

ŞİRKET İNSANdır İNSAN TANRISAL

CÜNEYT DİLSİZ



ŞİRKET İNSANdır İNSAN TANRISAL



EFİL YAYINEVİ

ŞİRKET İNSANdır İNSAN TANRISAL

Şirket Psikolojisi • Dizimleri • Değişimleri

Cüneyt Dilsiz

ŞİRKET İNSANDIR İNSAN TANRISAL

E-Book Yayın Nu.: 1

Genel Yayın Nu.: 152

ISBN: 978-605-4579-20-4

1. Basım Eylül 2012

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.©2012
Efil©2012

Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.

Sertifika Nu.: 12131

Sayfa Tasarımı: Türkan Sarı

Kapak Tasarımı: Cüneyt Dilsiz

Baskı ve Cilt: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti.

Tel: (+90) 312 394 55 90

Sertifika Nu.: 13987

Yasal Uyarı: Bu kitabında yazar, yurt içi ve yurt dışı profesyonel iş hayatında karşılaştığı doğru ve yanlış şirket içi uygulamaları, edindiği bilgi ve tecrübe birikimiyle birlikte, şirket adı deşifre etmeden kavramsal çerçevede aktarmaktadır. Gerekli görülen yerlerde destekleyici kaynaklardan alıntılar yapılmış ve bunlar metin içinde veya dipnot kısmında belirtilmiştir. Yazar, bu kitaptaki bilgilerin kullanımı veya dağıtımından doğacak herhangi bir yükümlülüğü veya zararı reddeder. Bilgilerin kullanımından doğacak herhangi bir sonuç kullananın kendi riskidir. Okuyucular, özellikle şirket dizimleriyle ilgili konuda, uzmanlara danışmadan bu bölümdeki herhangi bir bilgiyi hayata geçirmemelidir.



EFİL YAYINEVİ

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Dan. Yat. ve Tic. Ltd. Şti.

Reşit Galip Caddesi 25/4 GOP, Çankaya/Ankara, Türkiye

Tel : (+90) 312 442 52 10

GSM : (+90) 541 232 00 96

Faks : (+90) 312 442 52 12

www.efilyayinevi.com

İçindekiler

Kitabın Adı Hakkında vii

Teşekkür ix

Önsöz xi

Şirket Psikolojisi 1

Giriş 3

Psyche+Logos 4

Bilinç ve davranış 9

Değer uyumu 14

Şirket değerleri 21

Yetenek ve yetenek yönetimi 22

Yöneticiler 28

Psikologların rolü 42

Yönetici ve süreçler 44

Eğitmen olarak şirket psikologları 51

Performans yönetimi 56

Çalışan faktörü 65

Şirket Dizimleri 87

Giriş 89

Tanımlar 90

Sistemik dizim 91

Sistemik enerji	102
Şirket sorunlarının nedenleri	104
Dizimlerin etkili olduğu bazı konular	106
Sistemik şirket dizimleri	110
Dizim uygulaması	115
Danışan üzerindeki etkiler	129

Şirket Değişimleri 131

Giriş	133
Değişimi tanımlamak	134
Şirket ve İK'larda dönüşüm	138
Şirketlerde İK birimi	149
Eylemsizlik/ hareketlilik	157
Şirket yapıları	160
Değişimi yaratan eğilimler	167
Kurumsal değişim ve gelişim	186
Şirketlerde değişim	191
Değişim ve birey	198
Değişim ve İK	217
Değişim ve psikoloji	220
Şirketlerde büyüme	221
Stratejik dört öncü ilke	225
Yönetim bir eylemdir	232
Yöneticinin yeniden konumlandırılması	239
Yaratıcılık üzerine	243

Kitabın Adı Hakkında

“Organizasyon” kelimesi Organ’dan türetilmiştir. Organ, özel bir amaç ve fonksiyona sahip vücudun (İnsan’ın) bir parçasıdır. İnsan, organların muhteşem bir tasarımıyla bir araya gelmesiyle vücut bulur. Şirket (organizasyon), belli bir amaca yönelik olarak birbiriyle bağımlı olarak çalışan İnsan’lar grubudur. **ŞİRKET**’i asıl oluşturan binalar veya resmi kayıt belgeleri değil, **İNSAN**dır.

Çağdaş bir tefsir olan *Levh-i Mahfuz*’da yer alan “İnsan’ın kim olduğu”na dair gerçek tanımlama dikkate alınarak elinizdeki kitaba ikinci bir başlık konulmuştur; “*İnsan Tanrısalsal(dır)*”. Bu ikinci başlık, eşsiz bir varlık olan İnsan üzerinden şirketlere, ticari ünvanın ötesinde çok daha farklı boyutta bir tanıma sahip olduklarını hatırlatmaktadır; **İNSAN**, şirket için maliyet yaratan bir işgören değil, sevgi ve saygı görmeyi koşulsuz hak eden **TANRISAL** bir varlıktır. (Yazar)

Teşekkür

Gerçek yönetimin ne olduğunu öğrenmek adına sürekli araştırma yapmama vesile olan ve kendimi yönetim konusunda geliştirmeye zorlayan, kendi oyun bahçelerinin tek oyuncusu olan çoğunluk grubu ben-merkeziyetçi yönetemeyen yöneticilere; takdir edilecek düzeyde başarılı yönetim stratejileri uygulayan ve burada kaleme almaya çalıştığım öğretileri ve daha fazlasını bana kazandıran azınlık grubu biz-merkeziyetçi yöneten yöneticilere teşekkür ederim. Hepsini sevgiyle onurlandırıyorum.

