

SAYIŞTAY'DA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Ali KARAMAZAKCADİK*

GİRİŞ

Değişim, insanlığın varoluşundan itibaren etkisini sürdüren ve değişmeyen bir olgudur. İnsanoğlunun daha iyiye ulaşma isteği, değişimin temel güdüleyicisi olmuştur. Değişim, insanlığın her alanda gelişmesini sağlamıştır.

Günümüzde olağanüstü bir hız kazanan sürekli değişim olgusu, dünyamızın en temel özelliğini oluşturmakta ve bu değişim rüzgarından dünyadaki tüm yapı ve süreçler etkilenmektedir. Değişimin temel öznelerinden birisini de, hiç kuşku yok ki, yapısı, nitelikleri ve işlevleri gün geçtikçe farklılaşan devlet ve devletin organik yapısını oluşturan kamu yönetimi oluşturmaktadır.

Hızla değişen bir ortamda günün koşullarına uyum sağlamak, bir kurum için amacına ulaşmanın ve var olma iddiasını sürdürmenin temel koşuludur. Kurumların kendini yenilemesi, değişim sürecini iyi analiz ederek potansiyel fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesi ve uygun stratejiler geliştirerek uygulamaya geçirebilmesi için yapması gereken şey, kurumun varlıklarının, yapılarının, süreçlerinin, strateji ve hedeflerinin sürekli gözden geçirilerek yeniden ele alınması ve kurumda sürekli değişimin bir kültür olarak benimsenmesinin sağlanmasıdır.

DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TEMEL FELSEFESİ

Değişim yönetimi, şu anda nerede olduğumuzu ve nereye ulaşmak istediğimizi belirledikten sonra, şu anda olduğumuz yerden olmak istediğimiz yere bizi götürecektir süreci yönetmektir. Bir başka deyişle, mevcut durumdan arzulanan duruma geçişi sağlayan strateji ve faaliyetler bütünüdür. Bunun için de değişimin yönünün ve boyutlarının iyi algılanması, değişimin nedenlerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Değişim yönetiminin ilk aşaması, değişimi doğuran etkenlerin incelenmesidir. Bunun için dış dünyada nelerin değiştiğini sürekli izlemek gerekir. Bu da dış çevre ile etkili bir iletişim kurulmasını zorunlu kılar. Değişimi doğuran

* Sayıştay Genel Sekreteri

etkenler dış çevreden kaynaklanabileceği gibi, kurumun kendi iç dinamikleri de değişimi tetikleyebilir. Yeni teknolojiler, yeni roller, yeni beklentiler vb. çok sayıdaki iç ve dış faktör, değişimin koşullarını hazırlayabilir.

Değişim yönetiminin ikinci aşaması, değişimi doğuran etkenlerin yol açtığı sonuçları iyi analiz etmek ve bizim için doğurduğu tehdit ve fırsatları iyi teşhis etmektir. Burada önemli olan, dışarıdaki değişime tepki yerine, iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmek ve değişim sürecine liderlik yapmaktır. Bu da, değişimi etkileyen unsurları tüm parametreleri ile önceden fark etmek ve kurumun bunlarla muhtemel etkileşimlerini kestirmek suretiyle, gereken erken adımların atılması ile mümkün olabilecektir. Bu aşamada değişim sürecinin sunduğu gizli fırsatların keşfedilmesi de, başarılı bir yönetim için önem taşıyan bir husustur.

Üçüncü aşama, değişime uyum için gerekli stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya konulmasıdır. Bu aşamada değişimin temel çerçevesi ortaya konularak, atılması gereken adımların planlanması gerekir. Yapılması gereken ilk şey, değişim kararının kurumun ortak düşüncesi olarak alınmasının sağlanmasıdır. Bilindiği üzere değişim isteği üstten gelebileceği gibi, doğal olarak alt düzeylerden de gelebilir. Kurumun bir bütün olarak hareket etmesinin sağlanması ise, başarı için temel nitelikte bir güvence oluşturacaktır. Kararın alınmasından sonra, değişimin amaç ve hedefleri ile unsurlarının ortaya konulması ve tüm çalışanlarla paylaşılması gerekecektir.

