

dd değişim dinamikleri yönetim merkezi limited şirketi  
Latilokum Sokak No: 16/ B Mecidiyeköy / İstanbul  
tel: 0212 272 76 74 - 217 86 47 • fax: 0212 217 86 65 • web: www.dd.com.tr • e-mail: dd@dd.com.tr

Kurumunuzun hizmet tarzı ve bu tarzın işleyip işlemediği konusunda uyanık olunuz.

Hizmet tarzınız uygunsuz olduğunda, ya bu tarzı değiştirin veya terkedin.

### Unutmadık, Siz de Unutmayın!

Türkiye'nin unutamadıklarından kesitler:

17 Ağustos 1999. Acı haberle tüm Türkiye uyanışa geçti. Evet darbe değil, bir felaket haberi idi adeta. Güçlü bir kuvvet herşeyi yerlebir etmişti. Deprem... Merkez üssü Adapazarı olmak üzere çoğu ilimizde hasarlar ve ölümler meydana geldi. Hayatın geçeklerinden biriyle daha yüzleşiyorduk. Bu kez kötü dikilivermişti önümüze. Adeta yıkıldık.... Ezildik tüm milletçe.... Boynumuz büküldü... İçimiz, yüreğimiz yandı... Çamura battık... Tüm ülkelerden yardımlar talep ettik. Afet bölgelerimize birtürlü ulaşmayan haberler ve ihtiyaç malzemeleri gönderdik. Kimi zaman milletçe bir noktada kavuştuk, buluştuk. Kimi

zaman ise acılarımızla yalnız kaldık.

17 Ağustos depreminde yaşadığımız felaket yüreklerimizde derin izler bırakırken 21 Şubat 2001 tarihinde başka bir depremle canevimizden tekrar sarsıldık. Devalüasyon... İkinci depremi yaşattılar. Yine sallandık. Doğrulamadık. Deprem uçultularını Ankara'dan aldık. Tam sallantının duracağına inandırıldık, o anda yer yerinden oynadı. Yine dış ülkelerden yardımlar istedik. Fakat bu seferkiler ilk deprem gibi değildi. Yardımlar faturalandırılıyordu.

İki senede iki sarsıntı yaşamış olduk. Fakat ikincisinde ilk depremde olduğu gibi devletle - millet kenetlenemedi. Bu depremi sadece mağdur halkımız hissetti. Onlar öyle sallandılar ki 7.4, 7.5 değil, bu 9.00 şiddetindeydi. Piyasalarda artçı şoklar devam etmekte. Bu felaket ilki gibi yüreğimizi yaktı fakat daha da önemlisi ceplerimiz de yandı.

Bu gidişe dur demek için somut ve hızlı adım atmazsak çözüm gittikçe zorlaşıyor. Çözümü kendimizin dışında aramak ise, işi kördüğüm edebilir. "El, elin eşeğini türkü çağırarak arar" deyimi, yaklaşım hatalarımızı en iyi anlatan cümle. Uluslararası işbirliği tamam da, sorun ulusal ve ulusal duyarlılıkla çözülebilir.

Biz bu iki tarihi unutmadık, sizler de unutmayın! Dersleriyle birlikte. Diğer birşeyi de unutmayınız; insan kaynağımız ve diğer fırsatlar iyi değerlendirildiğinde, bu ülke için bu sorunlar aşılamaz değil, üstelik çok küçük.

**SÜLEYMAN ERDEMİR**  
Genel Müdür / Yönetim Danışmanı

### "Sorumluluk" (sh.3)

Prof.Dr. Canan Çetin

- "En İyi Çalışanı Bulmak, İşe Almak ve Tutmak İçin... Şu Soruları Sorun, İnsanlar Farkında Olmadan Gerçek Potansiyellerini Gösterirler" (sh.4)

Executive Focus, Haziran 2000

### • "Sanatta Kalite"

dd Kurumlara Kalite Belgesi kazandırma çalışmalarıyla yeni başarılarla imza atıyor.

### • "Yönetim Geliştirme Hizmetlerimiz"

dd Düzce'de faaliyet gösteren Önder Orman Ürünleri'ni hedeflerine taşıyacak çalışmalar yürütmeye devam ediyor.

