

YÖNETİMDE
VE
ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİMİ
BAŞARMAK

Dr. Muhsin Abay

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

GİRİŞ

1. BÖLÜM: YÖNELME

1.1. Değişim için seferber olmalı,

1.1.1. Liderler yetiştirmeli,

1.1.2. Bütün birimler ve ferdler arasında tam ve canlı bir haberleşme sağlamalı,

1.1.3. Disiplinlerarası ekipler mârifetiyle meseleleri ele almalı,

1.1.4. İnsanları değişime hazırlamalı.

1.2. Bir Vizyon ortaya koymalı,

1.2.1. Stratejik bir hedef (niyet) ortaya koymalı,

1.2.2. Tarafların(ortaklar, çalışanlar, müşteriler) beklendiği arasında öncelikler belirlenmeli,

1.2.3. Değerler sistemi kurulmalı.

1.3. İlerlemenin ölçülerini tarif etmeli,

1.3.1. Genel Hedefleri ve başarı göstergelerini tesbit etmeli,

1.3.2. Genel Hedefler arasında uyum / tutarlılık sağlanmalı,

1.3.3. Değişimin faydasını iktisâdî sonuçlarıyla teyid etmeli,

1.3.4. Hedef alınanlar ile gerçekleştirilenleri birbirine yakınlaştırmalı.

2. BÖLÜM: YAPILANMA

2.1. İktisâdî bir model ortaya koymalı,

- 2.1.1. Faaliyetlerin tümünü ortakların kazancını artıracak şekilde yönetmeli,
- 2.1.2. Her faaliyetin iktisâdî kıymetini gösteren bir cetvel düzenlemeli,
- 2.1.3. Bir faaliyetten sağlanan kazanç / masraf nisbetini azamîleştirecek şekilde kaynakları tahsis etmeli.

2.2. İşletme Altyapısını uyumlandırmalı,

- 2.2.1. Fizikî varlıklar işletmenin ihtiyaçlarına uygun olmalı,
- 2.2.2. Teçhizat varlığı bütün birimlerde kullanılabilir tarzda oluşturulmalı, akım sağlanmalı,
- 2.2.3. Değişik araçlar, hizmetler ve birimler arasında uyum sağlanmalı,
- 2.2.4. Bir tedârik - ikmal düzeni kurulmalı,

2.3. Vetîre(proses)leri yeniden tasarlamalı,

- 2.3.1. Her prosesi en kısa zamanda kâra dönüşecek tarzda tasarlamalı,
- 2.3.2. Değişik prosesler arasında uyum sağlanmalı,
- 2.3.3. Herkesin Sebep-sonuç münâsebetini görerek, kendikendine öğrenmesini teşvik etmeli,

3. BÖLÜM: TOPARLANMA

3.1. Müşteri üzerine yoğunlaşmalı,

- 3.1.1. Sunulan mal ve hizmetin değeri tam açıklanmalı, anlatılmalı,
- 3.1.2. Her müşteri grubu, onlardan beklediğimiz kazanca göre tasnif edilmeli,
- 3.1.3. Bütün faaliyetleri katma değeri artıracak tarzda bütünleştirmeli.

3.2. Yeni Piyasalara girmeli,

3.2.1. Kâr Merkezleri arasında verimliliği, yeni ticârî imkânları doğuracak ilişkiler bulmalı,

3.2.2. Başka şirketlerle işbirlikleri yapılmalı,

3.2.3. Gerekirse yeni şirketler satın alınmalı.

3.3. Haberleşme teknolojisini tam ve etkili olarak kullanmalı,

3.3.1. Yeni teknolojinin işlerde ve kazançta sağlayacağı faydalar iyi anlatılmalı,

3.3.2. Bilgi akışını sağlayarak, bütün prosesler arasında bütünlük sağlanmalı,

3.3.3. Yeni, daha iyi prosesler bulmak için bilgi teknolojisi kullanılmalı,

3.3.4. Teknoloji kullanılarak, tam bir meslekî işbirliği, dayanışma sağlanmalı,

3.3.5. Bilgi teknolojisi yardımıyla, faaliyetleri yeni baştan tariflemeli.

4. BÖLÜM: YENİLENME

4.1. Ödüllendirme sistemini kurmalı,

4.1.1. Ücret ve motivasyon sistemlerini uyumlandırmalı,

4.1.2. Bu sistemi işletmenin dışına da yaymalı,

4.1.3. Her ferde kendi ücretlendirme şeklini tesbit ettirebilmeli,

4.2. Kendini yetiştirmeye teşvik etmeli,

4.2.1. Çalışanlara kendi kendilerini geliştirme sorumluluğunu aşılmalı,

4.2.2. Kaabiliyetli elemanları proje bazında eğitmeli ve desteklemeli,

4.2.3. Kilit görevlere göre eğitim politikası izlemeli,

4.2.4. Kuruluşta bilgi arz ve talep dengesini kurmalı.

4.3. Kendini yenileyen, geliştiren bir yapıyı kurmalı,

- 4.3.1. Gelişmeci bir yapı kurmalı,
- 4.3.2. Ekipleri hareketli merkezin orta yerine koymalı,
- 4.3.3. Hepbirlikte öğrenmeye müsâit bir çevre kurmalı,
- 4.3.4. Bulunduğu mahalle hizmet ve gurur vermeli.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

ÖNSÖZ

İdarecilik bilim midir, san'at mıdır, yoksa sâdece değişen bir moda mıdır? Bu işletme yöneticilerinin sıkça sordukları bir sorudur. Bilim adamları ve uzmanlar iktisâdî, mâlî, sosyal bilimlerin olanca genişliği içinde bu mes'eleyi araştırmaktadırlar. Zaman zaman buldukları birtakım ilişkiler, getirdikleri târifler, yıllar sonra bile olsa, başka araştırmacılara ve işadamlarına referans teşkil etmekte, uygulamaları yönlendirmektedir. Çoğu zaman bu bulgular, başka yerlerde ve sahalarda, işletme yöneticileri tarafından, iş ortamına tercüme edilmekte, pratik kullanım tekniklerine dönüştürülmektedir.

Öte yandan birçok yöneticiler, gerçek hayatta karmaşık ve değişen mes'elelerle karşılaştıklarında, yönetim kitaplarının hâdiseleri neden bütün boyutlarıyla ele almadıklarından şikâyet ederler. Bu kitapların gerçekteki olayları sâdece şu veya bu boyutuyla ele almalarından ve basite ircâ ederek, her zaman geçerli sihirli formüllere bağlamaya çalışmalarından yakınırırlar.

Ardı arkası gelmeyen bu açıklama ve yakınmaların işletmeler ve dış çevredeki gelişmelerle yakından ilgisi vardır. Bunlar genelde birtakım işletmelerin, muayyen bir zamanda karşılaştıkları ana zorlukları veya mes'eleleri öne alan yaklaşımlardır. Faydasız da değildir. Ama bu kısmî çözümlerde aradığını bulamayan ve çâresizlik içinde kalan pek çok yönetici, işletmelerinin gelişmesine daha şümüllü ve kalıcı îzahlar bulmak için, kendi modellerini kurmaya çalışırlar.

Bu kitabın işletmelerin girift yapısını ihmal etmek ve hâdiseleri basitleştirici modaya uymak niyetiyle yazılmadı. Yeni bir buluş olmamakla beraber, burada işletme canlı bir vücûda benzetilmektedir. Kitapta işletmenin fonksiyonları bir vücûdun organları olarak görülmekte ve 12 kromozomla açıklanmaktadır. Ayırt edilen bu genetik yapı ile bütün alt-sistemler aynı anda dikkate alınmakta ve yorumlanmaktadır.

Yönetimde ve organizasyonlarda değişim(istihâle) konusu yeni ele alınıyor değildir. Duya duya ilgisizlik uyandırmaya başladığı bile söylenebilir. Burada "idâre-i maslahat"

yapılmayacak günü kurtarmaya mâtuf, sathî uygulamalar konu edilmeyecektir. Batmak noktasına gelmiş bir kuruluşta, ayağa kaldırmak için, kuruluşun tamamını içine alan nasıl bir tedâvi gerekiyorsa öylesi bir uygulama konu edilecektir. Yeni piyasalara girmek arzu ve iddiasında olan bin şirketin ciddî bir operasyon geçirmesi lâzımdır. Değişim derin bir konudur. Derinlemesine bir değişim demek işletmeyi veya kuruluşu temelden çatıya yeni baştan şekillendirmektir. Ve değişimin bir bedeli vardır. Durgun ve çerçevesi çizilmiş bir ortamdan, bilinmeyen ve nereye varacağı kestirilemeyen bir yöne hareket etmek, heyecan verici olduğu kadar, korkutucudur da. Bir şirketin yapısı lime lime olmuşsa, bir birim diğerinden habersiz istikaamet tutmaya kalkıyorsa, müşteriler, bâyîler birer birer gemiyi terk ediyorlarsa, çalışanlar arasında "ne olacak hâlimiz?" sızlanmaları yaygınlaşmış ise, kastettiğimiz anlamda temelden çatıya köklü ve derinlemesine bir değişim kaçınılmaz olmuştur.

Değişim(istihâle) olayının başarısı hakkında ilerleyen bölümlerde geniş fikirler ileri sürülecektir. Ancak başlangıçta bilinmesi gereken bir husus vardır ki, o olmadan değişim başarıya ulaşamaz. Değişim irâdesi mutlaka yukarıdan gelmeli, tam destek görmeli ve de tabandan itibâren bütün seviyedeki insanların iştirâki ve kabûlü ile başarıya ulaşılabilmesi bilinmelidir.

GİRİŞ

“Âbiler ve âbideler” benzetmesinden hareketle konu kolay açıklanabildiği gibi, ilgi çekici de olabilir.

Kısa bir hatırlatma yapıp, benzerlik kuralım: İstanbul'a asıl kimliğini veren âbidelerle dolu Suriçi semtidir. Dar ve eğri sokakları, eskimiş altyapısı, küçücük parselleri ile kubbeleri, türbeleri, yarısı toprağa gömülmüş kitabeleri, su akmasa da bir geçmişi hatırlatan sebilleri, çeşmeleri ile o kimliği ve târihî eserleri terk edemeyiz. Ama bugünün iş düzeni içinde orada da kalamayız. Çünkü modern, büyük iş araçlarıyla oralara girmek, ölçek ekonomisine uygun boyutlarda işyeri kurmak, depolamak, pazarlamak, iletişim kurmak vb modern iş ve yönetim ihtiyaçlarını karşılamak mümkün olamamaktadır.

Öyleyse ne yapmalı?

Çözüm; iş ortamını Sur dışına, uydu kentlere, organize sanayi bölgelerine taşımak suretiyle bulunabilir.

Bizim eski alışık mahalle dostlarımız, kimi akraba olan iş arkadaşlarımız(ki onlarla birbirimize ağabey(âbi)diye hitap eder, bir hiyerarşi koymayız aramıza. Onlarsız şirketin kimliği eksik kalır. Ama yeni bilgi ve yöntemlerin gerektirdiği günün iş ortamında, onlarla işlerin tam yürütülemediğini, yetenek darboğazıyla karşılaştığımızı görüyoruz. Şu hâlde onları aktif işten çekmeli, yumuşak ilişkili ve hayır maksatlı Vakıf hizmetlerine kaydırmalı. Hep ziyâret etmeli, itibarlı konuklar olarak ağırlamalı. Tıpkı çevre düzeni alınmış, aydınlatılmış, herkesçe ziyâret edilen Suriçi'nin âbideleri gibi.

Başarı için, rekabetin çok keskin ve acımasız olduğu günümüzde işleri ehline vermek; her işin gerektirdiği eğitim ve yeteneklere sahip, kurumsallaşmaya uygun çalışanlarla işi organize etmek ve yürütmek gerekmektedir.

"Eski Köye yeni âdet getirmek" sözü genelde değişime karşı kullanılır. Yanlıştır. Yenilik mutlaka lâzım. Aksi halde aradığını bulamayanlar başka köylere ve şehirlere göç eder gider. Şehirde olan refah / teknoloji / altyapı köylere de sağlanırsa, göç de durur. Huzur da artar.

Değişim(istihâle) İhtiyâcı

"Tırtıl için ölüm gibi görülen olay, kelebek için yeni bir hayatın başlangıcıdır". 1995 yılında Paris'te iştirak ettiğimiz bir değişim seminerinin dâvetiyesinde bu söze yer verilmişti. Bu söz ele alacağımız konuyu çok vecîz ifâde etmektedir. Tırtıl yumurtadan yeni çıkmış bir kurtçuktur. Büyür ve bir zaman sonra emin bir yer arayarak, çevresine koza örür. Koza veya pup dönemi böceğin başkalaştığı, istihâleye(değişime, transformation) uğradığı en hassas hayat devresidir. Kurtçuk(tırtıl) olarak girilen kozadan, kelebek olarak çıkılır. Tırtıl ölmemiştir. Genetik yapısı da değişmemiştir. Ama organlarını ve sistemlerini geliştirmiştir. Kanatlanarak hız ve manevra kabiliyetini artırmıştır. Neslini devam ettirecek savunma ve üreme organlarına kavuşmuştur. Asıl görevini yapacağı varlığa dönüşmüştür.

Aşiretten devlete geçen toplumlarda bir "merkezî idâre" tesis etmek zarûreti vardır. Ama bir süre sonra "mahallî idarelerin" de kurulması gerekir. Daha sonra da "Büyük Şehirler Yasası" gündeme gelecektir. Nüfus artışının, şehirleşmenin, sosyal bekleyişlerin, teknik gelişmelerin gerekli kıldığı yeni bir yetki ve görev dağılımına ihtiyaç vardır. Cemiyet yeni bir sosyal mukaavele ile daha üst bir refah/medeniyet yörüngesine terfi etmek istemektedir. Bu istihâleyi(değişimi) başaramayan ülkelerde buhranların ardı arası kesilmemektedir...

Ülkemizde demokrasiyi, serbest piyasa düzenini kurmak ve korumak uğruna verilen çabaları bir hatırlayalım. Hergün devletin kurumlarının, çatısının milletin hasletleriyle, potansiyeliyle karşı karşıya getirildiğini görüyoruz. Bedeni hapseden, vücûda dar gelen bir kabı değiştirmek isteğiyle, bu kabı kaplumbağa bağası gibi milletin sırtında tutmaya inatlaşan(zorba)ların tasallutunu yaşıyoruz. Gazetelerin manşetlerine, televizyonların haberlerine, meydan toplantılarının levhalarına dikkat edelim hepsi birer değişim feryâdıdır:

* "Hakimiyet kayıtsız Şartsız Milletindir" levhasının önüne dikilip, "İktidar olursunuz ama muktedir olamazsınız!" diyenler acaba kime gözdağı vermektedirler?

* "Devleti küçültemezsiniz!", "KİT'leri sattırmayız!"
bağırışları neyin çabasıdır?

* Hem demokrasiden yana olmak, hem de "devletin resmî
ideolojisini(!)" savunmak saçmalama değil midir?

*

Bunlara gözümüzü, kulağımızı kapatabilir miyiz?

20 Kasım 96 tarihli gazetelerde bir haber vardı. Ülkemizin büyük kuruluşlarından Yaşar Holding'in Başkanı 1997 yılını Değişim Yılı ilân ettiklerini açıklıyordu. Hedeflerini başkanlık sisteminden, katılımcı yönetime geçmek olarak açıklıyor ve "burada alınan kararları ben bile istesem değiştirilmemelidir" diyordu.

Bu misallerden hareketle değişim olayını ferdler, kuruluşlar ve tüm cemiyetler için düşünebiliriz.

Değişim olayı kuruluşların ferdlerle ve cemiyetle bütün ilişkilerini etkilemektedir. Özellikle büyük kuruluşların ilişkide oldukları çevre ile yeni bir zeminde tekrar buluşmaları, yeni bir mükavele ile münâsebetlerine süreklilik kazandırmaları gerekmektedir.

Sanâyî Döneminin işletmeleri mekanik bir modele sâhipti ve hepsi de piyasa ekonomisinin çalışkan, kompetan oyuncularındı. Hergün daha hacimleniyorlar ve giderek karmaşıklaşan makinalara benziyorlardı. Bu dönem işletmelerinin tek maksadı vardı: Zenginlik üretmek, servet yapmak. Ama şimdi bilgi çağında, bu modellerin çökmenin eşiğine geldiğini verdikleri işâretlerden anlıyoruz. Ekonominin yeni, organik bir kavramla yeniden tanımlanması, şirketlerin biyolojik unsurlar olarak bu târif içine yerleştirilmeleri, cemiyet hayatının mânevî arayışlar ve ferdlerin yeni ihtiyaçlar bakımından bir daha ele alınması gerekmektedir. Diğer bir ifâdeyle girmekte olduğumuz 21. asırda şirketler, huzurlu bir sosyal iklim kurmaya çalışacaklardır.

Sanâyî Çağı bitti. Ama şirketlerimiz o günkü modelleriyle duruyor. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında enformasyon akışının idâresi ön plâna çıkmıştır. Kuruluşlar bir ilişkiler ağı içinde olmak zorundadır. Eski modeller bu yumağı çözmeye kâfi gelmemektedir. Makinenin parça sayısı ve parçalar arasında irtibat sayısı eskisiyle kıyaslanmayacak

kadar artmıştır. Karşılıklı bağıllık (interconnecticité) ve büyüyen ilişkiler şebekesi içinde yol almak, modern işletmeleri tarif eden bir özellik olmuştur. Bu kuruluşların toplum içindeki rolleri de büyümektedir.

Medeniyetlerin, şirketlerin târihi artan ilişkileri ile açıklanabilir. İlk medeniyet dönemlerinde insanlar arasındaki münâsebetler mektup yazarak veya şifâhî haberleşme ile yapılırdı. Matbaanın keşfi ile bilgilerin yayılma hızı arttı, ulaştığı çevre genişledi. Bu olay Batı'da kiliselerin ve diktatörlerin güçlerini temelden sarsmış ve iktidârı halka devreden demokratik hareketleri doğurmuştur.