Bu aşamada yapılması gerekenleri üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan ilki statükoyu çözmektir. Mevcut ve alışılmış yapı ya da süreçleri değişime hazır hale getirmek, çoğunlukla en kritik ve en zor işlerdir. Değişime karşı direnç, tam da bu aşamada en büyük problem olarak günyüzüne çıkar. Statükoyu çözdükten sonra, bir sonraki adıma geçmek, bir başka deyişle yeniyi kurmaya başlamak nispeten daha kolay olacaktır. Yeni olanı kurduktan sonra yapılması gereken şey, yeni durumu yerleştirmeye ve kökleştirmeye çalışmaktır.

Değişim yönetiminin başarısını perçinleyecek ve belki de hiç sona ermeyecek olan son aşaması ise, değişimi bir süreç olarak görmek ve sürecin sürekliliğini yönetebilmektir. Değişim kültürünün kurumda yerleşmesini sağlamak ve bu kültürü beslemek için değişim felsefesine uygun eğitimler büyük öneme sahiptir. Ayrıca değişim yönetiminde başarı örneklerinin oluşması, değişim korkusunu azaltacak ve bu örnekler arttıkça, değişim normal bir süreç ve hatta bir kültür haline dönüşecektir.

DÜNYADA YAŞANAN DEĞİŞİM VE SAYIŞTAYLARA ETKİSİ

Sayıştayları değişime yönelten faktörlerin başında, dünyadaki küreselleşme süreci, bilişim teknolojisi alanındaki gelişmeler, demokratikleşme sürecinin güçlenmesi, Sayıştay denetiminin öznesini oluşturan kamu yönetiminde ve kamu mali yönetim sisteminde hemen her ülkede gerçekleştirilen reformlar vb. sayılabilir.

Bilindiği gibi yüksek denetimde ve bu denetimin öznesini oluşturan kamu yönetimi ve kamu mali yönetim sistemlerinde, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında önemli bir değişim yaşanmaktadır. Gerek devletin işlevlerinin yeniden tanımlanması ve sosyal devlet uygulamaları ile kamusal faaliyet ve işlemlerin hacminin büyük ölçüde artması ve niteliğinin değişmesi, gerekse demokratik gelişmeyle paralel olarak kamu yönetiminden halkın beklenti ve taleplerinin artması, kamu kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılması ve kamu yöneticilerinin hesap verme sorumluluklarının geliştirilmesi yönündeki baskıların güçlenmesi karşısında, kamunun yapısı, ilkeleri, işlevleri ve işleyişi önemli ölçüde değişmiştir.

Bu değişim kuşkusuz denetimde de yeni bir anlayışı ve yeni metotların kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bunun da ötesinde Sayıştaylar, yürüttükleri denetimlerle kamu kaynaklarının sadece hukuka uygun harcanmasından değil, bu kaynakların verimli ve tutumlu kullanılması, kamu kurumlarının amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmalarının sağlanması ve kamuda hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesinde; bir başka deyişle sözü edilen değişim sürecinin sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli roller üstlenmişlerdir.

Küreselleşen dünyada, hemen her alanda olduğu gibi, denetim alanında da standartlaşma önemli bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) de uluslararası standart ve rehberlerin geliştirilmesinde etkin bir rol oynamakta, bu alanda özel sektörü temsil eden ve standart oluşturmada saygın bir konumu bulunan Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) ile de işbirliğine giderek, tüm dünyada ve her sektörde (kamu-özel) geçerli olacak evrensel denetim standartlarının geliştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Bilim ve teknolojideki hızlı değişim, tüm toplumsal yapı ve süreçleri etkilediği gibi, devlet yönetimini ve denetimini de büyük ölçüde dönüştürmektedir. Sayıştaylar, özellikle bilişim teknolojisindeki gelişmelerden, denetimlerini daha etkin kılmak için yoğun şekilde yararlanırken, aynı

zamanda denetlenen kurumların bilişim sistemlerinin denetlenmesine daha fazla önem vermekte ve artan oranda kaynak tahsis etmektedirler.

Dünyada yaşanan bu süreç, kuşkusuz ülkemizde de yaşanmakta ve bu süreçte Sayıştayın rol ve sorumlulukları sürekli artmaktadır.