### • "Çırağan Seminerleri"

dd, ufuk ve vizyon geliştirici seminerlerle teori ile pratiği, lokal ile globali bir arada yoğurmanıza katkı sağlıyor.

### • İnsan Kaynakları

dd, yönetici ve eleman seçimi, yönetici yetiştirme ve geliştirme, iş değerlendirme, ücret ve pirim sistemleri, performans değerlendirme çalışmaları ile şirketlere hizmet sunmaktadır.

### • dd "İngilizce" Eğitimlerine Start Verdi

Sandwich Method'la yapılan işbirliği sonucu pratik ve etkili yabancı dil öğretimi başlamıştır.

### • Kurum İçi Seminerler

dd, eğitim içerikleri şirket hedefleri ile uyumlu kurumunuza özel eğitimler düzenlemeye devam ediyor.



## Genele Açık (open course) Seminerlerimiz

### nisan - temmuz 2001 dönemi seminer programı

dd'nin Ufuk ve Vizyon Geliştirici Çırağan Sarayı Eğitimleri yeni programlarıyla yine gündemi yakalamakta.

Eylül 2000'de başlayan dönemde Çırağan Sarayı'nda düzenlediğimiz seminerlerimize müteşebbis ve yöneticiler yoğun ilgi gösterdi. Güncel konulardaki seminerlerimiz yandaki program doğrultusunda devam etmektedir.



15 Şubat 2001 tarihinde düzenlenen ve Özlem Tosun tarafından sunulan "Profesyonel Yaşamda İmaj" semineri



25 Ocak 2001 tarihinde düzenlenen ve Prof. Dr. İlhan Erdoğan tarafından sunulan "İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması" semineri

### genele açık seminerlerimiz

yer : Çırağan Sarayı

saat : 09.30 - 17.30

### İptaller

Seminerlerden üç gün önce saat 17.00 'ye kadar yapılan iptallerde ücret iadesi veya başka bir eğitime kayıt hakkı sağlanabilir.

### İndirim

Aynı seminere, aynı kurumdan 1 kişiden fazla katılım durumunda %5, üç kişiden fazla katılım %10, bu sayı 5 kişiyi aşarsa %15, 10 kişiyi aşarsa %20 indirim uygulanır.

### kayıt için

Telefon, fax veya e-mail ile başvurmanız ve seminer ücretini banka hesap numaralarımızdan birisine yatırmanız yeterli olacaktır. Kayıtlar başvuru sırasına göre yapılır.

### katılım bedeli

Bir günlük seminerler  
300 USD +KDV  
İki günlük seminerler  
450 USD + KDV

### Yayınlarmız

Değişim Dinamikleri, yayıncılık çalışmalarını seri yayınlar mantığı ile değil, özgün ve seçkin eserleri iş hayatına kazandırma şeklinde yürütmektedir.

Kendi alanında yetkin uzman ve akademisyenlerce hazırlanmış telif eserleri yönetici ve iş adamlarımızın yararına sunmayı hedefleyen dd'nin yayınladığı bir diğer eser de sağlık sektörüne hitap eden "Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi" isimli kitaptır.

Sağlık ekonomisinin genel teorik konuları ile hastane yöneticiliği uygulamalarının bir bütün olarak ele alındığı bu kitap, özel ve kamu sağlık kurum ve kuruluşlarının karar mekanizmalarında yer alan

müteşebbis, genel müdür, başhekim ve diğer üst düzey yöneticiler ile ülkemizdeki sağlık sektörü ile ilgili hemen herkesin faydalanabileceği sahasındaki tüm güncel gelişmelerin büyük bir yetkinlikle incelendiği bir eserdir.



#### Şirket Değerlemesi

12 Nisan 2001

Perşembe

Firmanın mali durumu ile faaliyet sonuçlarının değerlendirilebilmesi, firmanın amaçları ile tutarlı, rasyonel kararlar alınabilmesi için, finans yöneticisinin elinde bulunacak analitik araçlar.

#### Kriz Yönetimi

14 Nisan 2001

Cumartesi

Çevresindeki krizler karşısında bir işletmenin neler yapabileceği ve kendisi kriz içinde ise nasıl davranabileceği konusunda bilgi ve örnek uygulamalar.