Sanâyi devriminden günümüze kadar geçen 200 senedenberi esas itibâriyle teknoloji hâkim olmuş ve esir ticâretinin kalkması, tabiî kaynakların işletilmesi, şehirleşmenin hızlanması gibi sosyal düzende derinlemesine tesirleri görülmüştür. Eskiye göre daha hızlı akan cemiyet hayatına sanayi çağının parmak izleri diyebileceğimiz; katı hiyerarşik teşkîlât yapıları, komuta ve kontrol düzenleri, ihtisaslaşma girmiştir. Bu dönemin eseri olan serî üretim teknikleriyle çalışan işçinin ne yanbaşındakilerle, ne diğer işçilerle veya uzak çevre ile hiç bir ilişkisi yoktu. Şimdi bilgi çağında bulunuyoruz. Öncekilerde olduğu gibi, bu geçiş ilişkileri daha girift hâle getirmekte ve toplumlar derinlemesine değişikliklere gebe bulunmaktadır. Sanâyî çağının şekillendirdiği şirketler, tüm kurumlar bu değişime intibak etmek zorundadırlar.

Ferd bakımından ele alındığında, sözlü haberleşmeden itibâren, herbirisi önemli teknolojik ilerlemeler olan yazı, matbaa, telefon, radyo, televizyon kullanılmaya başlandığında, ferdlerin ilişki ağı giderek çap ve derinlik kazanmıştır. Bugün için fax ve bilgisayar kullanarak bütün dünya ile haberleşebiliyoruz. Uydular aracılığıyla dünyanın herhangi bir noktasındaki olaylar naklen yayınlanabilmektedir. Bu gidiş yeni keşiflerle, hızlanarak devam edecektir.

Ferd için saydığımız bu hususlar kuruluşlar için de geçerlidir. Artık şirketler müşterisi oldukları veya müşterisi olan diğer şirketlerle yeni zeminlerde işbirliği yapıyorlar, ortaklıklar kuruyorlar. Böylece dünya çapında zincirler ve şebekeler doğuyor. Fizikî, mâlî sınırlar

giderek eriyor, belirsizleşiyor. Bu gidişât şüphesiz devam edecektir. İşte şirketten şebekeye, iktisâdî şebekelerden, bilgi tabanlı ağlara değişirken, insana husûsî bir ihtimam gösterilmesi lâzımdır. Düne kadar şirket kültürleri yapı, sistem, organizasyon, verimlilik, kazanan taraf olmak kelimeleri ile anlatılıyordu. Bugün haberleşme, mübâdele, saygı duyma, güven verme, birlikte hareket, herkesle olmak, berâberce kazanmak ifâdeleri şirket kültürlerinin mihverini oluşturmaktadır. Değişim başlamıştır...

Her şeyi ihâta eden ilişkiler ağı, iki tarafı keskin bir bıçak gibidir: Şirketlerin seçecekleri yola göre ferdler ya daha da ayrılacak, yalnızlığa sürüklenecekler, ya da artan bir cemiyet şuûruna sahip olacaklardır.

Kötümser düşünenler, insanlar arasında elektronik bağılılıklarının artmasıyla, yüz yüze görüşmelerin azalacağı, karşılıklı anlaşma ve etkileşim kalitesinin kaybolacağı endişesini ileri sürebilirler. Elektronik devrelerin gönül ateşini, heyecanı, dokunma his ve sıcaklığını nakledemeyeceğini savunabilirler. Hele yaşlılarımız için kredi kartı veya bankamatik hiç bir zaman Reşat altınını kesesinde taşımanın hazzını vermez! Müşterileriyle lüks otel lobilerinde gelecek yılın tasarılarını konuşmak zevkli bir iş sayılırken, bilgisayarla sağlanan mutâbakat tatsız-tuzsuz gelebilir...

Şirketler için iktisâdî davranmak herşeyin önüne geçmiştir. Ferdler de eski ferâğât ve fedâkarlık davranışlarını bırakmışlar, ferdî çıkarlarını ön plâna almışlardır. Eski kabuller değişmekte, merhametli muameleler ve mukaaveleler bir bir ortadan kalkmaktadır Ticârî ilişki ağı genişledikçe başkalarına daha çok dikkat etmek gerekmektedir. Merter dokuma ve konfeksiyon atelyeleri, AB'nin gözünü korkutur olmuştur.

Ama olaylara iyimser yaklaşmak da mümkündür ve bu yazıda onu bulacaksınız. Yeni kuşak çalışanlar kuruluşlarının yeni sosyal görevler üstlenmesini candan arzulamaktadırlar. Şirketler artık yeni bir sosyal mukaavele zemininde yarışacaklar. Mensuplarının kendilerini yenilemeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri görevini üstlenecekler. Buldukları mahal ile bütünleşecekler, eğitim sisteminin yenilenmesine katkıda bulunacaklar, sosyal uyumsuzlukların çözümünde görev alacaklar ve çevreyi koruyan bir hassasiyet

güdecekler. Çalışanlarına îtibâr kazandıracak, övünç kaynağı olacaklar. Kısacası insana(ve mâneviyâta) öncelik veren kuruluşlar olacaklar.

Teknoloji yarışına girmiş, bilgi çağını farketmiş ve rekaabeti daha keskin yaşayan kuruluşlarda, üst yönetimin asıl, hattâ tek görevi değişimi tasarlamak olmuştur. Değişim olayı, yazımızın başında verilen tırtıl misâlinde olduğu gibi, canlı bir varlığın gelişme safhaları zinciridir. Her gün hakkında yeni şeyler öğreniyoruz. Stratejilerin tutan ve tutmayan yönlerini, ortaya konulan vizyonun bir kuruluşun muhtelif birimlerinde uygulama programlarına dönüştürülme çabalarını, bütün bunları kaptan köşkünde değerlendiren, yönlendiren değişim liderinin yaptıkları hergün bize yeni ışıklar tutmaktadır.

İşletmelerin değişimi(istihâlesi, transformasyonu) ifâdesiyle, şirketin genetik yapısını dört boyutta ve birbiri ardınca yeniden şekillendirme çabalarının tümünü kastediyoruz.

Değişim üzerine bir kitab yazmak oldukça iddialı ve gurur verici bir iştir. Kitapçı dükkanlarının raflarındaki benzerlerinin dışında, yeni teklifler getiren, yeni fikirler ileri süren bir şey olması lâzım. Yazılmış olanların çoğunun nazarî bilgilerle dolu olduğunu, ama uygulamanın, yaşanmış olayların sıcaklığını yansıtmadığını görüyoruz. Bunlar genelde bir işletmenin meselelerini birbirinden ayrı olarak, münferiden ele almaktadırlar. Hastalığı iyileştirmek için, onu vücûdun bütünü içinde değil de, tek organla sınırlı, tek yönlü tedavi uygulamak gibi bir eksikliği yansıtmaktadırlar. Oysa işletme kendi içinde bir bütündür ve teklif edilen çözüm eğer bütün yönleriyle düşünülerek hazırlanmış ise, bir işe yarayacaktır. Bir yönüne bakılarak hazırlanan reçetenin, bütün vücûda tam bir şifa sağlaması düşünülemez.

Bu kitabta mes'eleler hem "kemmiyet" olarak, müşteri istekleri, mâliyet analizleri vb ile, hem de "keyfiyet" olarak, çalışanların şevklendirilmesi, eğitimi, yeniden yapılanmanın heyecan ve sıkıntıları vs gibi teknik, ekonomik ve psikolojik bütün yönleriyle ele alınacaktır. Okuyucular bir taraftan en tepedeki yöneticilerin dertleriyle yoğurulurken, diğer taraftan da en aşağıdaki işçilerin zorluklarıyla tanıştıırılacaklardır. Arzûmuz bir değişim

olayına başlamış veya başlamak üzere olanlara, parmağı taşın altında olanların feryâdını ve tecrübesini tam duyurabilmektir.

Başta patronlar olmak üzere, genel müdürler ve diğer yönetici kadronun görüşlerine öncelik ve daha geniş yer verilmesi tabiidir. Zîrâ onlar kuruluşların gidişâtından hem sorumludurlar, hem de bu eserin kaynağıdırlar. Bu zamana kadar yapılagelen mekânîk tariflerin, büyük kuruluşların işleyişini îzâha yetmediği kanâatindeyiz. İşletmelerin mekânîk benzetmelerden ziyâde, canlı bir varlık olarak ele alındığı takdirde, daha iyi açıklanabileceğini düşünüyoruz. Bu îtibârla strateji, değişim mühendisliği(reengineering), enformasyon teknolojisi, davranış bilimleri gibi, alışılmış tahlil ve kalıplarına asgarî ölçüde girilecektir. Daha geniş bir arakesitte şirket özelliklerinin bütünleştirilmesi, hamur hâlinde özleştirilmesi gerekir. Burada işletme canlı bir varlık olarak, biyolojik bütünlük içinde düşünülecektir. Tıpkı bedeni, beyni, irâdesi, rûhu olan bir canlı varlık olarak ele alınacaktır. İşletmeler de doğarlar, büyürler, hastalanırlar, iyileşirler, olgunlaşırlar, yaşlanırlar. Düşünürler, seçerler, öğrenirler, çalışırlar, duygularıyla hareket ederler, her birinin ayrı bir parmak izi ve kimliği vardır. İşletmeler çevre şartları ve tercihleriyle şahsiyetlerini geliştirirler, başkalarından daha güçlü, daha sağlıklı ve hızlı olmak isterler. Bâzıları paylaşılan değerleriyle, kültürleriyle etraflarında saygı uyandırmışlardır. Bâzılar henüz kimlik arayışındadırlar, kendilerini ispatlamaya çalışmaktadırlar. Ve nihâyet işletmelerin de muayyen bir ömrü vardır, günün birinde ölebilirler. İnsanlardan farkı, ölümün işletmeler için kaçınılmaz bir son olmayışıdır. Yani, biyolojik bir sistem bütünlüğü içinde organlarını ve işleyişini her ân yenileyip, tâzeleştirebilirlerse, işletmelerin sonsuz demeyeceğiz ama, çok daha uzun yaşamaları mümkündür.

Mârifet kuruluşun bütün fonksiyonlarını aynı anda dikkate alıp, hepsini birlikte işletebilmektir. Tıpkı mütehassıs bir hekimin tedâvi yaparken sâdeve hasta organı değil, bütün vücûdun dengesini, sistemlerin işleyişini aynı anda dikkate alması gibi, şirket doktorları da kuruluşlarını bütün olarak kucaklamak durumundadırlar. Şâyet işletmelerin klasik fonksiyonları biribirinden ayrı ele alınırca, ya

teknolojisi, ya yapısı, ya da sâdece ücret sistemi bir yöne çekilecektir. Bu kitabta, 12 tane yönetim biyosistemi vasıtasıyla, aslında tek tek alındığında biribirini köstekleyen sistemlerin, nasıl destekleyen hâle geldiği açıklanacaktır.

Genetik ilmi bize 23 çift kromozom vasıtasıyla her ferdi tariflemek imkânının vermektedir. İşte bunun gibi işletmeler de birbiriyle uyumlu bir düzine yönetim biyosistemi vasıtasıyla tariflenebilir. Şu hâlde değişim olayı, işletmenin genetik modeli içinde açıklanabilir.

Buradan hareketle yöneticiler, kendi genetik yapılarını korumak suretiyle, iş dünyasında varlıklarını ve rekabetlerini sürdürebilirler. Bundan böyle karar vericiler ve bilgiyi elinde tutanlar farklı bir görev üstleneceklerdir. Onlar biyolojik işletmelerinin genetik mîmarları olmak zorundadırlar. Bu yeni görevleri iyi anlaşıldığı takdirde, ayrıntılarına girmeye gerek kalmadan, işletmenin bütün biyosistemini geliştirebilecek yolları kendileri bulabileceklerdir.

Mekanik îzahların kalıbına sıkışıp kalmış olan yöneticiler, çağdaş kurumlarının kendilerinden beklediği genişlikte konuyu ele alamamışlardır. Büyük kuruluşlarımız bile değişimi anlama ve başarmada zorlanmaktadır. Konunun yatırımcılar, borsa oyuncularını, bilgi akış sistemi veya daha yenice kavramlar olan ekip disiplini, beşerî kaynaklar ve personel yönetimi vs açılarından ele alınması sâdece kısmî yaklaşımlardır. Mârifet bütün bunların açılarını toplayan, bütünleştiren tam bakışı yakalamaktır. Arzümüz, tam bakışa sahibolmak için, değişimi anlamak için bu kitâbın işletmelerde iyi bir uygulama rehberi olabilmesidir.

1. BÖLÜM: YÖNELME

Yeniden yönelme, "ben neyim, ne olmalıyım?" sorusuna cevap teşkil edecek faaliyetleri içine alır. Şirketin bugün olduğu hâlden, olması icâbeden hâle döndürülmesi, son değerlendirmelere göre tekrar tevcih edilmesi olarak anlaşılmalıdır. Bu bir bakıma şirketin veya kurumun ne olacağına dair düşüncesi ve davranışlarının bütünüdür. Yönelme yeni bir vizyon ve yeni bir irâde ikliminde hayatiyet bulur. Şirketler içine kapalı hâle gelerek, durumlarını değerlendirmeye fırsat bulamazlarsa, kendilerini yöneltmeleri de mümkün olmaz.

Değişimi başarabilmek için, kuruluşun engellerden sıyrılıp, yeni, gidilmemiş yollara yönelebilmesi gerekir. Bunun için yol üstündeki derebeyliklerin, olumsuzluk kulelerinin devrilmesi, başarısızlık beklentilerinin silinmesi, eski değerlerden değişime mâni olanların terk edilmesi, yenilerinin özümlemesi lâzımdır. Yeniden yönelme duvarları yıkmayı, darboğazdan, fâsit daireden çıkılabileceği inancının zihinlere yerleşmesini gerektirir. Fikir, heyecan, psikolojik olarak rahatlatıcı kıymet hükümlerine ihtiyaç gösterir. Statüko ile kurumlarına bağlı yüzlerce, binlerce insanı iknâ edip, yeni davranışlara büründürmek kolay şey değildir. Yeniden yönelme, sonuçlarının müsbet olacağı kesin olmayan bir hareket hakkında kitlelere îtimat verip, eyleme geçirme işidir. Bu işin kolay olmadığı meydandadır. Birkere "eldeki bir kuş, daldaki iki kuştan iyidir" diyenler, yarının mevhum kazancı, vaadler yerine, hazırdaki rahatlarını sürdürmeyi yeğleyecekler, umursamayacaklar, hattâ şiddetle karşı koyacaklardır. Hele iş bir aile kararını gerektiriyorsa, ebeveynlerin güveni, çocukların okulu hep aleyhte birer unsur olacaktır. Durup duruken hazır koltuğunu, îtibârını pazarlığa koymayı kim ister? Kim bulunduğu, alıştığı çevreyi, mevhum bir kazanç uğruna terkedip, başka diyarlara göç etmeyi kabullenir? Kaç kişi alıştığı tarzın dışına çıkarak, yepyeni usullerle çalışmaya cesaret eder? Velev ki vaadler gerçek olsa bile, insanlar kolayca inandırılabilir mi? Değişiklikler sonucu işinden

olmayacağını, en azından taviz istenmeyeceğini kim garanti edebilir? Sonra uzun, yorucu toplantılar, çileli mesâîler, kaçınılmaz seyahatler, evinden uzakta geçirilecek hafta sonları, yeni sorumluluklar, yeni âmirler, yeni hasımlar.. hepsi var bu işin içinde. Birgün birilerinin biraz sıkılğan, biraz tedirgin bir edâ ile yaklaşp, işleri iyi yapamadığımızı veya yeteri kadar iyi yapamadığımız hatırlatarak, "değişmek zorunda olduğumuzu" uygunbir lisânla bize duyurması kaçınılmazdır. Onun için değişim işinin çok zor olduğunu tekrar tekrar belirtiyoruz, tekrarlamaya da devam edeceğiz.

Değişime karşı deliller, bahaneler bulunması zor bir şey değil. Bir kere buna muhatap olanlar öyle veya böyle, başkaları ile kıyaslanmaktan kaçınmanın yollarını araştıracaklar, idâre-î maslahat etmeye çalışacaklardır. Ama kumdan başını hiç çıkarmak istemeyenlerin âkıbetine uğramaktan onları kimse koruyamaz. Birçok büyük kuruluştta böylesi davranışlar yüzünden, saklı kalmış enerji bir türlü açığa çıkarılamamaktadır. Bu bakımdan kuruluşlar, şirketler için değişim bir sorumluluktur. Değişim şirkette hâkim olan bütün fikir ve davranışları(düşünce tarzını, usûlleri, zihniyeti) potaya koyup, cesâretle eritip, dolgu maddelerini elemeyi, yeniden imbiklenmeyi gerektirir. Süzölüp imbiklenenlere yeni katalizörler ilâve ederek, yepyeni bir zihniyet kazanmayı zorunlu kılar.

Yeniden yönelme konusunu üç kromozom(üç başlık) altında ele alacağız. Bu adımların mutlaka aşağıda bildirilen sıra ile atılması gerekmez. Sıraları, süreleri ve hızları değişebilir. Bazan bu üç adım tek hamle de atılabilir. Hedefleri aynı bile olsa, farklı şirketler farklı güzergâhlar bulabilirler. Hiç birinin diğerlerinden daha iyi olduğunu peşinen söyleyemeyiz. Maksat tam anlaşılmışsa kâğıt üzerindeki sıranın bir önemi kalmaz. Kervan yürürken de düzülebilir.

