişimde toplam kalite yönetimi uygulanırken başarı için kalitenin dört temel boyutunun göz ardı edilmemesi gerekir.

Mal ve hizmet kalitesi için **yönetim** (liderlik), **insan** (çalışanlar) ve **sistem** (organizasyon yapısı ve işleyişine ilişkin kurallar, ilkeler, politikalar) ve donanım kalitesi birarada gerçekleştirilmelidir.

7. DM UYGULAMALARINDA BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN TEMEL İLKELER

1. Değişim mühendisliğini uygulamaya başlamadan önce, değişim mühendisliğinin ne olduğunu öğrenmeli.
2. Değişim mühendisliğini uygulamadan önce süreçlerinizi belirlemeli. Değişim mühendisliğinin sadece süreçlere uygulanabileceğini unutmamalı.
3. Süreçlerinizi anlamak değişim mühendisliğinin ilk temel adımı; bu süreçlerin analiz edilmesi ise zaman kaybından başka bir şey değildir. Değişim mühendisliğinde süreçlerin analizine ayıracağınız zamanı önceden belirleyin ve sınırlayın.
4. Uygun bir lider olmadan değişim mühendisliğine başlamanız ölümcül hata olacaktır.

5. Değişim mühendisliği, süreç tasarımı konusunda radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. Değişim mühendisliği uygulamalarında yaratıcı düşünce ve fikirleri mutlaka ödüllendirin.
6. Sürecin tasarımından hemen uygulamaya geçmeyin. Önce fikrinizin işe yarayıp yaramayacağını bir laboratuvarında deneyin. Tasarım konusunda bulacağınız hataları ve kusurları böylece düzeltme imkanınız olur.
7. Değişim mühendisliğinde hızlı olmalısınız. Bir yıl içinde ortaya sonuç çıkaramazsanız arkanızdaki desteği kaybedersiniz.

8. Değişim mühendisliğini uygularken süreçle ilgili ayrıntıları gözden kaçırmayınız. İşin tüm parçalarını ve unsurlarını ihmal etmeyin.
9. Değişim mühendisliğini uygularken sadece mantık ve tasarım konuları üzerinde yoğunlaşmayın.
10. Değişim mühendisliğini uygularken organizasyonda çalışanların bundan ne çıkarı olacağını kendilerine iyi anlatın. Çalışanların kaygılarını gözardı etmeyin.

8. DM İÇİN STRATEJİ VE AKSİYON ÖNERİLERİ

- a) Değişim İçin Kararlı Olunması**
- b) Organizasyonda Sistemin Değerlendirilmesi**
- c) Müşteri Odaklı Sistemin Kurumsallaştırılması**
- d) Yeni Yönetim Modelinin Kurumsallaştırılması**
- e) İnsan Kaynaklarının En İyi Şekilde Değerlendirilmesi**
- f) Organizasyonda Sürekli Gelişmenin Sürdürülmesi**

9. DM VE BENCHMARKING

1. Hazırlık (Organizasyonda değişimi gerçekleştirecek kişi ve grupların organize ve mobilize edilmesi.)

Organizasyonda niçin değişim yapılması gerektiğini anla ve ortaya koy.

Üst yönetimde organizasyonda değişim için uzlaşma oluştur.

Organizasyonda değişim projesinde görev alacak çalışma gruplarını belirle ve onların eğitimini gerçekleştir.

Organizasyonda yapılacak değişim ve transformasyon için bir plan oluştur.

2. Süreçleri Tanıma (Organizasyonda bir süreç haritası geliştirilerek süreçlerin tanınması ve müşteriye yönelik bir planın geliştirilmesi.)

Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanı.

Organizasyondaki mevcut performans düzeyini tanımla ve ölç.

Organizasyondaki tüm işlemleri ve süreçleri tanımaya alış.

Süreçlerde yapılması gerekli değişiklikleri tespit et.

Organizasyonda süreçler arasındaki tedarikçi ve müşteri kanallarını ve aralarındaki ilişkileri tespit et.

Organizasyonda süreçlerde yapılması gerekli işlemleri spesifik olarak belirle (organizasyonda bir süreç haritası oluştur).

Organizasyonda süreçlerde yapılacak değişiklik için ne kadar kaynak harcaması yapılacağını ve toplam maliyetleri tespit et.Öncelikle ele alınacak süreçleri tespit et.

3. Vizyon (Organizasyonda "atılım" (breakthrough)'ı gerçekleştirecek bir süreç vizyonunun gerçekleştirilmesi.)

Organizasyondaki tüm süreçleri, aktiviteleri ve yapıyı anla.