#### Yönetici Asistanı / Sekreteri Eğitimi

18-19 Nisan 2001

Çarşamba/Perşembe

Asistan/Sekreter için zaman planlama, organizasyon, yeni fikir geliştirme, karar verme, problem çözme, etkili konuşma, dinleme ve yazma, ikna yöntemleri....

#### Stratejik Yönetim Planlaması

26 Nisan 2001

Perşembe

Kuruluşlara, zayıf yönlerinin güçlendirerek, piyasanın tehitlerini fırsatlara dönüştürmek için gerekli metodoloji ve uygulamalar.

#### Bireysel Başarıyı Geliştirme ve Etkili İletişim

02 Mayıs 2001

Çarşamba

Kurumsal başarının temeli başarılı ve üretici insanlarda yatıyor. Çalışmalarınızın kişisel gelişimi ve dolayısıyla kurumunuz için doğru bir yatırım.

#### Kriz Sonrası Uygulanması Planlanan Dalgalı Kur Sistemi

#### Açısından Serbest Bölge Avantajlarının Değerlendirmesi

12 Mayıs 2001

Cumartesi

Kurumların serbest bölge avantajlarından yararlanmasını sağlamak amacı ile izlemeleri gereken yöntemler.

#### Finansal Denetim

24 Mayıs 2001

Perşembe

Etkin bir denetim süreci ve standartları ile ilgili güncel, işlevsel bilgi ve teknikler, metodolojik bir denetim yönetimi olarak finansal denetim.

#### 2001 Yılı Yatırım Teşvik Mevzuatı

26 Mayıs 2001

Cumartesi

Yürürlükte olan Yatırım Teşvik Mevzuatı ve Uygulamaları hakkında sanayiye ve iş adamlarına yol gösterici bilgiler ve örnek uygulamalar.

#### Yönetimde Verimsizliği Hazırlayan Faktörler

07 Haziran 2001

Perşembe

Katılımcıların üretim, yönetim ve hizmet kavramları açısından oluşan doğal ya da yapay değişim ortamını doğru ve uygun algılayabilmelerini ve uyum amacı ile yapılacak değişim faaliyetlerinin temel etkilerini uygulama öncesinde irdeleyebilme basiretini geliştirmek.

#### Türk Ekonomisinin Perde Arkası ve Beklentiler

21 Haziran 2001

Perşembe

Karar almada ve stratejik hedefleri belirlemede makro ekonomik göstergelerden nasıl yararlanılır? Milli ekonominin hedefleri, kaynakları, ekonomik büyüme, ödemeler dengesi, 2001 yılı makro hedefleri....

#### Pazarlama Stratejileri

28 Haziran 2001

Perşembe

Rekabetin bütün şiddetiyle yaşandığı günümüzde, işletmelerin rakiplerine göre farklılaşarak politika ve strateji geliştirebilmeleri için gerekli bilgi ve uygulamalar.

#### Yatırım Projelerinin Değerlendirme Kriterleri

05 Temmuz 2001

Perşembe

İşletmelerin gelecekteki başarısı açısından stratejik önem taşıyan yatırım projelerinin değerlendirilmesi teknikleri.

#### Etkin Takım Yönetimi ve Motivasyon

19 Temmuz 2001

Perşembe

İletişim, insan ilişkilerinde "görüneni" değil "görünmeyeni" anlayabilmektir kişilerin "duygusal dünyası"nı, sözsüz iletişimlerini duyabilmek, görebilmektir...

### Çalışanlarınızın gözünde iyi bir üst/amir olup olmadığınızı aşağıdaki sorularla gözden geçirebilirsiniz.

- Çalışanlarınızı onların dostluklarını kazanarak yönetebiliyor musunuz?
- İnsanları önemli olduklarını kendilerine hissettirerek motive edebiliyor musunuz?
- Kurumunuzdaki değişiklikleri çalışanların bilgi ve katılımını sağlayarak yapıyor musunuz?
- Çalışanlarınızın problemlerine yaklaşım şekliniz onları mutlu ediyor mu?
- Hata yapanlara yaklaşım tarzınız olumlu ve yapıcı mı?
- Çalışanlarınızın kurumunuza bağlılığını geliştirebiliyor musunuz?