1.1. Değişim için seferber olmalı

Değişim için seferberlik demek, kuruluşun "yeni şekline" dönüşmesi için, bütün safhalar boyunca gerekli olacak beyin enerjisini bulmak ve kullanmak demektir. Bu ilk safhada ileride üzerine değişimin bina edileceği psikolojik alan

hazırlanır. Daha iyi bir istikbâl için umutların yeşertilmeye çalışıldığı, ama aynı zamanda reddedici tavırların da ilk tomurcuklandığı safhadır. Fikir önce bir kişinin zihninde çakar, daha sonra yapma azmi ve şevki ferdi hareketlendirir, sonra birkaç kişi daha aynı heyecânı paylaşır, en sonra da bütün organizasyona şâmil bir eylem hâline dönüşür.

Edwin C. Nevis ve arkadaşları yazdıkları *Intentional Revolutions* kitabında bütün değişim(istihâle) programlarının en zor dönemecinin çalışanların davranışlarının değiştirilmesi olduğunu vurguluyorlar. (Edwin C. Nevis, J. Lancourt, H.G. Vassallo: *Intentional Revolutions*, Ed. Josses-Bass, 1996, 287 p.Özet bilgi: *L'Exp. Management Review* 83, sh 118-119)

Alelâde, tesâdüfî hâdiselerin sonucu olarak basit bir değişim gerçekleşebilir. Ama köklü bir değişimin özelliği; herkese şâmil bir heyecânın, niyetin doğması ve kalıcı olarak gerçekleştirilmesidir. Seferberlik işte bu değişimin müşterek, derinlemesine ve kalıcı bir akid hâline getirilmesine vesîle olmaktadır. Değişim seferberliği hem tepeden tabana, hem de alttan üste doğru aynı anda yürütülmelidir. Bu safhayı dört alt başlık altında ele alacağız:

1.1.1. Liderler yetiştirmeli,

Değişimin seyri direksiyonu tutanlara bağlıdır. Patron veya Şirket başkanının çevresindeki kadrosu ve yarının liderlerini yetiştirme tarzı, müstakbel değişimin yönünü ve şeklini büyük ölçüde tayin edecektir. Önce başkan örnek olmalı ve yönetim kadrosu da onu takîbetmelidir. Bu kadronun daha alt kademelerden bulup himâye edeceği, yönlendireceği "değişim öncüleri" kademeli olarak kuruluşun bütün organlarında vazife alacaklar ve heyecanı tabana yayacaklardır. İnsanları bu şekilde rabtederek, yekvücut hâlde sevk etmek herkesin harcı değildir. Bu zamanla öğrenilebilir. Ama başkanın / patronun yanibaşında bu işlere ehil bir sırdaş bulundurması, onunla devamlı istişâre etmesi çok isâbetli olacaktır. Patron merâmını doğru anlatabilmek için, uygun vakitlerde, tercihan şirket dışında bir yerlerde "kaynaşma toplantıları" yaparak, sohbet etmeli, yönetici

kadrosuna değişime mâtuf mesajlar vermelidir. Kardro bu konuda seminerlere de gönderilebilir. Bu ilk yöneliş ve değişim havasını üflemenin ardından, ileride yapılacak çalışmalarda değişimin öncüleri olarak görev yapacak kimseler tesbit edilir. Bütün bunların arasından da beş ilâ yedi kişilik bir "yönlendirici üst heyet" tâyin edilir. Bunlar hep birlikte, değişimin yönetimini, önüne çıkan engelleri kaldırmayı, insanları motive etmeyi ve her seviyede gereken tüm katalizör faaliyetleri üstlenirler. Ama bu beş veya yedi kişilik heyete dâhil her ferdin, değişim programının münhasıran bir bölümünden tam sorumlu olmaları lâzımdır.

1.1.2. Bütün birimler ve ferdler arasında tam ve canlı bir haberleşme sağlamalı,

Yukarıda sözünü ettiğimiz "değişim önderleri" seçilip, hareketlendirildikten sonra, artık değişim uygulaması genelleştirilebilir. Bunun için tüm kuruluş çapında, her noktaya ulaşan bir haberleşme sağlanılmalıdır. "Kaynaşma toplantıları" adını verdiğimiz geniş çaplı biraraya gelmelerde, Patron(veya başkan) bu çalışmalarını bizzat sevk ve idâre ettiğini açık ve seçik söylemelidir. Haberleşme ne kadar genişliğe yayılır, ne kadar derine indirilebilirse, karşılıklı etkileşim ne kadar yaygınlaştırılabilirse o kadar iyidir. Bu haberleşmede asıl rolü sözünü ettiğimiz faal elemanlar(yenilik önderleri) oynarlar. Ama bu görevi onlara kademeli olarak, zaman içinde yükleyip, değişimi tam gün düşünen ve uygulayan insanlar hâline getirmek ihtiyatlı bir davranış olacaktır. Bunlar kuruluş içinde saygı duyulan, sözü dinlenen, grafiği sağlam kimseler olmalıdırlar. Böyle kimselerin, "durup dururken, kazanılmış postumu niçin ortaya atayım" gibi bir tereddüde düşmeleri, gerçekten iş yapacak insanların seçildiğini gösterir. Başkan, örnek olmaları maksadıyla bu insanları "koltuklarını fedâ etmeye" dâvet eder. Böylece en az 30-40, mümkünse 100 güçlü insan hareketlendirilebilirse, kısa zamanda tüm çalışanlar tarafından kabullenileceğinin müjdesi saymalıdır.

1.1.3. Disiplinlerarası ekipler mârifetiyle meseleleri ele almalı,

Seferberliğin getireceği özel mes'eleler disiplinler arası küçük ekipler mârifetiyle çözüme kavuşturulur. Küçük, ama sayıları birhayli olabilen bu dinamik ekiplerin ihtimamla yönetilmeleri gerekir. Ayrıca ekiplerin teşkîlinde farklı ve taze fikirler ileri sürebilecek kapasitede, değişik disiplinlerin insanlarını bir araya getirmeye özen gösterilmelidir. İcâbederse alt komisyonlar da teşkil edilebilir. Bu ekipler bir kere çalışmaya başladılarsa artık üst yönetim sâdece bunları motive etmeye, ve kolaylaştırıcı olmaya çalışmalı, ölçülebilir sonuçları izlemeli, ilk başarıları görünce hemen onları kutlamalı, gayretlendirmelidirler.

1.1.4. İnsanları değişime hazırlamalı,

Bir fikir önce insan zihninde doğduğuna göre, bütün çalışanlara ferd ferd ulaşmak ve olan-bitenden haberdar kılıp, değişimi kabullenmelerine ve uyum sağlamalarına yardımcı olmak lâzımdır. Zîrâ bütün ferdler değişim psikolojisini yaşayıp, hazmetmeden bu işler başarılamaz.

Tüm kuruluşun değişimi, onu meydana getiren fedlerin teker teker değişimini icâbettirir. Bu kilidi açacak iki anahtar vardır: Önderlik ve geri besleme. Çalışanların değişimi kavramaları ve uyum sağlamaları için, önderlik görevini üstlenmiş yöneticilerin şahsî çıkarlarını, kendi güvenlik endişelerini kenara bırakıp, kuruluştan kendilerine ulaşan yansımaları doğru yorumlayarak, herkesin arasında, şeffaf ve örnek yaşamaları gerekir.

Eğer seferberlik başarıya ulaşmamış ise, yöneticiler bu dört alt başlık altında değindiğimiz genleri biribiri ardınca ve âhenkle harekete geçiremedikleri içindir. Birçok hâlde sâdece yönetici ekibin işi anlaması ve uyumu düşünülür veya yukarıdan aşağıya bakış yeterli sayılır. Bâzan da tabanın hareketlendirilmesi, toplam kaliteye şartlanmış grup çalışması, değişim mühendisliği vb gibi münferit çabalara bel bağlanır. Bunların hiç birisi ılımlı birkaç adımdan ileri götürmez. Hattâ yöneticilerin hüsn-ü kuruntuları diye anlaşılır ve uygulanması imkânsız, boş vaadler olarak kalır.

Başarılı bir değişim seferberliği tepedeki başkanın kesin irâdesi, üst yönetimin desteği ve ara kademelerin tümünün iştirâkiyle ve tabanın yürümesi ile sağlanır. Taban ve

tavanın aynı anda, tek vücût âhenginde, tek kalbin ritminde, tek istikaametinin kararlılığında olduğunda bu başırlır.

1.2. Bir vizyon(uzak görüş) ortaya koymalı

Seferberlik bir potansiyeli açığa çıkararak, kuruluşun daha iyi bir istikbâle taşımaya zemin hazırlar. Vizyon ise kuruluşun varoluş sebebini açıklayan ve herkesçe benimsenen bir mantikî çerçeve ile bu geleceğe şekil verir. Bir bakıma istikbâle mâtuf vaadleri elle tutulur, görünür unsurlarla destekler. Vizyonun heyecan vermesi, bugünkü hâle nazaran şirketin daha iyi konuma geleceğine dâir şevk uyandırması lâzımdır. Microsoft patronu Bill Gates'in "informatik alanında önemli olan donanım değil, yazılımdır" diye özetlenebilecek tarifini veya Ted Turner'in "CNN ile bütün dünyayı kuşatan bilgi ağını kurmak" misallerini verebiliriz.

Sporcuların müsâbaka öncesinde soyunma odalarında veya yarışma mahallinin arkasında, koltuğa yaslanıp, gözlerini kapatarak dalıp gittiklerini veya bâzı hareketler yaptıklarını görmüşüzdür. Bunlar rastgele yapılan hareketler değildir. Biraz sonra başlayacak yarışma öncesinde kendilerini fizikî ve moral bakımdan hazırlamakta, gaalip gelmek için konsantre olmaktadırlar. Kuruluşların da tıpkı sporcular gibi konsantrasyona ihtiyaçları vardır. Değişim Seferberliği ile ortaya çıkan potansiyel enerji, vizyon ile belli bir mantikî şekle dönüşür. Vizyonu üç alt başlık ile açıklayacağız:

1.2.1. Stratejik bir hedef ortaya koymalı,

Şirketin nihâî hedefiyle, nereye varmak, ne olmak istediği ile ilgili niyeti tam ifâde edilmelidir. İmaj hedefle şekillenir. Rasyonel, psikolojik ve siyâsî bütün fikirlerin bir maksada yönelmesi lâzımdır. Meselâ piyasadaki rekaabetin nereye varacağını, şirketin ürettiği mal ve hizmetlerin mâliyet fiyatlarının nasıl seyredeceğini ve müşterilerin davranışlarında ne gibi farklılıklar olabileceğini önceden teşhis etmek akıl îcâbidir, rasyonel bir davranıştır. Psikolojik ve siyâsî manâda bütün fikirlerin bir bayrak, tek sembol etrafında toplanması gerekir. İnsanlar nasıl yaptıkları ve hedef aldıklarıyla kendilerini tarif eder ve

sınırlarlarsa, patronlar da şirketlerinin fırsat sahalarını genişletmek durumundadır. Uzun vâdeli düşünebilen ve engin ufuklara bakmasını bilenler için, dünya fırsatlarla doludur. Şirketin tarihi en fazla başkanın niyet ve davranışlarıyla yazılır. Bakışları yüksek bir hedefe çevirmek ve yüreklere zirve ateşini tutuşturmak için, liderler çalışanları ihtimamla okşamalı, eğitmelidirler.

1.2.2. Tarafların bekleyişleri arasında öncelikler belirlenmeli,

Şirketi hedef alınan zirveye sevk etmek için başkanlar, genel müdürler tamamen serbest değildirler, Bu şirketin varlığı, kaynakları üzerinde hakkı olanların istekleri arasında bir denge tesis etmeleri lâzımdır. Özellikle piyasa düzeninde ortakların, çalışanların, müşterilerin, rakiplerin, imtiyâz sâhiplerinin, tedârikçilerin, mahallî idârelerin, medyanın, baskı gruplarının herbiri yöneticilerin kararlarını kendi menfaatlerine uygun düşürmeye çalışırlar, en azından telkinde bulunurlar. Bir bakıma yöneticiler avlanma şartları ve sınırları her an değişen sularda ağ geren balıkçılar gibi hareket etmeye mecburdurlar. Daha çok balık avlama ana hedefini gözardı etmeden, hâl ve şartlara göre manevra yapmalıdır. Şirket yöneticileri de saydığımız bütün tarafların kendilerine yontan davranışları arasında, bir ana hedefe - katma değeri artırmaya - çalışmalıdırlar. Ve böyle hareket edildiğinde herbirisinin menfaatinin ve önceliklerinin korunmuş olduğunu taraflara söz ile ve hâl ile anlatmalıdırlar.

1.2.3. Değerler sistemi kurulmalı,

Bütün stratejik niyetlerin arkasında, tarafların bekleyişlerine cevap veren ve dengeyi sağlayan bir dizi kıymet hükümleri, öncelikler vardır. Bunlar âşikâr veya örtülü olarak, kuruluşun istikbâline mâtuf ana kararları yönlendirirler. İşte tepedeki yöneticinin, patronun asıl görevi yön veren bu değerler arasında tutarlılığı ve âhengi tesis etmektir. Bu kıymet hükümleri tartışılmaz, pazarlık konusu edilemez. Oyunun kaaidelerini koyarken, şirketin harekât sahasını çizerken, neyin yapıлып, neyin yapılamayacağına karar verirken hep bu kıymet hükümleri

mehaz alınır. Bir bakıma şirket kültürü de bu değerler etrafında oluşur. Netice itibarıyla değerler sistemi şirketi birleştiren harçtır, hem de istikrar unsurudur. Şirkete şahsiyet kazandıran ve taraflara güven veren yine bu değerlerdir. Kuruluşun köklerinden gelen bu değerleri değiştirmeyi hiç de kolay bir iş sanmamalıdır.

Şirkete bir vizyon kazandırılması stratejik bir önem taşımaktadır ve vizyon mantığa sığmayabilir. Bu bakımdan vizyonu bilim konusu olmaktan çok san'at olarak görmelidir. İleride inceleyeceğimiz müşteriye yönelmek ve yeni piyasalara açılmak konularının da vizyon oluşturmada yeri vardır.

1.3. İlerlemenin ölçülerini tarif etmeli

Değişim için kuruluştaki seferberlik başlatıldıktan ve geleceği dâir vizyon ortaya konulduktan sonra, yöneticilerin bu vizyonda öngörülenleri bir hedefler dizisi hâlinde, kriterleri(ölçüleri) belli edilerek, nasıl, hangi işlemleri yaparak oraya varılacağını açıklamaları lâzımdır. Eğer insanlara sonunda alacakları sonuçlar iyi anlatılabilirse, davranışlarını kolayca değiştirebilirler. Başlangıçta verilecek kriterler yardımıyla, her adımın sonunda sebep-sonuç ilişkilerini bizzat ölçebilirlerse, daha mutlu bir geleceğe ilerlediklerine inançları artar.

Güven duyduğumuz, arkasından gittiğimiz insanlar için "özü ile sözü birdir" deriz. İnsanın kimliği yaptıklarıyla belli olur. Onun için "âyinesi iştir kişinin, lâfa bakılmaz" deriz. Şirketlerin de hedefleri, değerleri ve bir vizyonu bulunduğunu yukarıda açıklamıştık. Burada da dürüst ve kimliği belli insanı tarif ederken kullandığımız deyimlere benzeterek "şirketlerin ölçülebilir sonuçlarının, amaç ve değerlerine uygun düşmesine bakılır" diyebiliriz. Vaadettiği ile verdiği aynı olmaz ise, şirketlere güven duyulamaz. İşte şirketin vizyonu, değerleri ve elde ettiği sonuçlar arasında uyum bulunduğunu, doğru yolda gidildiğini gösterecek ölçülebilir sonuçlardan oluşan kriterler bulunmalıdır. Diğer bir ifadeyle seçilen kriterler, şirketin vizyonuna ve değerlerine sâdik kalacağını teyid etmelidir. Bu konuyu dört alt başlık altında inceleyeceğiz.

1.3.1. Genel Hedefleri ve başarı ölçülerini tesbit etmeli, Eşyayı fizikî olarak tarif etmek için, standard birimler (metre, kg, litre, saniye vs ölçüler) kullanırız. Bunun gibi bir şirketin değişik açılardan performansını tesbit etmek için de bir dizi kriterler geliştirilmiştir. Bu maksatla Stratejik Rakamlar Tablosu(SRT) adını verebileceğimiz bir dizi göstergeyi kullanabiliriz. SRT şirketin vizyonunu bir dizi hedef ve rakamlar hâlinde gösteren ve şirketi bütün olarak tanımaya yardım eden ölçülerdir. Meselâ şirketin piyasa ve müşterilere nasıl baktığı, ortaklarını ne ile tatmin ettiğini, yenilikler karşısındaki tavrı bu kriterler yardımıyla yorumlanabilmelidir. Bir stratejik hedefe ulaşılmış ise, şirketin bu konudaki vizyonu gerçekleşmiş demektir ve yeni bir vizyon konulmalıdır. Bu rakamlar dizisi yöneticilere alınan kararların ve yapılan işlerin zamanla ne yönde seyrettiğini, sebep - sonuç ilişkilerini gösterirler. Başkanlar ve tüm üst yöneticiler, gidişatı takip ve kontrol edecek bu şekilde kriterleri geliştirebilirler ise, şirketin değişim programı için son derece kıymetli referanslar bulunmuş demektir.

1.3.2. Hedefler arasında uyum sağlanmalı,

Her yeni yıla girerken yeni amaçlardan söz edilir. Ama belli bir taahhüde, mukaaveleye bağlanmadığı için, hepsi birer iyi niyet nutku olarak kalır. Şirket hedeflerinin hayâl olarak kalmaması için, liderler yapılacak işlerle alınacak sonuçlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine dikkati çekmeli, her merhalenin göstergeleri ile genel hedefler arasındaki balantıyı iyi yorumlamalıdır. Eğer genel hedefler doğru tesbit edilmiş ise, işler ile sonuçlar arasındaki akım SRT vasıtasıyla açıkca izlenebilir. Şirketin stratejisi içinde yeniliği öğrenme hedefinin işletme içinde alınacak(operasyonel) tedbirlerle, usûllerin verimlendirilmesi ile ilgisi vardır. Eğer bu sonuncular tam olarak îfâ edilmişlerse, müşteri memnuniyetinin artması ve pazar payının büyümesi gibi ticârî göstergelere yansiyacaktır. Ticârî hedeflerin tam olarak gerçekleşmesi ise nihâî olarak mâlî (yüksek kâr) hedefine ulaştıracaktır.