Organizasyon içerisinde süreçler arasındaki akım ve işlemleri anla.

10. DEĞİŞİMİN SÜRDÜRÜLMESİ VE KAİZEN FELSEFESİ

Maasaki Imai 1986

- Üst Yönetim İçin Kaizen Stratejisi
- Orta Düzeydeki Yöneticiler İçin Kaizen Stratejisi
- Bölüm Şefleri İçin Kaizen Stratejisi
- Çalışanlar İçin Kaizen Stratejisi

John Macdonald ve John Piggott

1. Sürekli Gelişmenin Önemini Kavrama ve Değerlendirme
2. Kalite Geliştirmenin Organize Edilmesi
3. Eğitim
4. İstikrarlı Süreçler Oluşturulması
5. Tüm Çalışanların Katılımı
6. Sürekli Gelişme

11. DM UYGULAMALARINI BAŞARISIZLIĞA SÜRÜKLEYECEK NEDENLER

1. Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak.
2. İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak.
3. Sürecin yeniden tasarlanması dışında herşeyi göz ardı etmek.
4. İnsanların değer ve inançlarını göz ardı etmek.
5. Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak.
6. Değişim mühendisliğini uygulamaktan çok erken vazgeçmek.
7. Organizasyonda daha işin başında çözülecek sorunu ya da değişim mühendisliği çalışmasının kapsamını dar bir şekilde tanımlamak.
8. Organizasyon kültürünün ve yönetici davranışlarının değişim mühendisliğini engellemesine izin vermek.
9. Değişim mühendisliğini en alt yönetim kademelerinden başlatarak uygulamaya koymak.
10. Değişim mühendisliğinin yönetimini işten anlamayan birilerine vermek.

11. Değişim mühendisliğine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek.
12. Değişim mühendisliğini şirket gündeminin ortalarına gömmek.
13. Değişim mühendisliği uygulamalarında aynı anda tüm süreçleri radikal bir yeniden tasarıma tabi tutmaya çalışmak. (Tüm enerjinin pek çok değişim mühendisliği projesi arasında dağılması.)
14. Genel müdürün emekliliğine iki yıl kala değişim mühendisliğini uygulamaya kalkışmak.
15. Değişim mühendisliğini, yönetimle ilgili eğitim ve seminer çalışmalarından ayırt etmeyi başaramamak.
16. Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak.
17. Değişim mühendisliğinin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek.
18. Değişim mühendisliği çalışmasını sürüncemede bırakmak

12. MÜKEMMEL ORGANİZASYONLAR YARATMAK İÇİN DM

1. Global Organizasyon
2. Yalın Organizasyon
3. Çevik Organizasyon
4. Esnek Organizasyon
5. Müşteri Odaklı Organizasyon
6. Sibernetik Organizasyon
7. Katılımcı Organizasyon
8. Yenilikçi Organizasyon
9. Öğrenen Organizasyon
10. Erdemli Organizasyon

BAŞARILI DM UYGULAMALARI İÇİN ON EMİR

1. Dünyadaki değişim trendini analiz et. Değişim dinamiklerini tanı. Organizasyonel değişime neden gerek duyulduğunu açık olarak ortaya koy.
2. Organizasyonda değişimin gerekliliği konusunda uzlaşmaya dayalı bir ortak vizyon oluştur.
3. Değişimi planlayacak, koordine edecek, yönetecek ve sonuçları izleyecek bir Değişim Mühendisliği Yürütme Konseyi oluştur. Bu konseyin başına inançlı ve kararlı uygun bir lider bul.
4. Değişim mühendisliğini ve yeni yönetim felsefesini detaylarıyla öğren. Değişim mühendisliği ve yeni yönetim teknikleri konusunda tüm çalışanları bilgilendir.
5. Organizasyonun amaç ve hedeflerini belirle. Vizyon ve misyonu organizasyon kültürünün temeli olarak kabul et.

BAŞARILI DM UYGULAMALARI İÇİN ON EMİR

6. “Önce İnsan” felsefesine inan. İnsan kaynaklarının yönetimine önem ver.
7. Değişime engel olan tüm faktörleri analiz et. Değişimin önündeki engelleri ortadan kaldır. Değişim projesine tüm çalışanların katılımını sağla.
8. Değişimin nasıl gerçekleştirileceğini planla. Stratejik yönetimi öğren. Strateji ve aksiyon planlarını oluştur.
9. Değişim mühendisliğini kararlılıkla uygula. Değişim mühendisliğinin “hokus-pokus” sihirli bir değnek olmadığını unutma.
10. Değişim mühendisliğini “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesine dayalı olarak yürüt.