Herhangi bir organizasyonun yaratılışı,  
bir uzlaşmalar silsilesidir.



## dd Düzce'de

Düzce'de faaliyet gösteren ve yeni kurulan Önder Orman Ürünleri şirketi, değişim dinamiklerinden danışmanlık hizmeti almaya başladı. Proje kapsamında öncelikle kurumun mevcut durumunun analizi yapıldı. Daha sonra şirketin yönetsel prensip ve politikaları belirlendi. Elde edilen bilgiler doğrultusunda şirketi hedeflerine taşıyacak uygun organizasyon yapısı tespit edildi. Halen yürüttüğü insan kaynakları, kadrolama ve yönetim kalitesini arttırmaya yönelik hizmetleri ile dd, kurumun sağlıklı gelişmesi ve büyümesine katkı sağlamaktadır.

## Sanat'ta Kalite

dd'nin Genel Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti sunduğu İstanbul Kültür ve Sanat Ürünleri A.Ş., sekiz aylık hazırlık döneminin ardından yapılan Kalite Standartları Belgelendirme tetkikini başarıyla tamamlayarak ISO 9000 belgesi almaya hak kazandı.



## Anlayın: Birçok kişi için bu, sadece bir iş

Bir çalışanın davranışlarını kirliyorsunuz, ama onun ruhunu satın almıyorsunuz. İş hayatında çalışanlarınızdan profesyonel ve üretken davranışlar bekleme hakkına sahipsiniz. Bunu talep edin, ama çalışma saatleri sona erdiğinde durun.

Çalışanlarınızdan kendilerini sizin kadar işe adanmalarını beklemeyin. Patron olmanızın sebebi, iş dünyasına farklı bir perspektiften bakmanızdır. Çok az kişi yönetim kararlarına katılmak ister. Onları bu konuda destekleyin ama istisna oluşturdularını da unutmayın. Problem, kişilerden fazla mesai yapmalarını, eve iş götürmelerini, ailelerden ve kişisel ilgilerinden feragat etmelerini, işi hayatlarının merkezi yapmalarını isteyen patronlardan kaynaklanır.

Yöneticiler ve Liderler örnek oluştururlar ama "örnek oluşturmak" ile "gizli talep" arasındaki farkın anlaşılması gerekir. Çoğu insan işinde eğlenmek, üretken olmak, kişisel ve finansal olarak tanınmak ister. İşten sonra, ailesiyle, arkadaşlarıyla vakit geçirmek, aktivitelere katılmak ister. İşte zihinsel olarak günde 24 saat kalmak istemez. Bu kuralı göz ardı etmenin sonucu yüksek ciro, gizli ve açık küskünlük ve iş sistemine potansiyel bir sabotaj olabilir.

### Örnek Olay

Walt bir mimarlık şirketinde başarılı bir yöneticiydi; zorlu, dikkatli, çaba harcayan ve ilgili bir insandı. Zaten bunun için yönetim mevkiine yükselmişti. Çalışanlarından da aynı derecede sorumluluğa sahip olmalarını, mesai 9 ile 5 arasındayken, insanlardan daha erken işe gelmelerini ve daha geç çıkmalarını bekledi. (Sadece özel projeler için değil) Bu şekilde davranmayanların ücret artışları az oldu ve O'nun tarafından küçümsendiler. Planlanmış izinleri, algıladığınız çalışma talebinden dolayı, tekrar düzenledi, öğle arasında tam kullanımlara kaşlarını çattı.

Walt işe erken gelme, işten daha geç ayrılma, öğle arasının önemli bir kısmını çalışmaya ayırma vb. konularda örnek oluşturduğundan beri, bunun kabul edilebilir ve arzu edilir olduğuna inandı. Bu mesajı vermek için, ilk çocuğunun doğum hikayesini memnuniyetle anlattı, bir saat içerisinde karısını hastaneye götürmek için aceleyle işten çıkmış ve doğumdan sonra çalışma masasına dönmüştü.