ÜLKEMİZDE KAMUNUN DEĞİŞEN YAPISI VE SAYIŞTAYIN DEĞİŞEN ROLLERİ

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de devletin yapısı, işlevleri ve işleyiş tarzı değişmektedir. Türk kamu yönetimi ve kamu mali yönetim sisteminde uzun zamandır süregelen reform arayışları, son yıllarda hız kazanan yasal ve yapısal değişikliklerle bazı alanlarda somut adımlara dönüştürülmüştür. Bu çerçevede gerçekleştirilen Anayasa değişiklikleri ve başta kamu mali yönetim sistemini yeniden düzenleyen 5018 sayılı Kanun olmak üzere çok sayıdaki yasal düzenleme, Sayıştayın denetim alanını önemli ölçüde genişletmiş; Sayıştayın görev ve yetkilerini artırmıştır.

5018 sayılı Kanunla getirilen saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama, uluslararası standartlara uygunluk gibi çağdaş kamu maliyesinin ilke ve uygulamaları, Sayıştayın işlevlerinin yeni bir anlayışla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede bilişim teknolojisinin sunduğu imkanlardan en üst düzeyde yararlanmak, çağdaş performans ve mali denetim uygulamalarını yaygınlaştırmak ve sürekli geliştirmek, iç denetim sonuçlarından etkin bir şekilde yararlanmak, Sayıştayın stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır.

Yasal düzenlemeler kadar, Sayıştayın içerisinde yer aldığı dış çevredeki değişim de, Sayıştayın sorumluluklarını artırmaktadır. Özellikle demokratik gelişim sürecinde toplumsal bilincin artmasına bağlı olarak, kamuoyunun yönetimden beklentileri sürekli artmaktadır. Kamuoyu, dünyadaki değişime paralel olarak hep yenilik arayan, kaliteye daha çok önem veren, daha çok seçici davranan ve zor beğenen bir yapıya dönüşmektedir. Bu nedenle kamu yönetiminin kendisini sürekli geliştirmesi, kamu hizmetlerini etkin bir şekilde sunması, adalet ve etik gibi değerlere uygun ve çevreye duyarlı bir şekilde hareket etmesi yönündeki beklenti ve talepler, gözlerin artan oranda Sayıştaya dönmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, Sayıştayın kamunun yönetim anlayışının yeni ihtiyaçlar doğrultusunda dönüştürülmesine yönelik işlevlerinin güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

SAYIŞTAY OLARAK DEĞİŞİMİN NERESİNDEYİZ?

Gerek dünyadaki ve gerekse ülkemizin kamu yönetimi anlayışı ve kamu mali yönetim yapısındaki hızlı değişim trendi, Sayıştay'ın da rol ve sorumluluklarında, uyguladığı denetim metodolojisinde, çıktılarında, yönetsel yapı ve süreçlerinde kapsamlı bir değişimi kaçınılmaz kılmaktadır.

Sayıştay, değişimi izlemek, kurum ihtiyaçları doğrultusunda analiz etmek ve kuruma uyarlamak amacıyla son yıllarda önemli çalışmalar yürütmüştür. Araştırma, inceleme ve eğitim faaliyetleri önemli ölçüde artırılmıştır. Uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkelerle bilgi ve deneyimlerin karşılıklı paylaşılmasına yönelik temaslara ağırlık verilmektedir. Sayıştayın işlevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamaya yönelik çeşitli projeler yürütülmüş ve yürütülmeye devam edilmektedir.

Sayıştayın hem ülkemizin iç dinamiklerinden kaynaklanan, hem de dünyadaki gelişmeler dolayısıyla ortaya çıkan değişim ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak Avrupa Birliği'nin desteği ile yürüttüğümüz Sayıştayın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. Bu projeye öncelikle Sayıştay'ın mevcut durumunun analizi ile başlanmış ve arzulanan noktaya gelmesi için yapılması gerekenler ayrıntılı olarak ortaya konmuştur.