Çeşitli göstergelerin mâlî sonuçlara nasıl yansıdığıının bilinmesi(muhakemesi), sağlıklı şirketlerin en önemli

özelliklerindedir. Böylesi kuruluşlarda bütün sebep/sonuç münasebetleri bir mîmârî hassasiyetle önem sırasına konulabildiği için, her işlemin mâlî sonuçlara nasıl yansıtacağı rahatça tâkibedilebilir. Meselâ siparişin alınmasından teslîmatın yapılmasına kadar geçen sürenin 30 günden 7 güne indirilmesiyle kâra katkısının ne olacağı bilinir. Bunun gibi şirketin umûmî hedefleri ile çeşitli SRT göstergeleri arasındaki mantikî bağ kurulabilirse, şirketin performansını derinlemesine tahlil imkânı veren sebep/sonuç vasıtalarına kavuşulur. Böylece incelediğimiz ve ileride inceleyeceğimiz tüm konular arasında (kesişen veya tamamlayan tarzda) muayyen bir sebep/sonuç münasebeti vardır ve hepsi birlikte bir ilişkiler ağı teşkîl eder. Başkanlar bu ilişkiler haritasına bakarak işlerin gidişatına yön verir, tekliflerin nereye varacağını kestirebilirler.

Böyle bir sebep/sonuç ilişkileri ağını tesis edebilmek, yöneticiler için son derece önemlidir. Değişim sürecinin karmaşıklığını çözebilmek için, yönetici kadro bu ilişkileri yorumlayarak, harekâttaki rollerini, tavırlarını daha iyi kestirebilirler.

1.3.3. Değişimin faydasını iktisâdî sonuçlarıyla teyid etmeli,

Yönetici ekip genel hedefler ve SRT üzerinde çalışırken, meselâ maliyeti 500 milyar TL azaltmayı bildirirken, aynı zamanda işyerinde faaliyetleri daha verimli kılmanın yollarını araştırmaya ve gün be gün sağlanan ilerlemeyi ölçmeye başlamalıdır. Hepsinin yaptıkları değişimin iktisâdî gerekçesi olacaktır. Bu arada sevgi ve güven ortamının tesisine ve değişimi besleyecek kaynakların bulunmasına çalışılmalıdır. Gerisi arkadan gelir. Değişim çalışmalarının iktisâdî sonuçlara yansımaları, müsbet rakamlarla teyid edilmesi çalışanları şevklendirir. Zaten bu çalışmaya katılanlar, yıllardır bu mes'eleleri tanıyan, ama bir türlü üzerine gitme fırsatı bulamayan kimseler olduğu için, daha da gayretlenirler. Usûlleri ıslah edip, işleri verimlendirme konusunda o zamana kadar öngörülmemiş yepyeni, orijinal çözümler de üretebilirler. İşte bu noktada yönetici ekibin, diğer ekipleri cesaretlendirerek, hemen harekete geçmelerini ve mes'elelerin üstüne gitmelerini sağlaması lâzımdır.

1.3.4. Hedef alınanlar ile gerçekleştirilenleri birbirine yakınlaştırmalı.

İlerlemenin ölçülerini ortaya koymada son safha, genel hedefler olarak öngörülenler ile işbaşında alınan sonuçları birbirine bağlamak, yakınlaştırmaktır. Bunun için her proses anahtar rakamlar ile tariflenir ve genel stratejik hedeflere nisbet edilebilir. Bu işin iyice anlaşılması maksadıyla çalışanları aydınlatma toplantıları düzenlenerek, herkesin SRT hedefleri ile, kendi işlerine ait başarı kriteri arasındaki ilişkiyi anlamaları sağlanır. Bütün mesele birimlerin özel hedefleri ile, şirketin genel hedefleri SRT arasındaki sebep / sonuç ilişkisini farkettermek, çalışanları aynı yorumda ve davranışta birleştirmektir. Yöneticiler işte bu safhada hareketlendirici ve öncü rolü oynamak durumundadırlar. Proje sorumluları ile mayyen zamanlarda takip toplantıları yaparlar, her birimin aldığı alt sonuçlar(birim katkıları) ile bütün olarak varılması öngörülen genel şirket hedefleri arasındaki uyumu (bir ağacın yapraklarından gövdesine kadar olan ilişki sistemi örneğinde olduğu gibi) araştırırlar, yapılacak işlere dikkatleri çekerler.

2. BÖLÜM. YAPILANMA

Şirketin organları / gövdesi demek olan yapının güçlendirilmesi çalışmalarıdır. Yeniden yapılanma ile organların yeterli performansı kazanması hedef alınır. Bu organların rekabet edebilmek / güreşebilmek için, sağlıklı ve kıvrak olmaları lâzımdır. Yeniden yapılanma çabuk sonuç veren, ama zorlukları çok büyük olan bir iştir. Yetki ve ilişki sürtüşmeleri, işten çıkarmalar, bitmeyen çekişme ve sıkıntılar bu safhada yoğunlaşır. Ama acı ilâcı şifâsı da sonradan gelir. Birçok kuruluştaki sonuna kadar gitmeye tahammül edilemediği için, ilk başarılar görüldükten sonra ara verilir veya hiç devam edilmez. Oysa yeniden yapılanmanın uzun vâdeli bir değişim programını destekleyecek ve besleyecek şekilde, sebatla sürdürülmesi lâzımdır.

İnsan hayatında beden ile rûh, fikir ile eylem biribirinden ayırılmaz. Biri olmadan diğeri işe yaramaz. Kendini yenileyen (canlı, biyolojik) şirketler için de öyle. Vizyon ne kadar heyecan uyandırıcı olsa da, kuruluştaki seferberlik ne kadar geniş ve derinlemesine ele alınsa da, kan, kemik ve adale âhenk içinde çalışmadığı sürece, bir şeye yaramaz. Yani kaynakların tahsisi, birimlerin teşkili ve usûllerinin esnekliği iyi olmadığı sürece şirket bekleneni veremez.

Şirketin maddî yapısı ile, insan için fizikî yapının önemi aynı şeydir. Fizikî yapı; şirketin para ve mal varlığı, işlerin yapılış usûlleri, kaynakların nasıl tahsis edildiği, birimlerin çalışma tarzları, iş akışları gibi reflekslerini topluca ifade eder. Beden ve rûh ilişkisine benzer şekilde, şirketin fiziki varlığı ile vizyonu, seferber edilecek enerjisi, hedef aldığı kriterler arasında etkileşim vardır. Bu itibarla yeniden yapılanma şirket hayatında kaçınılmaz bir merhaledir. Hayatiyetin devamı için, beden sağlığının korunması anlamına gelmektedir. Eğer şirketin ekonomik modeli iyi besleme yapmıyorsa bünye tâkatsiz kalacak, kemik erimeleri iskeletin taşıma ve koruma görevini engelleyecektir. Aşırı kilo, hantal usûller hareket kabiliyetini azaltacaktır.

Değişim sürecinin en zahmetli boyutu yeniden yapılanmadır. Lider bu safhada sâdece şirketin mimarı olmakla kalmayacak, aynı zamanda ameliyat(tabiplik) da yapacaktır. Kaçınılmaz olarak bâzı ortaklıklara son verecek, verimsiz birimleri kapatacak, işçi çıkaracak, eski alışkanlıkları terke zorlayacaktır. Ama ameliyat başarıyla gerçekleştirilmiş ise, ağırlar süratle dinecek ve sağlıklı gelişmenin şartları oluşacaktır.

Yeniden yapılanma ile değişim çoğu kere karıştırılır. Çünkü meselelerin altında yatan prensipleri ve denge kaanunlarını araştırmadan, sâdece görünen ve dokunulan fizik yapısıyla ele alıp, kestirmeden gidivermeye temayülümüz vardır. Birçok kuruluş, birimleri arasında mekânîk bir düzenleme yapmakla, topyekûn değişimi aynı şey sanmaya devam ediyorlar. Satıhta birtakım yeni şekillendirmeler yapmak başlangıçta hem gösterişli(toz kaldıran) bir uygulama olmakta, hattâ kısmî iyileşme de sağlayabilmektedir. Ama bu bir anlık pırıldıkların güçlenerek devam edip gideceğini beklememelidir. Şirketlerin birtakım yeni yetme uzman reçeteleriyle serâb peşinde koştuklarını duyuyoruz. Bu yanılığa düşerek değişim fırsatını kaybedenler, belki bir kuşak sonra ancak yeniden gündeme alabilirler.

Yeniden yapılanma bölümü üç başlık altında incelenecektir:

2.1. İktisâdî bir model ortaya koymalı

Bir şirketin iktisâdî modelinin kurulması için, tüm mâlî verilerin hisse sahipleri, ortaklar için ne anlama geldiğini, her faaliyetin mâliyeti ile getirisinin ne olduğunu sistematik olarak ve en ince ayrıntılarına kadar tahlil etmek gerekir. Buradan hareketle değer nerelerde oluştuğu, nerelere aktığı, hangi faaliyetlerde israf edildiği ortaya konulmalıdır. Böyle bir iktisâdî model, insan vücûdunda kalb ve dolaşım sisteminin görevini tariflemektedir. Nasıl ki dolaşım sistemi vasıtasıyla hayâtî gıda ve oksijen lâzım olan organlara, dokulara, en uç hücrelere ihtiyacı kadar iletiliyorsa, şirketin iktisâdî yapısı da, kaynakları en verimli şekilde birimlere ve faaliyetlere tahsis edebilmelidir.

Beden ve rûhun her ân birlikte hareket ettiğini ifâde etmiştik. Yürek beden ait bir parçadır, ama elektriğin pilde bulunması gibi, yürek de kalb kuvvetini içinde bulundurur. Rûh(can) bedenin her zerresinde bulunur. Yürek atmaz olursa, beden ve rûh ayrılır, ölüm vukû bulur. Bu ilişkiye benzer olarak, şirketlerdeki beyin enerjisi fizikî gücün kaynağı olmaktadır(tersi de doğrudur) Şevk(motivasyon) verimli çalışmanın hem sebebi, hem de neticesidir. Aynı şekilde fikir eylemi, eylem de fikri doğurur.

Bütün değişim vetîresince şirket başkanının en önemli işi hem bedeni, hem de rûhu birlikte beslemektir. İşte şirketin iktisâdî modeli bu beslemeyi yapacak düzen anlamına gelmektedir. Bu başlığı da üç altbaşlık(görev) hâlinde ele alacağız:

2.1.1. Faaliyetlerin tümü ortakların kazancını artıracak şekilde yönetmeli,

Portföy analiz teknikleri yarımımıyla, şirketin her faaliyetinin iktisâdî değerini tek tek tesbit etmek gerekir. Daha sonra başkan yönetim kademesini toplayarak hangilerine devam, hangilerine tamam denileceğini, iyileştirmeye taabî tutulacakların hangisi olduğunu müzâkereye açar, fikirlerini sorar.

2.1.2. Her faaliyetin iktisâdî kıymetini gösteren bir cetvel düzenlemeli,

Eğer yukarıdaki görevin mantıkî bir devamı olarak, her faaliyetin iktisâdî değeri tek tek hesaplanıp, bütün içindeki payları önem sırasına konulmamış ise, yöneticilerin bu kuruluştaki ne yapıldığını doğru dürüst açıklayamamalarına şaşırılmamalıdır. Bu liste şirket işlerinin derinlemesine bir iktisâdî tahlîli ve stratejik kararları için son derece önemli bir vasıta. Portföy analizi yapmak için bir sahadaki iktisâdî faaliyetler ayrılır, sonra her faaliyet değer üreten anahtar işlere bölünür. Her anahtar işin ne nisbette değer katkısı olduğu hesaplanır. Böylece tüm faaliyetlerin ve burada görevli insanların iktisâdî olarak bizim için ne ifâde ettiğini gösteren mantıkî ve iktisâdî bir rehber(referans) elde edilmiş olur.

2.1.3. Faaliyetlerin kazanç/masraf nibbetleri azamî olacak şekilde kaynakları tahsis etmeli,

Yönetici her işletmenin veya müstakil faaliyetin gelir gider tablosunu, bilânçosunu ve ihtiyaç duyacağı diğer iktisâdî verileri isteyerek yukarıdaki analizleri ve değerlendirmeleri yapmak durumundadır. Sâdece ne kadar kâr veya zarar ettiğini öğrenmekle kalamazlar artık. Her faaliyetin ne getirdiğini ve ne götürdüğünü, birim masraf için herbirinin ne kazanç sağladığını, yapılan işler ile kazanç arasındaki ilişkileri bilmek zorundadırlar. Bu maksatla faaliyet analizi tekniklerinden faydalanılabilir. Bütün bu mâlî bilgiler ve kriterler Stratejik Değerler Tablosu(SRT) üzerinde işlenmiş olmalıdır. Böylece şirket bünyesinde katma değer nerelerde, hangi bedelle üretildiği ve her faaliyetin nisbî üstünlüğü, önem sırasına konur ve bu sıra yardımıyla sıklet merkezi ve her birim veya faaliyetin diğerleriyle nasıl irtibatlandırılacağı, öncelik sıraları kestirilir ve ekonomik model yeniden şekillendirilebilir. Ama sayısız kombinasyon harmanı içinde kaybolmamaya özen gösterilmelidir. Ölçüler sektörlere, vizyona, patrona ve şirketlere göre farklı olabilir. Esas olan hem şirket için, hem de ortaklar(hissedarlar) için ma'kûl olanı yapmaktır. Eğer varılacak hedefler tutarlı ise ve göstergeler doğru çalışıyorsa, kuruluşun her seviyesinde direksiyonu tutanlar için yolculuk son derece güvenli ve zevkli olacaktır.

2.2. İşletme altyapısını uyumlandırmalı

Bir şirketin iş yapan birimlerinin yeniden şekillendirilmesi veya uyumlandırılması işin en göze çarpan kısmıdır.

Şirketin sağlığı ve stratejik olarak nereye yöneldiği hakkında iyi bir göstergedir. İnsan vücûdunda iskeletin görevini şirketlerde aynen üstlenen operasyonel bir altyapı vardır. Bunlar; binalar, fabrikalar, depolar, iş makinaları ve diğer teçhizâttan oluşmaktadır. İskelet kaslara bağlı olarak hareket ettiği gibi, bunlar da işletmenin usûllerine(proses) tâbîdirler. Kemikler / iskelet oldukça sert fizik unsurlar olduğu gibi, işletmedeki bu varlıklar da, hemen tedarik edilemezler ve özellikleri dışındaki taleplere cevap veremezler, direnirler. Omurganın esneme

sınırlarının dışında eğilip bükülemediğini, zorlanırsa dayanılmaz ızdırıp verdiğini veya felce yol açtığını, kemiklerin dayanma veya çekme sınırlarının üstünde baskıya mârûz kalınca kırıldıklarını biliyoruz. İşletmenin bu fizikî aktifleri de, şirketin câri prosesleri ile hareket ettirilir, stratejik hedeflere yöneltilir. Değer bu operasyonel altyapı sayesinde oluşur. Müşteriler, tedarikçiler ile ilişkilerin kurulması, hareketlilik, esneklik gibi manevra kaabiliyeti gerektiren bütün stratejik durumlar bu altyapı ile ilgilidir. Tedarikçilerden şirkete, şirketten bâyîlere ve oradan da nihâî tüketiciye kadar sevkiyatın nasıl gerçekleştirileceği araç yapısına bağlıdır. Eğer araç ve diğer donanım uyumlu ve tamamlayıcı ise, artı değer üretmek mümkündür.

İşte şirketin 12 kromozomundan beşincisi olarak bu konu, aşağıdaki dört altbaşlık ile incelenecektir:

2.2.1. Fizikî varlıklar işletmenin ihtiyaçlarına uygun olmalı,

Altyapıyı uygun hâle getirmek demek, fabrikalar, depolar, lâboratuvarlar, satış noktaları, çek-senet işleme merkezleri gibi fizikî aktifleri şirketin ihtiyaçlarına cevap verecek özellikte terkîbetmek demektir. Bu bileşim zaman içinde stratejik hedeflere göre değişir, şekillenir. Genel Müdürlük bu varlıkların, kuruluşun stratejik hedeflerine varmasına imkân verecek bir kombinasyon ve düzen içinde bulunmasını sağlamakla görevlidir. Meselâ bir sınıâî kuruluşta üretim süresini kısaltmak gibi stratejik bir hedef konulmuşsa, acaba fabrikalar ölçek ekonomisi sağlayacak tarzda düzenlenmiş midir? Bu kuruluş bir banka ise, çek servisi müşteri hizmetlerini vermeye, birim maliyeti azaltmaya yeterli midir? İdare bunları bilmek ve gereğini yapmak zorundadır. Böylece operasyonel altyapıyı kuruluş tarzımız, şirkette değeri nerelerde üreteceğimize dâir bir ayna olmaktadır. Genel Müdürün görevi altyapıyı bizzat kurmak ve yönetmek değildir. Ama işletmenin stratejisine uygun kurulup kurulmadığını tâkîbetmektir.