Walt'ın tek hayal kırıklığı kendi alanındaki çalışanların ortalama 7 yıl ve üstüne 1 ay işte kalmaları, insanların fazla mesai için ücret almamaları konusunda şikayet etmeleri, çalışanlar tarafından açılmış bazı davalara karışması ve bazen projenin, en kritik noktasında çalışanların tam olarak yetenekli olmasına rağmen yavaşlatılmış gibi görünmesiydi.

### Kendi İş Hayatınıza Yansımaları

- Çalışanlarınızın iş ve kişisel hayat hakkındaki tavrınızı nasıl tanımlar?
- "Örnek Oluşturmak" ve "Gizli Talep" arasındaki ayrımı nasıl yaparsınız?
- İş ve kişisel hayatınızı nasıl dengeliyorsunuz?

### Reflections For Managers

Bruce Hyland & Merie Yost

İş yaşamı birçok belirsizlikleri içeren zaferler ve yenilgilerden oluşur. Hepsini sanki zafermiş gibi değerlendir ve sahip çık.



## Sorumluluk

Sanırım bir çoğumuz bu konuyla dertli veya şikayetlerimiz, eleştirilerimiz çoğunu sorumsuzluk oluşturuyor. Sorumluluk nedir?

Herhangi bir olgu (olay) karşısında, eğer birey sahip olduğu duygu, düşünce ya da bunların sonucu olan davranışından dolayı başkalarının etkilendiğini fark edip ifade eder ve bunların da kendisine ait olduğunu kabul ederse o konuda sorumluluğu üstüne almış demektir. Sorumluluk kavramı duygu/düşünce, davranış, farketme, ifade etme, kabul etme, öğrenme kavramları ile çok yakından ilişkilidir.

Bizim kültürümüzde sorumluluk kavramı erkeklerin ancak askere gitmeleri ile, hanımların ise evlenmeleri ile kazanılır. Hatta halen geçerliliği olan birşey de askere gitmeyen erkeğe kız zor verilir. Askere gittiğinde artık tabiri caiz ise adam olmuştur. Çocukları çok severiz ve sorumluluk sahibi olmalarını isteriz. Bu konuda benimle ilgili bir anımı paylaşmak istiyorum:

Kızımın özel durumu ile ilgili psikoloğu ile konuşuyorduk. Kişiliğinin oluşumuna katkıda bulunmuş diye masada ona da sandalye ayırmamız, onun da yerinin olması gerektiğinden söz ediyordu. (varsın-önemlisin-değerlisin vb. ihtiyacı için) Daha sonra da sorumluluk kavramını öğrenmesi için sofrayı kurarken onu da bu işe dahil etmeyi, ondan yardım isteyip tabağı, çatalı taşıtmayı söyledi. O gün bütün tabaklarım kıymetli olduğunu ya kırılırsa ne olacak diye, taşıyacağı çatal, bıçağın da çocuğa zarar vereceğini düşünmeden edemedim. Tabii bunu doktoruyla paylaşmadım. Zamanla doktorun önerilerine daha da fazla önem verdiğim için bu yolculuğa çıktığımızı düşünüyorum. Evde muhakkak çocuğuma taşıtacağım, ondan yardım isteyeceğim, görev vereceğim işler var. Çatal, bıçak eline vermekten korkuyorsan kaşık da mı yok çevrede, kaşık ver o zaman. Bunları yaptırdıkça çocuğun kendisine güveninin de geldiğini gördüm. Yani bir taşla kaç kuş vurduk? Zamanla sorumluluk kavramının da kızımda oluşmaya başlamasını görmek beni memnun ediyor. Çünkü hayat onun için daha önem kazanacak. Eğer bunları onunla paylaşmasaydım, "sen taşıyamazsın" dediğimde onun onurunu kıracaktım. Tabanın yerine yenisini koyabilirdim ama onurunu tamir edemedim.

Bir hafta sonu bir söyleşide bulunmak üzere İstanbul dışına çıkmam gerekti. Gideceğim kurum bir araba göndererek beni aldırılmış evimden. Çok da hoşuma gitmişti ama bunun sürekliliği böyle olmayacağını, ama şu anın hazzını, keyfini çıkarmam gerektiğini biliyordum. Gittik, gayet güzel bir yolculuk oldu ve yararlı bir söyleşi de olduğunu söylersek bir kompleks olmasa gerek. Ben de onlardan çok şey aldım. Burada beni etkileyen önemli bir husus da Şoför Mustafa Bey'in dönüşte evimin önüne geldiğimizde kurumdaki amirini arayarak beni sağ salım

biraktığından haberdar etmesiydi. Ne güzel bu konuda Mustafa Bey'in sorumluluğunu almış, paylaşması.