Projenin ana bileşenlerinden birisi, Sayıştay denetiminin geliştirilmesine yönelik olup, bu bileşen altında temel olarak Sayıştay denetiminin uluslararası standartlar çerçevesinde ve çağdaş denetim tekniklerinin daha yaygın bir şekilde uygulamaya yansıtılması suretiyle geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

Bu kapsamda mali denetime ilişkin çağdaş yaklaşım ve metotlar araştırılarak, uluslararası standartlardan ve dünyadaki iyi uygulama örneklerinden yararlanılarak ve ülkemizin mevcut mali sistemi ve son yıllardaki reform çalışmaları da göz önünde bulundurularak bir mali denetim rehberi hazırlanmış; bu rehber fiili denetimlerle de test edilmiştir. Çok sayıda meslek mensubunun eğitilmesi suretiyle, Sayıştayın çağdaş mali denetim yöntem ve teknikleri konusunda yetkinliği artırılmıştır. Bu yöntem ve tekniklerin uygulamada yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar halen devam etmektedir.

Performans denetimi Sayıştay için yeni bir alan olmayıp, 1996 yılında kanunumuza eklenen bir madde (Ek 10) ile bu yetki Sayıştay'a verilmiştir. Günümüze dek çok sınırlı bir uygulama alanı bulan performans denetiminin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla 60'tan fazla meslek mensubumuzu

kapsayan eğitim programları düzenlenmiş ve bunların yaklaşık yarısı uygulamaya da dahil olmuşlardır. INTOSAI Denetim Standartları ve INTOSAI Performans Denetimi Uygulama Rehberi başta olmak üzere, ilgili uluslararası kuruluşların ve diğer ülkelerin hazırladıkları rehber ve benzeri dokümanlar ile ilgili literatürün ayrıntılı olarak incelenmesi ve iyi uygulama örneklerinin göz önünde bulundurulması suretiyle Sayıştayın Performans Denetimi Rehberi hazırlanmıştır. Önümüzdeki dönemlerde, hazırlanan rehber doğrultusunda performans denetimlerinin geliştirilmesi, performans denetimi kapasitesinin güçlendirilmesi ve üretilen rapor sayısının artırılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilecektir.

Bilişim sistemlerinin denetimi alanında, uluslararası standartlar ile uyumlu olarak denetim metodolojisinin geliştirilmesi, uygulanması ve meslek mensuplarının bu konuda eğitilmesine yönelik kapsamlı çalışmalar yürütülmüş ve yine kapsamlı araştırmaların bir ürünü olarak Bilişim Sistemleri Denetimi Rehberi hazırlanmıştır. Bu rehber çerçevesinde gerçekleştirilecek denetimlerin yaygınlaştırılması ve diğer denetim çalışmalarında (özellikle mali denetimde) da bilişim sistemlerine yönelik incelemelere ağırlık verilmesi, hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Sayıştay denetiminde bilgisayar destekli denetim tekniklerinden daha yaygın olarak yararlanılması için gerekli altyapının güçlendirilmesi ve eğitimlerin yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla gerekli yazılımlar alınmış ve bu yazılımların kullanımına yönelik eğitim faaliyetlerine başlanmıştır. Önümüzdeki dönemde bilgisayar teknolojisinin denetimde daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik eğitim ve uygulama çalışmaları yaygınlaştırılacaktır.

Projenin ana bileşenlerinden bir diğeri, Sayıştayın organizasyon kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik faaliyetleri içermekte olup, bu kapsamda insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesi, risk yönetimi çerçeve belgesinin hazırlanması ve risk yönetiminin kurumsal çatısının oluşturulması, bilişim sistemleri stratejisinin hazırlanması ve yönetim bilgi sisteminin tasarlanması gibi çalışmalar yürütülmüştür.

Sayıştayın denetim ve destek faaliyetlerinin güçlendirilmesinde insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanılması amacıyla Sayıştay İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Gelişimi Stratejisi ile Sayıştayın genel eğitim planı hazırlanmış, iş tanımları ve yetkinlik tanımları geliştirilmiştir.

Kurumun karşı karşıya olduğu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve bu risklerin

yönetimine ilişkin temel çerçevenin ortaya konulması amacıyla yürütülen çalışmalar sonucunda Sayıştay'ın Risk Kütüğü hazırlanmış ve onaylanmıştır. Ayrıca bir rehber niteliğindeki “Risk Yönetim Çerçeve Belgesi” hazırlanarak, risk yönetim sürecine ilişkin uygulamaların çerçevesi çizilmiştir.