2.2.2. Teçhîzât varlığını ve altyapıyı bütün birimlere hizmet verecek tarzda oluşturmalı,

Faaliyetlere ait strateji, altyapı elemanlarının hangi mantıkla şirketin ana stratejisine bağlanacağını gösterir. Teçhizat varlığı veya diğer aktif sermaye unsurları birbirlerinden tecrid edilmedikleri için, bir vasıtalar şebekesi oluştururlar. Tedarik hattındaki atelyeler, üretim atelyelerini beslerler. Dopolar sanayi tesislerini desteklerler, destek birimleri âit oldukları satış noktalarına hizmet verirler. Böylece tedarikten, satış sonrası hizmetlere kadar, şirket bütününde bu altyapı elemanlarına bağlı sürekli bir değer akışı olur. Diğer bir ifâdeyle değer oluşumuyla, altyapı elemanları arasında devamlı etkileşim vardır. İşte bu karşılıklı etkileşimi dikkate alarak, işletme stratejisinin, daha üst şirket stratejisiyle bütünleşmesi lâzımdır.

Faaliyetlerini, şirketin genel hedeflerine bağlayıcı, bütünleştirici stratejiyi ortaya koyamayan kuruluşlarda birtakım zorluklar yaşanır. Meselâ her faaliyetin ayrı birim olduğu(her birim müstakil faaliyet gösterdiği) durumlarda, fabrikalar ve tüm donanım diğerlerinden bağımsız olarak, sâdece o birimin piyasasına hitâbedecek şekilde hizmet verir. Birim için belki faydalı gibi görünen bu durum, bütün için mahzurlu olabilir. Birimin hedefiyle, tüm grubun(şirketin) hedefleri arasındaki farklılık, gerilimlere ve zorluklara yol açar. Bu itibârla patron ve üst yönetimin yönlendireceği bir strateji dâhilinde, tedârikten faaliyetlere, fabrikalara ve bölgelere kadar koordinasyon kurularak, bu tür uyumsuzluklar ortadan kaldırılabilir veya asgarîye indirilebilir.

Maalesef altyapısını ve teçhizatını ilk andan itibâren bu insicâm içinde terkîbedebilen pek az şirket vardır. Ekserîsi ya ağır mâlî yük altına girmişlerdir veya manevra sahalarını daraltan sosyal, mahallî, ekolojik olumsuzluklarla, kendi geçmişlerinin mahkûmu olmuşlardır. İşte şirket bütünü dikkate alan bir altyapı / donanım stratejisi ile şu anda mevcut olanlar yenilenerek, olması icâbedenlere yaklaştırılabilir.

2.2.3. Değişik araçlar, hizmetler ve birimler arasında uyum sağlanmalı,

Yukarıdaki stratejinin devamı olarak, tedarikten üretim ve pazarlamaya kadar, ölçek ekonomisinden faydalanmak üzere dikey bir entegrasyon(bütünlük) maksadıyla bulunan tüm donanım, daha küçük ölçeklerde, işletme bazında yeniden tasarlanabilir. Bunu yaparken tesislerin kapasitesi, ekipman seçimi, atelyelerin fiziki olarak ıslah edilebilmesi, teçhizatın değişik kademelerdeki ürünler için kullanılabilir olması, kontrol sistemi, fabrikaların organizasyonu gibi hususlar dikkate alınır.

Özel donanım varlığının uyumlu hâle getirilmesi ne şirket patronunun, ne de üst yönetimin asıl görevi değildir. Patron ve üst yönetim esas itibâriyle, çeşitli birimlerden gelecek teklifleri şirketin ana stratejisine uyum sağlamaları için, desteklemek, teşvik etmek, yönlendirmekle meşgul olmalıdırlar.

2.2.4. Bir tedârik düzeni kurmalı,

Tedârik politikası şirketin (üçüncü şahıslar, ithâlâtçı veya mümessiller, dağıtım şirketleri gibi) dışarıdan satın aldığı girdilerin hangi yollardan, nasıl, hangi şartlarla temin edileceğine dâir usûl ve esaslar demektir. Şirket bu politika ile sektördeki tüm firmalar itibâriyle bütünün bir alt (veya ana) elemanı olarak kendini görür ve değer oluşma zinciri içinde yerini belirler. Her şirketin bu değer oluşum zincirinde öncelikli bir görevi vardır. Biri dağıtım, diğerleri üretim, hizmetler, ara hizmetlerle meşguldür. Bâzıları ise tek başına bütün sâhaları kucaklamaya çalışırlar.

Şirket stratejisi, istenilen görevi tarif eder. Tedârik / ikmal politikası da şirket faaliyetinin nerede başlayıp, nerede biteceğini ortaya koyar. Meselâ hep en düşük fiyatı verenler ile mi, yoksa karşılıklı olarak kazançları gözeten, uzun ömürlü ilişkilere mi yöneleceğini belli eder.

Patron veya başkan şirketin stratejisini çizer, şirketin her seviyesinde hedeflerle ve göstergeler arasında tutarlılık bulunması için kuralları uygulatır.

2.3. Vetîre(proses)leri yeniden tasarlamalı

Yukarıdaki 2.1. ve 2.2. maddeler yeniden yapılanmanın "değişim mühendisliği / reengineering" diye bilinen kısmı idi. Şimdi inceleyeceğimiz 2.3. maddesi ise "bio-reengineering" ile alakalıdır. Bir şirket çok sayıda ve karmaşık iş usûlleri(proses) ile çalışır ve bunlarla işletmeye hareket verir. Bu usûlleri insan vücûdunda kasların yaptığı görevle açıklayabiliriz. Her kas münferiden ele alınabilmekle beraber, hepsi birbirleriyle bağlı oldukları için, birinin hareketi / kasılması veya gevşemesi neticesinde, irtibatlı olduğu tüm kaslar da yeniden vaziyet alırlar. Beynin emrindeki kaslar fikirleri eyleme dönüştürerek, canlının çevreye cevap vermesini sağlar. Kaslar uyarılara göre sürekli olarak kemikleri hareket ettiren, kan devesânını sağlayan, ekip hâlinde çalışan karmaşık uzuvlardır. Eğer kaslar iyi şekillenmiş, irtibatlanmış ve âhenk içinde çalışıyorsa, yükü taşımak, işin gerektirdiği hareketleri yapmak son derece kolaydır. Sinir sistemi vasıtasıyla uyarılan ve yönetilen bu adaleler, vücûda bir senfoni âhengi içinde hareket verirler.

Bunun gibi, şirketin nihâî amacına ve vizyonuna göre benimsenen fikirler, prosesler vasıtasıyla zincirleme eyleme dönüştürülür. İşletmenin altyapısı bu usuller yardımıyla işe koşulur, tüm kaynaklar bu usûller ile tahsîs edilir. Tıpkı adalelerde olduğu gibi, işletmedeki prosesler de devamlı hareket ve intibak hâlinde olmalıdır. Kullanılmayan prosesler dumûra uğrar. Bununla birlikte, vücûdun adalesine kıyasla, şirket usûlleri(posesler) kolayca değiştirilebilirler. Şirket bünyesinde kalite, verimlilik vs bakımından iyileştirme yapmak istendiğinde, prosesler üzerinde değişim mühendisliği(reengineering) konusu olan köklü değişiklikler yapılabilir. İkinci olarak ta, prosesler zekâ ürünü oldukları için hem yeni bilgiler ve gelişmelere göre yenilenebilirler, hem de sürekli eğitim verilerek öğretilerler.

İşler ve usûller şirket içinde bir faaliyetler mîmârîsi teşkil etmelidir. Bu iş mîmârlığının özellikle üç maksadı gerçekleştirilmesi lâzımdır. Şimdi bunları inceleyelim:

2.3.1. Her prosesi en kısa zamanda kâra dönüşecek tarzda tasarlamalı,

Bir prosesi optimize etmek, işyerinde daha iyi sonuçlar almak için, değişim mühendisliği çerçevesinde prosesleri

muayyen bir akış düzenine koymak veya yeniden düzenlemek anlamına gelir. Bu maksatla sözkonusu prosesi ilgilendiren bütün meslek elemanlarının müşterek sorumlulukla çalıştığı bir ekibi görevlendirmek lâzımdır.

Bu ekip saha çalışmalarının ta merkezinde yer alarak, geçilecek merhaleleri ve iş akışını yeniden tesbit eder, gerekirse herkesin süreçler içindeki rollerini ve sorumluluklarını yeniden tarif eder. Bunları yaparken gerek işletme kültüründe, gerekse finansal açıdan "çabuk sonuçlar" elde etmek, aynı zamanda kuruluşun gelişme ve değişimi başaracağına dâir güven duyması da hedef alınmalıdır. İşte bu noktada şirket başkanının ve üst yönetimin esas görevleri, herbir porsenin uyumlu olmasını telkin etmek, ilk başarıları tebrik etmek ve çalışanlara bu işin amacının işçi çıkartmaktan öte bir hedefi olduğunu anlatmaktır. Devam: sh 129

2.3.2. Prosesler arasında uyum sağlanmalı,

Vetîreler tecrid edilmiş şeyler değildirler. Herbirisi baştanberi saydıklarımız ve daha sonra sayacaklarımız ile kuruluş içinde birbirlerini etkilerler. Bu vetirelerin birbiriyle uyumlandırılabilirmeleri ve değişimin uygulamaya konulabilirmeleri için, müsbet bâzı sonuçların çabuk tarafından alınması lâzımdır. Seferberliğe, süreçlere, göstergelere ve organizasyona dâir unsurlara burada özellikle önem verilmelidir. Önceki safhanın tabîi bir devamı olarak, bu safhada değişim mühendisliği çerçevesinde, 12 başlığın hepsi ile karşılıklı ilişkiler vardır. Değişik prosesler arasında uyum sağlama işlemi ile dolaylı, ama yeni teknolojilerin kullanılması veya işletme altyapısının toptan değiştirilmesi gibi, pahalı bir işlem yapılmaktadır. Bölece değişim mühendisliğinin sahası, yeni faaliyetleri geliştirme imkânlarını da içine alan müşterilerin kanaatleriyle, daha da genişletilmektedir. Xerox, Motorola ve Ford gibi birçok şirketin bu yolla performanslarını çok ileri seviyelere yükselttikleri bilinmektedir.

Başkan ve diğer yöneticilerin bu safha ile yakinen ilgilenmeleri gerekmektedir. Zîra bununla birlikte şirketin yapısal değişimi başlamaktadır. Bu maksatla gayrete mânî hâller varsa bertaraf edilmeli, en önemlisi de Stratejik Değerler Tablosuna(SRT) nazaran bu işlerin ne anlama geldiğini yorumlayarak başlamalıdır. Değişimin ilk

safhasında strateji ve büyük ekipmanlar değişmez farzedilmekeydi. Ama artık bu noktada herşey tarıtıtışılabilir. Herşey yeniden düşünülebilir!

2.3.3. Herkesin kendikendine öğrenmesini teşvik etmeli,

Bu merhale 1. ve 2. Maddelerde bu zamana kadar anlatılanlardan elde edilenlere dayanarak, değişim mühendisliğinin üstünde yeni bir kavrama biyo-reengineering yaklaşımına taşınmasıdır. Süreç(vetîre)ler sâdece şirket organları ile değil, aynı zamanda birbirlerini etkileyerek de devreye girerler. Toplam 12 altbaşlıkta inceleyeceğimiz bütün hususlar, birçok yerde buluşurlar. İşte stratejik önemi hâiz öyle kesişme noktaları(arakesitler) bulunmalıdır ki, sebep-sonuç ilişkilerini gösteren dersler çıkarılabilmelidir.

Çabuk sonuçlar ve erken faydalar bir ortam hazırlamıştı. Ama burada temel mantık değişmektedir. Artık şirket vetîre(süreç)lerin bağlantı noktaları ile ve iç içe yaşayan karmaşık bir sistem arz etmektedir. SRT amaçları ve göstergeleri, her vetîrenin başarı istikaametini vermektedir. Fakat vetirelerin yeniden tasarlanmasının faydası ile, şirketin piyasadaki başarısı çok girift bir hâldedir. Kendini geliştiren, güçlendiren ve bütünü tutarlı kılan bir yol üzerinde yürüyebilmelidir. Bu noktada üst yönetime çok iş düşmektedir. Vetîrelerin performansı işletmenin sonuçlarına yansıyacaktır. Vetireler, göstergeler ve şirket hedefleri arasında tam bir tutarlılık olmalı ve az önce sözünü ettiğimiz kesişme noktaları ve arakesitler vasıtasıyla bu tutarlılık, sebep/sonuç münâsebetleri teyid edilmelidir. Bu tarz bir inceleme ve düşünme çalışanlarda dokular, bağlar, hareketlerde âhenk ve tutarlılık bulunması, uyumsuzluğun görülmesi ve düzeltilmesi için bir muhakeme tarzı kazandırır ve birbirini etkileyen canlı bir bünye ve onun biosistemi ve değişim ve gelişimi hakkında ipuçları verir. Verimlilik artışı amacıyla hareket edilmişken, göstergelerin kazandırdığı yorumlar sonucu, maliyetin düşürülmesi amacına yönelinebilir. Böylece bir yandan tanıma ve öğrenme sağlanırken, diğer yandan da yeniden tasarlama ve göstergeleri, hedefleri düzeltme çabaları birlikte yürütülür. Başlangıç noktası ne olursa olsun, yöneticinin görevi birimlerden ve çevreden merkeze, merkezden çevreye

inisiyatif aktarılmasını kolaylaştırmak ve bunları ana hedeflerle uyumlandırmaktır. İş ve değer akışları hep sâdeleştirilmeli ve iyileştirilmelidir.

3. BÖLÜM: TOPARLANMA

Toparlanma safhası, şirketin büyümesini hızlandırmak için, çevre ile ilişkilerini geliştirmesini ifâde eder. Şirketlerin zayıflığı veya gücünü bu boyutu gösterir. Şirketler büyümek isterler. Ancak büyümek için gerekli kaynaklara çoğunlukla sahip olamayabilirler. Üstelik büyüme süreci yeniden yapılanmaya nazaran daha zahmetli ve daha uzun vâdelidir. Değişimin incelemekte olduğumuz dört ana boyutu arasında, incelediğimiz bu boyutu, gerçek bir değişim ile basit bir mâliyet azaltma operasyonunun farkını ortaya koyar. Çoğu zaman yeniden yapılanma süreçleri zorlu bir çaba gerektirdiğinden, şirketler yeni bir hayatiyet kazanma, toparlanma çabalarını ihmâl ederler, tehir ederler. Böyle bir eksikliğe yol açmamak için, istihâle çalışmalarının daha başlangıcından itibaren, toparlanma çabalarına omuz vermek lâzımdır.

Toparlanma veya yeni bir canlılık kazandırma terimi büyüme ile alâkalıdır. Bu safha bebeğin doğmasından itibaren, kendi ayakları üzerinde yürümeye başlamasına kadar olan döneme benzetilebilir. Bir organizasyona yeni bir hayat üflenmesi ve hareketlerine hep yenilerinin eklenerek, hayatiyetin devam ettirilmesini içine alır. Canlılığın(şirketin) büyümeye başladığı ve çevresiyle münâsebetler kurup, cevaplar vermeye başladığı safhadır.

Birçok ülkede ekonominin büyümesinden söz edilmez oldu. Gündemler "büyümek" değil, "yeniden yapılanmak" terimi etrafında oluşuyor. Böyle olunca da şirketlerde geleceğe dâir hedefler koymak yerine, masraflarını veya zararlarını kısma çalışsan, savunmaya yönelik davranışlar hâkim olmaktadır. Bu bölümde yeniden yapılanma çabalarını kapatıp(aşıp), tıpkı yeni doğan bebekler gibi, yeni bilgilere ve yepyeni ufuklara açılmaya çalışacağız. Bu bölüm de üç başlık altında ele alınacaktır:

3.1. Müşteriye kulak vermeli

İnsan için olgun yaş, ihtiyarlığını başlangıcıdır. Artık hücrelerin çoğalmalarının, yenilenmenin yavaşladığı ve ölenlerinin yerine aynı süratle üretilemediği bir döneme girilmiştir. Şirketler için bu çağ, sistemlerin ve süreçlerin çevredeki iktisâdî gelişmelere aynı hızla ayak uyduracak hızda üretilemediği, yenilenemediği zaman başlar. Her iki hâlde de büyümenin durduğu ândan itibâren düşüş başlar. Ama bir farkla, şirketlerde bu düşüş kaçınılmaz bir âkıbet değildir. Gerekli tedbirler alınır, yaşlanma ve çöküş önlenir. Canlı bir organizma olarak târif ettiğimiz biyolojik şirketlerde hücrelerin ve dokuların kendini yenilemesinin eşdeğeri, işletme süreçlerinin ve sistemlerinin piyasadaki gelişmelere intibâk etmesidir. Böyle şirketlerin müşterilerine sunacak yeni birşeyleri her zaman vardır ve onlar kendilerine mahsus bir çizgiyi dâimâ korurlar, rakîplerinden önde koşarlar. Bu sâyede temel mal ve hizmetler üretmeye mahkûm olmaktan kurtulurlar.

İş dünyasına, ticârete ait bilgilerimiz bu işin "müşteriye odaklanarak, ona kulak vererek" veya "piyasanın sesine uyarak" başarılabilirliğini söylüyor. İşyerlerinin hepsi de "biz zâten öyle yapıyoruz" iddiasında olduklarına göre, "piyasaya yönelmek, müşterinin sesine kulak vermek" sözünden neyi anladıklarını iyi araştırmak gerekiyor. "Biz müşterimizi çok severiz, onlar olmazsa biz n'aparız yoksa?" gibi bir hafiflikte kullanmadığımızı açıklamaya gerek yok. Piyasayı tâkîbetmek veya müşteriye dinlemek sözleri, "ne yap et, sâdece müşterinin istediğini ver" anlamına gelmez. Bu belki "kendimize ve piyasayla ilişkilerimize müşterinin gözüyle bakmak" olarak anlaşılmalıdır. İşin aslı da budur. Ama müşteri kimdir? Tek bir tanesi mi, birçoğu aynı zamanda mı? Hangi seviyede, hangi gelir kademesine ait? Burada izlediğimiz yol gereği, her işletmenin parmak izi farklıdır ve emsali yoktur. İnsan için duyu ne ise, şirket için de müşteriye kulak vermek, piyasayı dinlemek aynı şeydir.