Sorumluluk kavramıyla ilgili bir diğer bilmemiz gereken husus da sorumluluğun yalnız yaptıklarımızdan dolayı olan şeylerden değil, yapmadıklarımızdan da doğabileceğidir. Önemli husus burada karşımıza çıkmaktadır. Yapmadıklarımızdan da sorumluyuz. Bununla çok yakından ilişkili kavram hatanın paylaşılması, hatanın sorumluluğunun alınmasıdır. Yani bizim sınırlarımız içindeki şeylerden sorumluluklarımız devam ediyor.

Bu konuda yine seminerimle ilgili bir anımı paylaşmak istiyorum: "Sorumluluk ve İlişkiler" başlıklı seminerimde sorumluluk kavramlarından bahsettim. Daha sonra bana gelen bir soru üzerine bunun çocukluktan itibaren öğrenilmesi gerektiği konusuna değindim. İçlerinden pek çoğu bana "asıl bu seminerde biz değil çocuklarımız olmalı" dedi. Anladım ki mesaj tam gidememiş. Çünkü çocuk yetiştirme konusu, her ne kadar şu ana dek düşünce de daha çok anneye vakfedilmişse de bunda babaların da sorumluluğu asla ihmal edilmemelidir. Bu anım bana ebeveynlerden birisinin genellikle annelerin çocuğu çok fazla sahiplenmeleri sonucu babanın çocuk üzerinde yetiştirme hak ve görevlerini görmemesine, kullanmamasına ve sorumluluğunu paylaşmamasına neden olmaktadır. Tabii bu da o çocuğun yetiştirilmesinde onun yarınki başarılarında güvensizlik, eksiklik, başarısızlık demektir. Sorumluluk kavramı fakülterde yönetim, işletme derslerinde veriliyor. Öğrenci işe girdiğinde işte kişiler tarafından ilk gördüğü, model aldığı şey sorumluluk iyi bir şey olmadığı, ateşten bir top olduğu, eline düşenin topu hemen karşısındakine attığıdır. Eğer çocukken başlayan bir sorumluluk bilinci aşılanmamış, geliştirilmemiş ise... Oysa eğer yaşadığımız hayattan birşeyler elde etmek istiyorsak yaşantımızı ve zamanımızı ayırdığımız işlerle ilgili sorumluluğu üzerimize almamız.

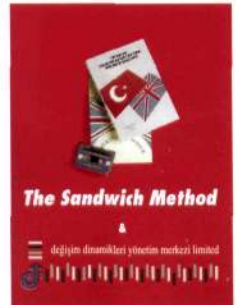
Sorumluluk paylaşılınca olumlu hale gelir. Aynı sinerji gibidir. Sorumluluğa acı bir kızgın top gibi bakanları gördükçe bu beni üzüyor. Benim de bunda payım var diye düşünüyorum. Çünkü hayatın anlamı orada saklı. Hayatta mutlu olmayı uzaklarda arayanları gördükçe de üzülüyorum. Onu uzaklarda aramayız. O sizde saklı.

Son söz... Lütfen çocuklarınızın sorumluluk almaları için, adam olması için askere gitmesini, çalışmasını ya da evlenmesini beklemeyiniz. Eğer bir kişi askere gitmiyor, evlenmiyor, çalışmıyorsa söyler misiniz bu kişi ne zaman adam olacak?

Prof. Dr. Canan Çetin

## Değişim Dinamikleri ve The Sandwich Method İşbirliğiyle Sunulan İngilizce Eğitimleri Başladı

İlk olarak bir seviye belirleme sınavına giren adaylar en fazla altı kişiden oluşan gruplar halinde veya bireysel olarak yabancı bir eğitimle, alışılmış kurs sisteminden çok farklı İngilizce öğreniyorlar.



The Sandwich Method

değişim dinamikleri yönetim merkezi limited