Sayıştayın artan rol ve sorumlulukları, karmaşıklaşan iş süreçleri, insan kaynakları ve diğer kaynakların ulaştığı boyut, kurumun yönetsel işlevlerini zamanında, yüksek kalitede ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmesini sağlayacak yönetim bilgi sistemini oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması amacıyla proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ve hazırlanan “Yönetim Bilgi Sistemi Çerçevesi” ile, Sayıştayda önemli bir altyapı oluşturulmuştur.

Kurumsal bilişim sistemleri alanında da mevcut sistemlerin geliştirilmesi, yeni sistemlerin kurulması, bilişim sistemleri yönetimi, bilgi güvenliği ve hizmet sunumunda uluslararası standartların yakalanması gibi amaçlarla Sayıştayın kısa, orta ve uzun vadede atması gereken adımları belirleyen Bilişim Sistemleri Stratejisi hazırlanmıştır.

Ancak asıl önemli olan, bu çalışmalara süreklilik kazandırmak ve Sayıştayın değişimi yakalaması ve sağlıklı yapılandırarak sürekli kılması için gerekli dönüşümü sağlamaktır. Değişim yönetimi, işte tam da bunun için Sayıştayda kilit bir kavram konumuna gelmiştir. 145 yıllık birikimimizin ve bu birikimi güçlendirmek için son birkaç yıl içerisinde gerçekleştirdiğimiz hummalı çalışmaların üzerinde sağlam bir gelecek inşa edebilmenin temel koşulu, etkin bir değişim yönetiminin kurgulanmasıdır.

Değişimin Sayıştay'ın iç ve dış çevresince doğru algılanması da önemli bir çabayı gerektirmektedir. Bu alanda önemli tepki ve hatta dirençlerle karşılaşılması, eşyanın tabiatı gereğidir. Zira sıkça dile getirildiği üzere, herkes değişimi sever, ama değiştirilmeyi sevmez. Değişime karşı direncin temel nedeni, mevcut kazanımların kaybedilmesi riskidir. Zira her yenilik, doğal olarak mevcut kazanımları aşındıracak, yeni kazanımlar edinmek yeni çabaları gerektirecektir. Bu nedenle insanlar değişimden değil, kaybetmekten korkarlar. Bunun da çözümü, değişimin kaybettiren değil, bilakis varlığını sürdürmenin temel koşulu olduğu bilincinin yerleştirilmesi ile sağlanabilecektir. Zira daha önce de belirttiğimiz üzere, bir kurumun değişim hızı, dışarıdaki değişim hızından düşükse, o kurum işlevselliğini, önemini ve giderek varlık nedenini yitiriyor demektir.

SAYIŞTAYDA DEĞİŞİMİN YÖNÜ VE GELECEĞE DAİR VİZYONUMUZ

Hem denetim ve hem de yönetim alanında iş süreçlerini, maliyet etkinliğini, kalite artışını ve zaman tasarrufunu sağlayacak şekilde yeniden tasarlamak durumundayız.

Başarılı bir değişim yönetimi için temel politika ve hedeflerimiz;

- Değişimin öznelere ve temel araçlarını açıkça tanımlamak,
- Sayıştay olarak vizyonumuzu yeniden tanımlamak,
- Yönetimde katılımı güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak,
- Değişime yönelik dirençleri iyi yönetmek,
- Kurumsal risk yönetim mekanizmalarını geliştirmek,
- Eğitime ağırlık vermek,
- İletişim kanallarını güçlendirmek,
- Başta bilgi ve insan kaynakları yönetim sistemleri olmak üzere, değişimi sürekli kılacak yapıları geliştirmek,
- Değişim kültürünün kurumsallaşmasını sağlamak,
- Organizasyonel performansı geliştirmek için otomasyona önem vermek ve bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanmaktır.