Bu başlık altında, şirketin bütün varlığı ile müşteri üzerine nasıl odaklandığını, müşterilerinin gözüyle kendisine nazar ettikten sonra, varlığını idâme ve daha müreffeh bir gelecek için yeni neler yapılabileceğini keşfetmesi konu edilmektedir. Şirketlerin müşteriye kulak vermeleri, ona yönelmeleri, vücûdun duyu alması, çevresinde olan biteni hissetmesi gibidir. Bebeğin doğuşundan itibâren

meme aramaya başlaması, dikkat ve ihtimamı üzerinde toplamayı kısa bir zamanda öğrenmesi gibi, şirketlerin de en kısa zamanda kendi gelecekleriye ilgili ipuçlarını keşfetmeleri, müşterilerini tanımaları, onları kendine çekmeleri lâzımdır. Şirketler müşterilerinin ne istediklerini daha yakından tâkîbederek, o güne kadar keşfetmedikleri, gizli kalmış yeni imkânları bulabilirler. Başarılı şirketler müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını en kısa zamanda farkeder ve hiç vakit kaybetmeden onları tedârik etmenin ve sunmanın yollarını bulurlar. Aksi halde cılız, sakat, sağır-dilsiz veya acımasız bir dünyada varlığını sürdüremeyecek zayıflıklara mahkûm olurlar.

3.1.1. Sunulan mal ve hizmetin değeri müşteriye tam anlatılmalı,

Bir şirket müşterilerine ne tür bir fayda(mal, hizmet) sunduğu, onlara nasıl bir "değer" arzettiği ile tanımlanabilir. Yani müşterilerine sunmak istediği mal ve hizmeti(faydaları), onlara hangi fiyatlardan verebildiği önemlidir. Müşteriler piyasada bu mal veya hizmeti sunanlar arasından fayda/fiyat nisbeti en yüksek olanı seçerler. İhtiyaç duyduğu bir konuda, bu seçimi yaparak, tatmin olurlar veya faydalarının arttığı kanaatini taşırlar. Bu değeri anlamamanın en kolay yolu, müşterinin gerçekte nasıl hareket ettiğini görmek ve bir işletmede arz meselelerinin nasıl çözümlendiğini incelemektir.

Sunulan değeri artırmanın üç yolundan söz edeceğiz: Birincisi, en sondaki tüketiciye(müşteriye) erişmeye çalışarak bu değer artırılabilir. Ama hazır müşteriler çoğu zaman uzak ve orijinal hedefleri görmeye mânî olurlar. İkincisi, aynı anda çok kimseye yönelerek pek verimli sonuçlar alınmadığını bilmektir. Ama her defasında bir müşteriye yönelerek çok şeyler elde edilebilmektedir. Yani müşteriye odaklanmanın anahtarı samimiyettir, yakınlaşmaktır. Ama aynı zamanda çok çeşitli müşteri kitlesine hitâbetmek mümkün değildir. Üçüncüsü arzedeceği faydayı(değeri) müşterinin tarif etmesini beklemeyip, dinledikten ve onları keşfettikten sonra, müşteriye ne sunacağımıza kendimiz karar vermektir. Diğer bir ifadeyle

müşteriyi dinleyeceğiz, ama ne yapacağımıza onlardan öğrenmeyeceğiz.

Her şirket farkında olarak veya olmayarak, bâzan birbiriyle çelişse bile, bir değer sunarlar müşterilerine. Başlangıçta iyi tariflenmemiş bir değer(mal, hizmet) sunmak çabasını, dibini ve debisini bilmediğimiz bir dereeden geçmeye benzetebiliriz. Şans eseri bu dere belki geçilebilir. Ama dibi görünmedik suya girenler çoğu zaman boğulmuşlardır!

Genel stratejinin tarifi gereği, her faaliyetin katkısı(değeri) stratejik hedefe yönelik olmalıdır.

3.1.2. Her müşteri grubu(gelir grubu), onlardan beklediğimiz kazanca göre tasnif edilmeli,

İdeal olarak şirketler her müşterisi için ayrı(ona özel, husûsî) bir arz yapmalıdırlar. Ama bu tatbîkâda çok zor olduğu için, müşterilerini tasnif etmek, fayda/fiyat bekleyişleri aynı olan tüketici(müşteri)sınıflarına ayırmak zorundadırlar. Şirketlerin çoğu bu tasnifi bölge, nüfus, yaş grubu veya bir servisi/malı kullananlara göre yaptıklarından, önemli bir yanlışı da işlerler. Böyle yapıldığında hangi arza ne tür bir kazanç sağladıklarını anlamak ya çok zorlaşır veya imkânsız hâle gelir.

Müşteri sınıflarından hangi kazancı beklediğimize göre yapılacak bir tasnifin birçok faydası vardır. Bu, genel stratejimizi yönlendirmek ve müşteriye odaklanmaktan öte, artık hedefimizin müşterimize "mal ve hizmet satmak" değil, "müşterinin hayat kalitesini yükseltmek" olarak düzeltilmesini sağlar. Harekât çizgimizi böylece yeniden tesbit ettiğimiz zaman, mevcut imkânlarımızı, ürünlerimizi, hizmetlerimizi müşterinin hayat seviyesini biraz daha yükseltebilmek için, acabâ nasıl düzenlemeliyiz? Diye düşünmeye başlarız. Bu anlayış, mevcudu idâme ettirmek(durgunluk) ile büyümek arasındaki farktır. Patronun ve üst yönetiminin görevi, beklediğimiz kazançların ne olduğunu, gelir gruplarına göre tasnif etmeleri için şirketi iknâ etmek, hazırlamaktır.

3.1.3. Faaliyetler katma değeri artıracak tarzda bütünleştirilmeli,

Gelir gruplarına göre beklediğimiz kazançlar cetvelinin çok yönlü faydaları vardır. Beklenen kazançlara göre bir tasnif yaptığımızda, her şeyden önce marketing ve satışı yeniden düzenlemek zarûreti doğacaktır. Bu üretim politikamızı değiştirmeyi gerektirecektir. Bu değişiklikleri başarabilmek için de, 2.2. başlığı altında incelediğimiz üzere, işletme altyapısını uyumlu hâle dönüştürmek şart olacaktır. İdeal olarak şirket bütün sistem ve düzenlerini, bu açıkladığımız çerçevede, ne sunmak(arzetmek) istediğine göre tasarlayacaktır. Şirketin bütün sistemlerini arzedeceği(müşteriye sunacağı) bu değerlere göre düzenlemesi aslında fevkalâde bir lojistik meydan okumadır. Böylece şirketin iş organizasyonu konusunda alacağı bütün kararlar, müşteriye sunacağı değerlere endekslenmiş olmaktadır. Ama sistemler arasında tutarlılığı korumak için, inhiraflara mânî olunmalıdır. İşte şirket başkanının ve yakınındaki yöneticilerin asıl görevlerinden birisi de, orkestra şefi gibi gidişatı tâkîbedip, faaliyetleri âhenkli tutmak, sistemi tutarlı, kazancı devamlı kılmaktır.

Yakın zamana kadar strateji nazariyecileri, müşteriye tâli bir unsur olarak görüyorlardı. Son otuz sene içinde, kavramlarda ve stratejide tam bir dönüş yapılarak, "herşey müşteri için", "müşteri haklıdır" levhaları işyerlerimizin değişmez levhaları oldu. Bu yaklaşım bize gösteriyor ki, şirketin gayesi değer(fayda) arzedip, kazanç sağlamaktır. Ama hiç bir zaman sunulacak şeyin(değerin, faydanın) ne olup olmadığını müşteri belirlemeyecektir. Bu yaklaşım aynı zamanda bize, müşteri davranışlarını araştırmanın, strateji tesbitinde ilk hareket noktası olduğunu vurgulamaktadır.

3.2. Yeni Piyasalara girmeli

İnsanlar evlâtlarıyla, Şirketler de doğurdukları piyasalarla geleceğe uzanırlar. Kendine yeni piyasalar edinemeyen şirketler kaybolmaya mahkûmdur. Bir şirketin ölüp gitmemesi için, ana-şirketin bir süre sonra yavru-şirket tarafından ikâme edilmesi lâzımdır. Ama çocuğun kendikendine beslenebilir oluncaya kadar, anne sütüne ve ihtimâmına ihtiyacı olduğu gibi, her yavru-şirketin de başlangıçta gözetilmeye ihtiyacı vardır. Bunlar başlangıç dönemlerinde

ana-şirketin hazır kaynaklarıyla karşılanır. Ama gün geçtikçe ana-şirketin izleri seyrekleşir, yavru-şirketin izleri çoğalır, bir süre sonra da isim ve tüm mîrâsı devralarak, yoluna devam eder. Ana ve oğul şirketler arasında bu olmaz ise, doğumdan sonra câmi avlusuna bırakılmış kimsesiz bebeklerin âkıbetini beklemelidir.

Şirketlerin yeni müşteriler ve piyasalar elde ederek büyümesini vücûdun hücre ve doku üretme mekânizmasına benzetebiliriz. Büyüme(yeni müşterilere / piyasalara ulaşma) şirketin faaliyet alanı içinde verimsiz bir şekilde dağılmış, saçılmış işleri verimlendirerek (yeni arz imkânları bularak) de sağlanabilir. veya başka şirketlerle ortaklıklar kurarak, onları satın alarak, onlarla birleşerek(şirketler izdivâcı yoluyla yeni bir genetik yapıyla) da olabilir. Âşikârdır ki yeni bir işe tesadüfen girilmez. Bu işletmeye yeni bir hayat tarzı aşılacak için düşünerek, irâdî olarak verilmiş bir karar anlamına gelir.

Önceki 3.1. başlık altında şirketin yaşayan bir varlık olarak, müşteriye nasıl yöneldiğini ve süreçlerini nasıl beslediğini inceledik. Bu 3.2. başlığı altında ise bir şirketin yepyeni organlar teşkil etmek için, öz kaynaklarını nasıl seferber ettiğini inceleyeceğiz. Yeni hareket tarzları bulmak yetmez, bunun için CNN patronu Ted Turner veya Sony kurucusu Akio Morita'nın ne yaptığını anlamak gerekir. Bu konuyu üç alt başlık altında inceleyeceğiz:

3.2.1. Kâr Merkezleri arasında yeni ticârî ilişkiler bulmalı,

Şirket bünyesinde kaynakların, gayret ve kaabiliyetlerin odaklandığı merkezler vardır. Bunlar arasında o zamana kadar mevcut olmayan çapraz ilişkiler kurularak, ilâve birtakım arz imkânları doğabilir.

3.2.2. Başka şirketlerle işbirlikleri yapılmalı,

Birçok hallerde şirketlerin gücü yetmez ve istedikleri fırsatları yakalayabilmek için "taze kan" ararlar. Şirketler arasında evlilik yaparak, istenen genetik takviye kazanılabilir. Patron bu berâberliğin veya izdivâcın gerçekleşmesinde büyük rol oynar. Esas olan, çok câzip sahalarda güçleri ve kaabiliyetleri bir araya getirecek mutabakâtı sağlamaktır. Her şirket diğerinin kaabiliyetlerini besler, destekler ve işletir. Ama bu

berâberlik şirketlerin kimliğini korumasına, ayırdedici kilit noktalarını ellerinde bulundurmalarına imkân verebilmelidir. Birçok hallerde kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır. Hatâ stratejileri tam olarak uysa bile, iki kuruluşun uzman ve yöneticileri bir arada çalışma arzusunda değillerse ve farklı kıymet hükümlerine sahip iseler, bu izdivaç oğul vermemektedir.

3.2.3. Gerekirse yeni şirketler satın alınmalı,

Yeni piyasalar edinmenin en riskli yolu şirketlerin satın alma yoluyla kaynaşp, tek şirkete dönüşmesidir. Artık kimliklerin korunması, kaabiliyetlerin bütünleştirilmesi gibi bir konu kalmamıştır. Şirketler erimiş yepyeni bir genetik yapıya tahvil olmuştur. Böyle bir operasyondan önce de, yapılırken de, sonrasında da çok dikkatle yönetilmelidir. Kültür farklılıkları da, uyumsuzluklar da olsa insanlar birarada yaşamak zorundadırlar.

3.3. Haberleşme teknolojisini tam ve etkili olarak kullanmalı

Müşterilerin ihtiyaçları, şirket bünyesindeki güç(başarı) odakları ve haberleşme teknolojisi, ticârî fırsatlar yakalayarak, toparlanmayı(yeni bir canlılık kazanmayı) başarmak isteyen bir yöneticinin elindeki üç vasıtaadır. Haberleşme teknolojisi yöneticiye, oyunun kaaidelerini değiştirebilme gücünü bile vermektedir.

Canlının gelişme derecesine göre hücrenin, dokunun ve uzvun özel görevleri bulunduğu ve örgüleşmiş sinir sistemi vasıtasıyla çevreden gelen her uyarının hemen beyne ulaştırılıp, değerlendirildiği ve koordine edildiğini biliyoruz. Bilgi iletişim teknolojisi de şirketler için vücûdun sinir sistemine tekaabül etmektedir. Rekaabet gücü için bilgilerin süratle bir merkezde derlenip, değerlendirilip, koordine edilmesi ve karar maksadıyla kullanılması lâzımdır. İşletmelerin bilgi ve haberleşme teknolojisini kullanarak, oyunun kaaideleri tamamen değiştirebildiklerini ve piyasalara müdâhale ettiklerini veya daha fazla nüfûz etme imkânı kazandıklarını görüyoruz. Meselâ müşterilerle, ortaklarla elektronik iletişim sağlayarak, yepyeni bir "müşterek hareket" ve başarı zemini kazanılabilir. İletişim teknolojisi, şirket içinde ve şirket

sınırlarının ötesinde ferdlere doğrudan bağlantı kurma ve yepyeni organizasyonlara girme imkânını vermekte, yeni oluşumlar hazırlamaktadır. İletişim teknolojisinin bu uygulaması değişim bakımından en ilgi çekici olanıdır. Zira yeni iktisadi düzen üretim, dağıtım ve sanayi araçlarından daha çok bilgi işine dayanmaktadır. Böyle olunca bilgi-iletişim teknolojisi değişimin(istihâlenin) en önemli aracı hâline gelmektedir. Bu başlığı beş altbaşlık hâlinde inceleyeceğiz:

3.3.1. Yeni teknolojinin işlerde ve kazançta sağlayacağı faydalar iyi anlatılmalı,

Teknolojinin en görünen ve yaygın kullanılış yeri yoğun bilgiyi sür'atle tasnif edip, otomatik bir şekilde ilgili yerlere ulaştırarak, kırtasiyeciliğe kolaylık getirmesidir. Çok şirketler eskiye nazaran ödeme, kayıt, tescil, sipariş, müşteri hizmetleri, yer ayırılması(rezervasyon), tam zamanlı stoklama, hesap kontrolü, bölgeler- şubeler arasında bilgi nakli gibi çok parçalı ve sık frekanslı işlemler kolaylıkla îfa edebilmektedirler. Ama yine çok kuruluşlar bilgisayar öncesi dönemin üst görevlerinden henüz emekli olmamış kadronun çalışma tarzıyla mâlûdür. Masalara bilgisayarlar konulmuştur. Ama program ve kullanım eğitimi almayan veya ürkekliği üzerinden atamayan üstkadro eski çalışma düzenlerini korumaktadırlar. Teknoloji hızındaki "yeni yetmeler!", ile "eskidüzen kıdemliler" bir arada tutulduğu için, imtizâçsızlıklar ve frenleyici davranışlar yaşanmaktadır. Binlerce telefona bir o kadar da hatâ yaparak cevap vermeye yüz kişilik bir santralci istihdâm etmekte artık ısrâr edilmemelidir. İşte bu durumda şirket başkanının devreye girerek, yeni imkânların tatbîkini sağlaması lâzımdır. Teknoloji kullanımını şirketlerde yaygınlaştırmanın ve insanlara benimsetmenin tek bir tarzı yoktur. Her şirket bu nimetten azamî dercede faydalanmaya bakmalıdır.

3.3.2. Bilgi akışını sağlayarak, bütün prosesler arasında bütünlük sağlanmalı,

Süreç(vetire)lerin bütünleşmesini artırmanın temel şartı bilgi sisteminin uyumlu olmasıdır. Ücretler hakkındaki

bilgiler sosyal avantajları, insan kaynakları yönetimini ilgilendirir. Sipariş fiyatları, pazarlamayı, üretimi, teslimatın yapılmasını, stok yönetimini, muhasebeyi, müşterileri ilgilendirir veya ilgilerdirmelidir. Teknoloji görev ve sorumlulukları ayrılmış, yakın süreçler arasında ortak bir elektronik bilgi yolu tesis ederek, daha verimli paylaşım imkânları sağlar.

İşte bu bilgi bulvarı, şirketin elektronik altyapısıdır. Dolayısıyla çok hassas ve önemli bir stratejik tercih demektir. Uç dağıtım kanallarına varıncaya kadar, şirketin tüm iç ve dış haberleşmesini en verimli kılacak tarzda düşünülmelidir.

3.3.3. Yeni prosesler bulmak için bilgi teknolojisi kullanılmalı,

Yeni ufuklara açılabilmek için, bütün süreçleri aynı teknolojik zeminde birleştirmek ilk adım olmalıdır. Hâl-i hazırda olandan "olması gereken"e erişmek için köklü değişim buradan başlar. Eski organizasyon tarifleri ve süreçler, bilginin şirket içinde serbestçe dolaştığı bir ortamda, çok muğlâk, tartışmalı kavramlar hâline gelirler. Telefonla bir dakikada sipariş alınıp, bir-iki günde adrese teslim edildiği bir düzen, eski mağazacılık kavramlarını zorlamaktadır. Yeni teknolojinin imkânlarını araştırıp, sistemi ve süreçleri hep yenileme çabaları, çağın yöneticileri için sonu olmayan bir çalışmadır.