Sayıştayın mevcut yapı, sistem, süreç ve politikalarında köklü bir değişim için gerekli altyapı oluşmuş durumdadır. Sayıştayın iç ve dış çevresi de, bu değişim ihtiyacının bilinci ve beklentisi içerisindedir. Dolayısıyla Sayıştayın artan ve genişleyen rol ve sorumluluklarını gereği gibi yerine getirmesi, daha yüksek bir performansa ulaşması ve yeni atılımları gerçekleştirmesi için, değişim yönetimi kaçınılmaz bir öncelik olarak gündemimizin ilk sırasına yerleşmektedir.

SONUÇ

Değişimi istememek, değişimi durdurmaz. Değişime duyarsız kalmak ise, değişen dünyaya yabancılaşmayı doğurur. Herkesin koştuğu bir ortamda durmayı tercih etmek, ilk bakışta daha güvenli bir tercih gibi görünse de, mesafeler aşıldıkça yalnızlaşmayı ve çevreden soyutlanmayı kaçınılmaz kılar. Keza değişimi yönetememek de, ya benzer, ya da daha kötü sonuçlara yol açacaktır. Değişimin yönünün ve değişim ihtiyacının sağlıklı tespit

edilememesi ve gerekli stratejilerin geliştirilememesi, kurumların hem buldukları yeri koruyabilmelerini, hem de arzulanan yere ulaşmalarını imkansız kılacaktır. Bu nedenle değişimin gerekliliği, yararlılığı ve kaçınılmazlığı dikkate alınarak, her kurum yeni koşullara uyum sağlamak, kendi varlığını sürdürebilmek ve daha da güçlenmek amacıyla değişimi zorunlu bir yönetim unsuru olarak algılamak durumundadır.

Ülkemiz, sahip olduğu jeo-stratejik konumu dolayısıyla tarih boyunca değişimin temel dinamiklerini barındırmıştır. Günümüzde de gerek Avrupa Birliği adaylığı ve gerekse Doğu ve Batı Medeniyetlerinin birleştiği noktada yer alması, birçok medeniyete beşiklik yapmış olması ve jeo-stratejik konumu nedeniyle dünyadaki değişimi etkileyen ve değişimden de en çok etkilenen bir konumdadır. Bu nedenle değişim yönetimi, en çok ülkemizin gündeminde yer alması gereken bir olgudur.

Değişim, başarının temel anahtarıdır. Çünkü kurum içindeki değişim hızı, dışarıdaki değişim hızından düşükse, kurum işlevselliğini, önemini ve giderek varlık nedenini yitirmeye başlamış demektir. Bu nedenle durmak yerine yürümeye başlamak, yürürken koşmayı seçmek, koşarken uçmayı başarmak, kuşkusuz hedefe yaklaşmayı kolaylaştıracaktır. Ancak, toplumsal değişim ve teknolojik gelişmeler nedeniyle, hedeflerin sürekli daha ileri noktalara taşındığını unutmamak gerekiyor.

Değişim, çevreyle uyum sağlamanın, itibar kazanmanın, güçlü olmanın ve geleceğe yön vermenin temel aracıdır. Yunus'un şu ifadesi, değişimin sürekliliğinin ve değişerek yenilenmenin anlamını çok veciz bir şekilde ortaya koymaktadır: Her dem yeniden doğarız / Bizden kim usanası.

Değişime yönelik en önemli tehdit, değişime dirençtir. Bu direnç doğrudan ve açık bir şekilde tezahür edebileceği gibi, bundan da tehlikeli olan direnç, gizli ve belki de farkında olmadan, değişimden yana görünerek ortaya konan dirençtir. Bu direnç, amaçlardan çok araçlara anlam yükleyerek, değişim yolculuğunda kaçınılmaz olarak önümüze çıkan engellere çok fazla önem atfederek ve sonuçta bir şekilde bahanelere sığınarak yolculuğa ara vermeyi ve hatta geri dönmeyi yeğlemek şeklinde tezahür eder. Bu da esnek stratejilerle yola çıkmanın ve araçlardan çok amaçlara, sorunlardan çok çözümlere, tehditlerden çok fırsatlara odaklanmanın önemini ortaya koymaktadır. Robert Kennedy'nin dediği gibi, neyin olmadığını görüp "neden" diye soracağımıza, neyin olabileceğini görüp "neden olmasın" diye soralım.