3.3.4. Teknoloji kullanılarak, tam bir meslekî işbirliği, dayanışma sağlanmalı,

Nasıl ki değişim mühendisliği "reengineering", süreçleri yeni şekillere kavuşturuyorsa, yeni teknolojiye dayalı bir iktisâdî şebeke de, şirketi bambaşka bir âleme taşıyabilir. Çok işletmeler şimdiden tedarikçileri, bâyîleri, perâkendecileri, müşterileri ile kendi bilgi koridorlarını kurmuş bulunuyorlar. Bunlar hem kendilerinin, hem de eskiden sâdece müstesnâ şirketlerin kullanabildiği, başkalarının bilgilerinden de faydalanabiliyorlar. Bu bilgi ağı giderek "alliances"lar arasında bilgi otoyolları çapında kurulmaktadır. Böylece şirketler arasında, alyanslar arasında ve giderek tüm ülke, kıt'a ve rejimlerdeki zaman / mekân ve kavram farklılıklarından doğan engeller aşılarak,

karşılıklı yardımlaşma ve birlikte kazanç sağlamaya doğru âlemşümûl bir gelişme başlamış bulunmaktadır.

3.3.5. Bilgi teknolojisi yardımıyla, faaliyetleri yeni baştan tariflemeli.

Yukarıda bahsettiğimiz süreçleri yenileme, bilgi akışını ıslah etme gayretlerinin sonucunda şirketlerin önüne, işlerini daha büyütme, hattâ yepyeni sahalara kaydırma fırsatları doğmaktadır. İşte bu noktada her şirketin teknolojinin sunduğu imkânları, mevcut faaliyetlerini geliştirmede, yeniden tarif etmede, hattâ değiştirmede nasıl kullanacaklarını iyi değerlendirmeleri lâzımdır. Toparlanma arzusunun en önemli ispatı burada ortaya çıkacaktır. Ama pek az yönetici hâdiseye bu şekilde tam cepheden bakar, bunlardan pek azı da çözer. Ferden istemek yetmez. Yeni teknolojiyi kullanır olmak, ondan tam faydalınmak artık günümüzün "olmazsa olmaz" şartlarındandır.

Değişim konusundaki nutuklar insanları sıkıya, daha kötüsü ümitsizliğe bile yol açmaya başladı. Bütün cihan bir lâboratuar olmuşçasına hergün binlerce yenilik ortaya çıkmaktadır. Bunları sağlıklı olarak ne bir kimse, ne de bir kuruluş tâkîbedemez. Bâzılar balıklamasına bu sahaya dalarken, bâzıları ihtiyatla bekleyip, sonuçlarına bakmayı tercih eder. Bu hâl yöneticilerle teknoloji arasındaki nisbeti tamamiyle değiştirir. Eskiden ihtiyatlı olmak için; bir görelim, düşünelim, sonra nasıl kullanacağımıza karar verelim denirdi. Bu karmaşıklıktan başı ağrıyan, zihni karışan yöneticiler yine var. Ama eski işletme ve şirket kavramlarını ve kurallarını değiştirmeye hazır olanlar, teknolojinin şemsiyesi altında, yeni sahillere hemen kulaç atmaya başlıyorlar ve önde gidiyorlar.

4. BÖLÜM: YENİLENME

Kendini Yenileme değişimin beşerî boyutudur ve kuruluşun karakteri mesâbesindedir. Ferdleri yeniden şevklendirmek ve onlara yeni beceriler kazandırmak suretiyle, kuruluşun kendi kendini yenileyen bir yapıya dönüşmesini ifade eder. Bunun için kuruluşta bilginin sür'atle tevzîni sağlayacak yeni bir metabolizma tesis edilmeli ve organların çevreye, yeni durumlara intibak çabalarını güçlendirmelidir. Çok incelik isteyen, zor bir iştir. Saydığımız dört değişim boyutu arasında en güçlü potansiyeli saklamaktadır. Ama henüz tam keşfedilebilmiş değildir.

Nihaî bir tahlil yapılacak olursa, insan hayatını sâdece biyolojinin bir konusu olarak elelemek mümkün değildir. Beynin çalışması, snapslarla uyarıların aktarılması, fikir ve eyleme dönüşmesi, hâfıza, DNA, şahsiyet, heyecan ve rûh... Bunlar ne atom çekirdeklerinin birleşmesiyle, ne hücre yapısı ile, ne de sistemlerle târif edilemez. Şahsiyet başka insanların da bulunduğu bir ortamda ayırıcı bir özelliktir. İşte bu bölümde ferdin vücûdu ile değil, onun cemiyet içindeki varlığı demek olan şahsiyetini, karakterini ele alacağız.

Yönelme akıl - mantık işidir. Yapılanma cerrâhların ameliyat işlerine benzetilebilir. Toparlanma, baharda çevre şartlarının olgunlaşmasına benzetilerek, ekolojik bir mevzû olarak ele alınabilir.. Ama yenilenme konusunu ancak rûh ile açıklayabiliriz. Fakat şirketler rûhu olan mahluklar değildirler. İşletmeleri malları, hizmetleri, süreçleri ve sistemleriyle tanıyabiliriz. Şirketlerde insanlar daha iyiyi, yeniyi ve mükemmeli ararlar. Bunun için de büyümek ve öğrenmek arzu ederler.

4.1. Ödüllendirme sistemini kurmalı

Ücret insanları teşvik için tek vasıta değil ise de, önemli bir itici güç ve şevk unsuru olmaya devam etmektedir. İş ortamında herkes gayretinin bedelini, çektiği külfetin

nîmetini almak ister. Eğer ödüllendirme şirketin hedefleri ile uyum içinde değil ise, heves kırıcı olmaktadır. Ücret ve ödüllendirme sisteminin, insanları risk almaya teşvik etmesi ve ferdin istikbâli ile işletmenin geleceği (yani değişim hedefleri) arasında uyumlandırıcı olması beklenir. Dünya çapında başarılı işletmelerde kadrolara ödenen ücretler, primler ile (yaptıkları işten) elde edilen sonuçlar arasında sıkı bir bağ kurulmuştur.

İnsanların değişmesi demek, davranışlarının gelişmesi, istihâlesi demektir. Derinlemesine incelendiği takdirde, değişen şeyin sahibolduğu veya kavuşmak istediği menfaatıyla, kazanacaklarıyla alâkalı olduğu farkedilir. Ödüllendirme sistemi denirken, bir kimsenin hazzını, tatminini artıran, üzüntü veya tatminsizliğini gideren şeyleri anlamak lâzımdır. Zor durumdaki bir şirketin genel müdürü, personelin gönüllü katılımı ve seferber olması için, daha az emredici, biraz daha esnek ve yumuşak olmayı yeğleyebilir. Bir perakendeci alacağı primumu artırmak için, önceliklerini değiştirip, tezgâhında daha karmaşık cihazları öne çıkarabilir. Fabrikada o güne kadar ayak sürüyen bir teknisyen, devamlı iş garantisi elde etmek ve ücretinde artış sağlamak maksadıyla, ânî bir tutum değişikliği yaparak, montaj hattında mâliyet azaltıcı çaba içine girebilir. Bir alkol müptelâsı, toplumdaki dışlanmaktan endişe ederse, arkadaşlarının nasihâtlarına kulak vermeye başlayabilir. Dikkat edilirse haz veya ödülün mutlaka üretkenlikle, tatminsizlik veya sıkıntının da mutlaka tahribatla ilgisi olması gerekmez. Değerler ve öncelikler sistemimiz, ödüllendirmenin objektif veya sübjektif filtresinden geçmektedir. Çalışanların şirketin kararlarına iştirak etmelerinin, ödüllendirmede önemli bir yeri vardır.

4.1.1. Ücret ve motivasyon sistemlerini uyumlandırmalı,

İdeal olarak, ücretlendirme sistemi şirketin genel hedeflerini yansıtmalıdır. Böyle olduğunda organizasyon ile sonuçlar arasında çok boyutlu bir bağ tesis edilmiş demektir. Ama çoğu şirketlerde ödüllendirme prasal yönüyle ele alınır ve böyle bakıldığı için de, sâdece şirketin mâlî neticeleri ile ilişkili görülür. Oysa mâlî sonuçlar, başarının sâdece bir kısmını yansıtabilir. Bugün ödüllendirmeye çok daha ileri anlayışlarla bakılmaktadır. Daha önce 1.3.1. maddede

temas ettiğimiz Stratejik Rakamlar Tablosu(SRT) bu konuda çok iyi bir dayanak olabilir. Orada sözü edilen finans, müşteri, operasyonlar ve öğrenmeye teşvik iyi bir zemin teşkil edebilir. Bütün mesele, ödüllendirme ve göstergeler arasında aynı değişim arzusunun bütünleştirilebilmesidir.

4.1.2. Bu sistemi işletmenin dışına da yaymalı, taşınmalı, Şirketin ilişkileri tedarikçilerden müşterilere kadar bir ağ halinde yayılınca, ödüllendirme sistemini de buna uyumlandırmalıdır. Bâzıları müşteri ağırlıklı, bâzıları taşeron ağırlıklı, bâzan da ürün kotalarına göre ödüllendirmeyi tercih edebilir. Yöneticinin görevi taraflar arasında güvenli ve verimli bir ödüllendirme kurabilmektir. Şirket evlilikleri, özellikle büyük çaplı birleşmeler söz konusu olduğunda, ödüllendirmenin aynı değerler zincirine göre şekillendirilmesi önemli, fakat zor bir iş olarak bilinmelidir.

4.1.3. Her ferde kendi ücretlendirme şeklini tesbit ettirebilmeli,

Çalışanlar şirketlerinin hedefini benimserler ve hayatına iştirak ederler. Arada en azındah bir ahlâkî mukavelenin bulunduğu varsayılır. Eskiden "haftada 45 saatini şirkete tahsis et, buna karşılık olarak da iş ve emeklilik garantisi kazan" denirdi. Daha sonra çalışanlar şirketin fizik varlıkları gibi kabul edilir oldu. Şimdilerde ise çok daha medenî bir yaklaşımla "çalışanlar kendi geleceklerinden sorumlu kimeseler" addedilmektedir. Böylelikle işletmelerinin gelişmesi için ne lâzımsa yapmaları, bu yolla elde edilecek nimetleri de kendi refahları için paylaşmaları istenilmektedir.

Eskinin katı ve hiyerarşiye bağlı ödüllendirme düzeni, günümüz çalışanlarını işyerleriyle bütünleştiren ve kader birliği kuran esnek yaklaşımlar karşısında tutunamamaktadır. En etkili ödüllendirme, mâlî başarının altındaki gayreti tarttığı gibi, ayrıca fikirlerini işe tabik imkânını da veren ödüllendirmedir. Hepsi neticede öğrenmeye ve bilgiyi paylaşmaya teşvik etmektedir.

4.2. Kendini yetiştirmeye teşvik etmeli

Bir kuruluşun değişimi(istihâlesi, evrim geçirmesi) ile çalışanlarının değişimi arasında tam ilişki vardır. Bu olmadan o olmaz. Şirketler çalışanlarını, kadrolarını kendi gayretleriyle hünelerlerini geliştirmeye teşvik etmeli, bunun gerekli olduğunu onlara aşılmaladırlar. Kendini yenileyen ve geliştiren insanların intibâkı kolay, verimliliği yüksek olmaktadır. Günümüzde bilgisayar teknolojisine geçen ve geçemeyen aynı kuşaktan insanlar arasında, sanki bir çağ farkı doğmuştur.

Eğitim teknikleri çoğu zaman hemen meyvesini verir, faydaları görülür. Ama bunun bir sınırı vardır. Hiç bir zaman bir hayvanın eğitilerek, başka bir türe dönüştürüldüğü görülmemiştir.

Ödüllendirme sistemlerinin çoğu "Pavlofçu" mantıkla hareket etmektedirler. Bu yüzden de kendini yenilemenin en azı sağlanabilmektedir. Para, ek avantaj, unvan, madalya ve diğer sembollerin hepsi, uzatılan bir tutam yeşil ot misâli, peşiniz sıra adım atılmasına yaramaktadır. Ama bâzı özellikler ancak özel ödüllerle ortaya çıkmaktadır. Eski sistem herşeyden önce gelenekçi ve emredicidir. Yönetim teklif eder, çalışanlar da şu veya bu şekilde bu teklifi kabul ederler. Ama burada bir gerçek var ki gözlerden kaçmaktadır. O da şudur: Çok açık tariflenmiş ödüllendirme sistemleri beklenen(sıradan) sonuçları almaya yaramaktadır. Ama hiç bir zaman sıradışı, orijinal, fevkalâde sonuçlar almaya yetmemektedir. Sıradışı ortamlara yönelmek ise kendini yenilemekle birlikte düşünülebilir.

Bu açıdan bakıldığında, kendini yetiştirme özelliği, yenilenmenin ileri bir merhalesi olmaktadır. Öğrenme arzusuyla kendini yetiştirenlerin, kendilerine verdikleri değer ve güven artmakta, bu kimselerin birikimleri sâyesinde, meslekî mes'elelere yaklaşımları kalite kazanmakta, verimlilikleri daha üst bir seviyeye oturmuştur. Bu ise ödüllendirmenin, tatminin en önemli bir unsuru olmaktadır. Başarmış olmak, kendi düşüncesinin ürün hâline dönüştüğünü görmek ve bütünün bir parçası olmak duygusu onun verimliliğini ve azmini daha da kamçulamaktadır.

Kendi kendine öğrenmeye teşvik edildiğinde, şirkette herkes kendi geleceğinden ve gelişmesinden sorumlu kılınmakta, kendi istikballerini ve çevrelerini zenginliklerle kurma şansı verilmektedir. Herkesin kendi işinden hoşnut olduğu ve tüm kaabiliyetlerini sergileyebilecekleri ortam sağlandığında, şirketin havası da değişmektedir. Her an kıpır kıpır, iş usullerini devamlı yenileyen, görevlerini ve ilişkilerini yeni başttan tarifleyen canlı bir bünye doğmaktadır. Artık bu yöneticiler mekânîk bir işletmenin kumandanları değildir. Onlar biyolojik bir varlık olan şirkette, âhengi gözeten, büyüme ve gelişme için hücrelerin, dokuların, uzuvların yeniden üremelerine ortam hazırlayan birer orkestra şefi olmak durumundadırlar. Ama yöneticiler bâzan çalışanların da bir insan olduğunu ve sınırlı kaabiliyetleri bulunduğunu unuturlar. Öğrenen ve kendini yenileyen bir ortamda insanın biyolojik bir mahluk olduğu ve yeri doldurulamaz olmadığı unutulmamalıdır. Katı organizasyonlar inisiyatifi, şevki kırar ve hem ferd hem de şirket için israf doğurur.

İnsanları eski alışkanlıklardaki kutucukların diziliş şekline göre tariflemek yerine, günümüzün liderleri sür'atle toplanabilen kaabiliyetleri karşısına alır, onlara yenilik ve merak tohumlarını eker, şirketin neresinde ihtiyaç varsa uzmanlarını ve ekiplerini oraya sevk ederek, yeni ufuklar arar ve organizasyonu canlı tutar. Ferdlerih ana hedefler istikaametinde tüm enerjilerini ortaya koymalarına çalışır. Üçgen ve opoletli diyagramlar merkeze eşit mesafeli yuvarlak masa düzenlerine dönüşür. Hiyerarşiler düzleşir. Tepedeki yönetici, çalışanların görevlerini daha etkili ve daha üst hedeflere göre kendiliklerinden şekillendirme ve bütün kuruluşa faydalı olmaya matuf gayretlerini gözetir, destekler, kucaklar. Bu faslı dört alt tema altında ele alabiliriz.

4.2.1. Çalışanlara kendi kendilerini geliştirme sorumluluğunu aşılmalı,

Bir şirketin çalışanlarının bilgi birikimi ve ürettikleri değerler, piyasaya sundukları mal ve hizmetlerle maddîleşir, elle tutulur hâle gelir. Şirketler de netîce îtibâriyle

içinde bulunanı sızdırırlar. Şirket herşeyden önce çalışanlarının kaabiliyetlerini, kapasitelerini tam değerlendirerek başarılı olur. Bu başarı nasıl belli olur? Etkili, verimli, gürültüsüz işleyen bir mekânizma ile, müşterilerin memnûn olması ile, personelin huzûrlu ve şevk içinde çalışmasıyla ve mâlî netîceleri ile, yani kârlı çalışması ile belli olur.

Başarı için önce beşeri potansiyeli açmalı, fikir, bilgi ve kaabiliyet yığınağı yapılmalıdır. Sonra faaliyetin ticârî ve mâlî neticeleri kendiliğinden gelecektir. Önce mâlî sonuçlara, sonra bunu yapacak insanlara yönelmek, sabanı öküzlerin önüne koşmak gibi bir yanlış işlemler anlamına gelir.

Şirket yöneticisi her şeyden önce, çalışanların geliştirilmesi üzerinde durmalıdırlar. Ama maalesef "insan kaynaklarının geliştirilmesi" konusu, çok işletmelerimizin gündemine bile girmemiştir veya personel yönetiminin alt maddesi gibi görülmektedir. Yöneticiler dikkatlerini temel stratejik noktalarda yoğunlaştıracaklarına, günlük işlerle meşgul olmaktadır. Tepe Yöneticisinin görevi çevresindeki kadronun, günlük faaliyetlerinin devamı olarak, geliştirme faaliyetlerine bizzat iştirak etmelerini sağlamak olmalıdır.

4.2.2. Kaabiliyetli elemanları proje bazında eğiten ve destekleyen bir sistem kurmalı,

İnsanlar günlük işlerini yaparken öğrendiklerinden daha fazlasını, özel bir projede heyecanla ve şevkle çalışan ekiplerin içinde görev aldığı anda öğrenir. Şu halde yönetici burada görev alan kaabiliyetli gençlerin diğer günlük işlerden müstesna tutulmalarını ve başarılı olmalarını sağlamayı görev bilmelidir. Böylece şirket yeniliklerle mücehhez, kendini hep tazeleyen bir kadroyu elinde bulunduracaktır.

Üstün kaabiliyetli kimseleri himaye edecek, onlara özel eğitim ve öğütler verip, proje içinde pişerek olgunlaşmalarına, tecrübe kazanmalarına yardım edecek olan da, sabırlı ve geniş ufuklu üst yöneticilerdir. Büyük şirketlerin yönetimleri sâdece bir elit grubun üzerine oturtulamaz. Bütün çalışanlardan âzamî faydalanılabilmelidir. Bunun için de insanlara ikinci,

üçüncü defa şans vermek ve şirketin hedefleri doğrultusunda ne katkı yapabilecekler ise, ortaya koymalarını sağlamak lâzımdır. Şunlar kalifiye insanlardır diye bir ayırım da tavsiye edilmez. Başarılı organizasyonlar, vasat kimselerden dahi iyi verim alabilirler. Herkesin bir şey için yaratılmış olduğunu ve bir kuruluştaki her tip insana ihtiyaç bulunduğunu düşünmeli, saklı kabiliyetleri açığa çıkarmalı ve kucaklamalıdır.

4.2.3. Kilit görevleri tesbit ederek, buna göre eğitim politikası izlemeli.

Eğitim politikalarının en önemli hatası, çoğu zaman asıl görevi, anahtar faaliyetleri bir kenara bırakmasıdır. Başarı kabiliyetlerin ortaya çıkarılması ve desteklenmesiyle mümkündür. Bu kabiliyetlerin, şirketin değişim programı içinde nasıl eğitilip, ilgilendirileceği hususu karmaşık bir iştir. Anahtar işler bir kere tesbit edildikten sonra iş ortamında karşılaşılan muşahhas meselelerin çözümüne yönelik, husûsî bir eğitim programı uygulayabilir. Herşeyden önce ne tür kabiliyetlere ve hassasiyetlere ihtiyaç olduğu bilinmeli, öncelikle bu tesbit edilmelidir. Bir servisin ticâretle ilgili personelini önce eğitime tâbî tutmak, bundan müşterilerin artacağı ve daha memnun kalacağı bir iklime varmak ve böylece sonunda ciro ve diğer ekonomik hedefleri gerçekleştirmek bir titiz tesbit, programlama ve sabır işidir. Değişim hedeflerine göre program koyabilen ve eğitimini, formasyonunun buna uygun kılabilen pek nâdir kuruluş vardır. Çoğu zaman ya tatbîkatı bilmeyen yöneticilerin veya peşin yaklaşımlı eğitimci kuruluşların ellerinde bu fırsat zâyî edillir.

Netice itibâriyle ferdî gelişim için eğitimin önemi vardır. Şirketin değişim programı için de ciddî bir formasyon politikası takibedilmelidir.

4.2.4. Kuruluş içinde bilgi arz ve talep dengesini kurmalı

Bir kuruluş içinde tüm ehliyetli elemanları bir çırpıda kapı önüne bırakmak ve toptan yeni aldıklarını her sahada eğiterek, iş yürütmek mümkün değildir. Üstelik bu konuda mevzûât engeli de bulunmamaktadır. Birçok ülkede, mâliyet düşürmek için işten eleman çıkarmanın önüne geçilmiştir.

Böyle yapmak yerine, tüm dünyada büyük şirketler, elemalarına yeni şeyler öğretmenin ve bilgilerini artırmanın ve ihtiyaca göre eleman kullanmanın yollarını denemektedirler.

Böylesi bir istihdamın önüne psikolojik ve davranışlarla alâkalı engeller çıkabilir. Teknoloji birçok halde çalışanların eğitim almalarına veya formasyonlarına yeterli imkânı sağlamakta ve şirket içinde doğan fırsatları değerlendirmelerine ve yarışma güçlerini artırmalarına yetmektedir. Yönetici kadronun görevi şirketin ihtiyaçları ile, elemanların kabiliyetleri arasında bir dengeyi kurulmasını sağlamaktır. Yapılacak olan yepyeni bir program sunmak, yeni fırsatları önlerine koymak ve çalışanların yarışma gücünü faal kılmaktır.

4.3. Kendini yenileyen, geliştiren bir yapıyı kurmalı

Devamlı değişen bir çevreye, kuruluşlar sürekli intibak etmek zorundadırlar. Değişmeyen kalıplar, içindeki organları hapseder, gelişmeyi kilitler. Bu da bizzat kuruluşun devamlı öğrenen ve hep kendini yenileyen bir yapıya sahip olması ile mümkündür. Kuruluş geliştikçe çalışanları arasında birlik şuûru da yerleşir.

Aynı ortamda bulunan insanlar biribirleriyle haberleşirler ve duygularını paylaşırlar. İnsanlar bir toplantıda, stadyumda veya bir tiyatroyu seyrederken başkaları ile ortak bir pay bulurlar ve bu âidiyet(mensup olma) duygusuyla birleşirler, haberleşirler. Bu mensup olma duygusu bilgi çağında daha da önem kazanmış bulunmaktadır. Bilgi çağında servetin ölçüsü artık sahibolduğumuz mal miktarı değildir, bilgidir. Şirketlerin başarısı ve verimliliği de iş bölümüne değil, bilginin paylaşımına bağlıdır. Yenilikler öğrenildikçe ve uygulandıkça, ekip çalışması önem kazanacaktır. Ama ekip çalışması ön plâna çıkarken, ters gibi görünse de, ferdî mes'ûliyet, kendine güven ve ferdî kemâlât daha önemli hâle gelecektir. Böyle olunca şirketlerin önünde müstakil düşünebilen, ama müşterek hareket eden, yalnız veya takım içinde çalışabilen, başkalarının katkılarını da bilerek, alınan sonuçtan kıvanç

duyan gençlerden kuru bir âile teşkil etmek tek çâre olarak görülmektedir.

Organizasyonların gelişme seyrine baktığımızda, eşyayı düzenleme ve maddî unsurlara hükmetme çabasının hâkim olduğunu görürüz. Sanâyi modeli, patronların ve üretim mühendislerinin işçilerin makina ile ilişkilerini kesin kurallara bağlayan otoriter anlayışlarıyla başladı. En iyi işçiler, çabuk ve makina gibi ayarlı hareket edenler, itâatkâr olanlardı. Hal böyle olunca, askerî hiyerarşik yapılar da en iyi yönetim modelini oluşturuyordu. Teknik gelişmeler ilerleyip, otomatikleşme dönemi başladığında, vasıflı işçiler ve artan bilgi yığınının yönetebilmek önem kazanmaya başladı. Çalışanların meslekî yetenekleri aranır oldu ve ihtisaslaşmayı ön ön plâna çıkararak, tariflenmiş, üst üste oturmuş piramit yapılar kuruldu.

Ama bilgi ve haberleşme teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bu pramitleri sarstı, birçok ara kademeyi gereksiz hâle getirdi. Çoğu işletmeler faaliyetlerinde optimizasyonu sağlamak üzere yeni usûllerin arayışına girdiler, bâzıları değişim mühendisliğini uyguladılar bile. Bâzıları da temel yeteneklerini araştırarak, kaynaklarını bu eksen etrafında toplamayı başardılar. Bütün bunların sonucunda piramitler yassıldı. Gidişat, daha yassı organizasyonlara doğru bir arayışı teyid etmektedir. Şirketler bilgi sistemleriyle donatılmakta, nezâretçi, şef, yardımcı koordinatörlükler gibi ara kademeler kaldırılmaktadır. Bu ortamda beyin gücü iktisâdî faaliyetlerin hâkim unsuru olmaktadır.

Organizasyonlar da iki boyutlu mekânîk çizimler olmaktan çıkarak, beşerî boyutlar kazanmaktadır.

Bilgi çağında şirketler bir yandan şeffaf olamak ve misyonlarına odaklanmak, diğer taraftan da değişime hazır olmak ve devamlı uyum sağlamak gibi görünüşte birbirine zıt iki özelliği taşımak zorundadırlar. İnsanlar kurum içinde berraklık aramakta, bilinir ilişkileri özlemekte ve sorumluluklarını anlamak istemektedirler. Belirsizlik düzensizliğin ve verimsizliğin kaynağıdır, şevkin kırılmasına yol açmaktadır. Piramit yapıların çökmesiyle, çoğu yöneticiler kesin çizgilerle ve hiyerarşilerle tariflenmiş organizasyon modellerinin sonunun geldiğini kabul etmekle birlikte, hâlen azımsanmayacak taraftarı bulunmaktadır. Ama bu gidişin dönüşü yoktur. Gelişme için

yeni bilgilerin yeni tarzlarda uygulamaya konulması lâzımdır. Terakki edecek(ilerleyecek) olan, organizasyonlar değil, insanlardır. Şirketler insanların işbirliği için sâdece bir vasıta olduğuna göre, yeni bilgilerin ışığında kalıplar da, şemalar da hep zaman yenilenecek ve istihâleden geçecektir. Şimdiki hâlde bilgi varlığımız her on senede iki misline çıkmaktadır. Bu ritm giderek hızlanacaktır. Kurumlar için kendini yenileyen ve geliştirebilen bir yapının kurulması demek, değişimin sürekli ve sağlıklı kılınması demektir. Bu başlık dört alt başlık hâlinde incelenecektir.

4.3.1. Gelişmeci bir yapı kurmalı,

Bâzı organizasyon tipleri iyi işliyor da bâzıları neden öyle değil? Şüphesiz organizasyonun şekli(ki orgnizasyonun gelişme şekli, nihâî sonuçlar kadar önemlidir) yönetcinin her zaman en önemli işi olmayabilir. Ama bu önemine rağmen çalışanlar her zaman onun bu değerini ölçemezler. Başarılı yöneticiler insanların herhangi bir modele bağlı olarak değil, ama önlerine belli hedefler konulduğunda daha çok şeyler verebileceklerinin farkında olduklarından, onları tamim ederek, onlara şevk vererek, şirketlerini büyük amaçları gerçekleştirecek bir havaya sokabilirler.

4.3.2. Ekipleri hareketli, gelişmeci merkezin orta yerine koymalı,

Çoğu kurum ve kuruluşlar hantal yapılarının verdiği atâlet içindedir. Yöneticiler bunlara dinamizm kazandırmak için değişime, yeni şartlara intibâk etmeye zorlamak durumundadırlar. Özel amaçlarla bir araya getirilmiş ad-hoc ekiplerdeki kişiler kendiliklerinden çok şey öğrenirler. Şirkette hep birlikte öğrenmenin en iyi yoludur. Eğer başarılırsa, şirketin gelecekteki organizasyonunun temeli de atılmış olacaktır. Bir bakıma ilmek ekibin boğazına geçiriliyor, ama müstakbel yapının keşfedilme umudu da veriliyor. Bu ekipler vasıtasıyla patronlar düşündükleri organizasyonun olabilirliğini test ederken, kadrolarının kaabiliyetlerini de deneme fırsatı bulmaktadırlar. Başarılı olanlar seçilmekte ve yeni organizasyonun üzerine kurulacağı müstakbel yönetici ve liderler yerlerini almaktadırlar.

4.3.3. Hepbirlikte öğrenmeye müsait bir çevre kurmalı, Kendikendine öğrenmenin bir kuruluş için fevkalâde önemli stratejik bir faaliyet olduğu, yeni yeni öğrenilmeye başlanmış görünüyor. Eskiden bilgi ve ehliyet süreçlerden ve sistemden ayrı, çalışanların yanlarında getirdikleri bir şey olarak kabul edilirdi. Oysa farkedildi ki, süreçler ve sistemler içinde yer alan bütün olayların öğretici / eğitici bir yönü vardır. Eğer iyi işletilirse bilgi ve yetenek dağarcıklarına çok şey ilâve edebilirler. Kendi kendine öğrenme başladığında, bir şirketin çalışanları yek vücut olabilmekte, rekabet karşısında her biri bir yana savrulmamaktadırlar. Öğrenen bir şirket olmak, çalışanları azamî bilgi ile mücehhez kılmak iyi bir şeydir. Ama o şirkette teknik altyapısının kurulmasını, temel yeteneklerinin iyi yönetilmesini ve bir bilgi mimârlığını gerekli kılmaktadır. Bilgi mimarlığından kasdımız, bilgiyi temel yeteneklere uygulayabilen, istenen zamanda, istenen yerde bilgiye ulaşılabilen bir yapının kurulmasıdır.

4.3.4. Bulunduğu mahalle hizmet ve gurur veren, övülen bir kuruluş olmalı.

Şirketler büyüyüp, geliştikçe ve toplum hayatında yerlerini aldıkça, sâdece iktisâdî birer kuruluş olmaktan çıkıyorlar, bilgi çağının sosyal kurumları gibi addedilip, yeni sorumlulukları da üstlenmek zorunda kalıyorlar. Bir rol oynuyorlar, ama bunun meşrû bir zemini olmalıdır. Bu konuda, sanayi çağının pek de benimsenmeyen şirket davranışlarından kalan menfî intibaların giderilmesi lâzımdır.

Şirketler de insanlar gibi hatâ yapabilirler. Daha önemlisi iyi veya kötü yolda değişebilirler. İyilik saçan olabilecekleri gibi, istismar edenleri de çıkabilir. Toplum her zaman sorumluluklarını müdrük, çevresine hizmet sunan kuruluşlara meşrûiyet berâtını vermeye hazırdır. Bunu da sağlayacak olan, kuruluşun beşerî varlığıdır. Yani mensuplarıdır.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

1. Andrew S. Grove: Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır. Sistem Yayınları, 1997, 228 sh.
2. Anonim, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, 1997, 237 sh.
3. Anonim: Management du changement. Euroforum semineri notları, 12-13 Aralık 1995, Paris.
4. Anonim: Strategor. Stratégie, structure, décision, identité. InterEditions, Paris, 1993, 615 p. Bölüm 15.
5. Anonim: Yönetimde Yeniden yapılanma. "Yeni Türkiye" Özel sayısı, Mayıs-Haziran 1995, sayı 4, 611 s
6. Bengt Wahlström: Management 2002, Editions D'Organisation, 1991, 224 p.
7. Benoit Grouard-Francis Meston: L'Entreprise en Mouvement. Conduire et réussir le changement. Dunod, 1993, 275 p.
8. D.E. Hussey, Kurumsal Değişimi Başarmak. Rota Yayınları, 1997, 117 sh,
9. Edwin C. Nevis, J. Lancourt, H.G. Vassallo: Intentional Revolutions, Ed. Josses-Bass, 1996, 287p. (Özeti L'Exp. Management Review 83, sh 118-119)
10. François Guillard- James Kelly: Du Mecanique au vivant. L'entreprise en transformation. Ed. Village Mondial, paris, 1995, 278 p.
11. Gary Hamel, C.K. Prahalad: Geleceği Kazanmak. İnkılâp kitabevi, 1996 İstanbul, 383 sh.
12. Hervé Sérieyx: Le Big Bang des Organisations.Calmann-Lévy 1993, Paris 342 p.
13. James Champy: Reengineering du manafement. La meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer. Dunod 1995, Paris, 236 p.
14. L. G. Bolman & T. E. Deal: Repenser les organisations, pour que diriger soit un art. Maxima, 1996, 312 p.

15. Larousse Enciclopedie du corps humain CD Rom PC
16. Meryem Le Saget: Le Manager Intuitif. Une nouvelle force. Dunod, Paris, 1992. 1. Kısım 14-43.
17. Michael Hammer ve James Champy: Değişim Mühendisliği. Sabah Kitapları, 1994, 206 s.
18. Michael Hammer ve Steven A. Stanton: Değişim Mühendisliği Devrimi. Ne yapmalı, Ne Yapmamalı? Sabah Kitapları, 1995, 213 sh.
19. Mike Johnson: Gelecek Binyılda Yönetim. Sabah kitapları, 1996, İstanbul, 123 sh.
20. Nicole Aubert-Vincent de Gaulejac: le coût de L'excellence, Editions du Seuil, 1991, Paris, 336 p.
21. Peter Drucker: Façonner L'avenir, Editions D'Organisation, 1988 Paris, 3-4. Bölümler, s. 175-335.
22. Peter Drucker: Les nouvelles réalités. 1989, InterÉditions, Paris, 14-15 Bölümler sh:239-267. Eser T. İşbankası yayınları arasında Yeni Gerçekler adıyla tercüme edilmiştir.
23. R. reitter et all: cultures d'entreprise. Étude sur le conditions de réussite du changement. Vuibert, 1991 Paris, 286 p.
24. R. Tomasko: Six remedes pour soigner les structures malades. İn. L'expansion Management Review, 74, 1994, pp. 68-73.
25. Robert H.Rosen: İnsan Yönetimi, MESS Yayınları, 1998,407 sh.
26. T. Davenport - N. Nohria: Recollez le travail au lieu de le diviser! İn. L'expansion Management Review, 74, 1994, pp. 56-67.
27. Theodore Levitt: Réflexions sur le management. 2. Partie: Changer. pp: 59-127. Dunod, Paris, 1991.
28. Todd D. Jick: Gérer le Changement. In:MBA Management, Maxima 1995, Paris, pp:397-434.
29. Tom Peters: le chaos management. InterEditions, Paris, 1988, 610 p.
30. Tom Peters: L'Entreprise Libérée, Dunod, Paris, 1993, 674 p.

31. Turgut Özal: Değişim Belgeleri, Mart 1993, 163 s.
32. William H. Davidow & Michael S. Malone: Sanal Şirket. Dünyanın En Gelişmiş Şirketlerinden Alınacak Dersler. Şirketlerin Yeniden Yapılanması ve 21. Yüzyıla Hazırlık. Koç-Unisys Yayınları 1. İstanbul, 1995, 287 s.