Levh-i Mahfuz tefsiriyle beni tanıştıran, kurumsal şirket yönetimi konusundaki bilgilerime inanılmaz boyutlar kazandıran değerli eşime sonsuz teşekkür ederim.

Önsöz

Bu kitap, üç ana başlık üzerine yazılmıştır; *Şirket Psikolojisi*, *Şirket Dizimleri* ve *Şirket Değişimleri*. Başlıkların seçimi bir tesadüf değildir, ancak özel bir bütünlük oluşturmak için de bir araya getirilmemişlerdir. Bu başlıklar aslında iş dünyasında popüler olan konulara göre daha nadiren işlenmektedir. Kitap, akademik bir referans yayın olması amacıyla hazırlanmamıştır, bu nedenle kitabın içerdiği bölümler ve anlatım sistematik bir dizilimden uzaktır. Kitabın içeriği şirket yönetimi terminolojisi çerçevesinde özenle hazırlanmaya çalışılmıştır. Konuların anlatımı, genel kabul görmüş idealize şirket uygulamalarını anımsatır şekilde -kasıtsız olarak- teorik bilgi düzeyinde algılanabilir veya kendine özgü yeni yaklaşımları işaret eden bir farkındalık sergileyebilir. Ancak her iki tarz, hem bireysel hem de şirket boyutunda ikilemlerle başa çıkabilmek için okuyucuların yeteneklerini geliştirebilmek amacıy-

la, bu kitapta birbiriyle bir bütünlük içindedir. Her ne kadar bu üç başlık bir kitap içinde benim anlatımım ile bir araya geldiyse de her biri derinlemesine bir araştırma konusudur. Ve bu derinlemesine bilgidan çıkan her konu üzerine sayısız kitaplar yazılabilecek niteliktedir. Şirketler için bu tür çalışmalara referans olabilirsem bundan mutluluk duyarım.

Özünde para kazanmak olan şirket tipi organizasyonların çalışanlarını bu üç başlığın kesişiminde görmelerini beklemek hayalperestlik olabilir. Ancak, istinasız olarak anlaşılması gereken şudur; insan şirket için herşeydir ve şirket insanın kendisidir.

Cüneyt Dilsiz, 2012

Şirket Psikolojisi

Giriş

Psikolojiyi anlamak ve uygulamak modern çağın yöneticileri için başarıya giden en önemli yollardan biridir. Ticari faaliyetler her geçen gün insanların zihinsel yaşamlarıyla daha fazla yakın temas halindedir. Büyümeyi ivmelendirecek satışları gerçekleştirmek, şirket/ ürün/ hizmet tanıtım projelerine ağırlık vermek, işgücünü performansı arttırıcı yönde eğitmek, doğru göreve doğru insanları seçmek, daha yüksek iş verimliliği sağlamak, yorgunluğu keyif almaya dönüştürmek, müşterileri ve iş bağlantılı ortakları memnun etmek, en uygun çalışma ortamı şartlarını yaratmak, insanları yaptıkları işlere adapte olmalarını sağlamak ve diğer birçok konu bugün yöneticilerin önünde çözümlenmeyi beklemektedir ve bu sorunlara ancak psikolojinin yardımıyla gerekli çözümler üretilebilir. Psikolojinin (*Davranış ve Zihinsel İşleyiş Bilimi*¹) sahip olduğu anlayış ve yaklaşımları kavrayabilmek için yöneticilerin, psikologlar gibi sorunların derinlerine inerek farklı boyutta tecrübeler yaşamasına gerek yoktur. Bu bölümün amacı, yöneticinin sorunlarını çözmesinde yardımcı olacak olan modern psikolojik düşünce sonuçlarını bir araya getiren şirket psikolojisi ile tanışmaktır. İlk bakışta yöneticiye yüzeysel veya önemsiz gelse bile,

¹ TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi - Psikoloji Köşesi

böyle bir çalışma herşeyden önce sağlam temeller üzerine oturtulmalı ve daha çok eldeki veriler üzerinden sonuca gidilmelidir.

Psyche+Logos

Hayatı kolaylaştıracak ürün/ hizmetlerin üretimi, bunların dağıtımı, satışa sunulması, devamında teknik destek sunulması ve diğer birçok ara süreçlerle beraber ekonomik hayat içindeki değişim kesinlikle değişmez bir olgudur. Yüksek teknoloji ile donatılmış modern işletmeler, hızlı ulaşım sistemleri ve pratik iletişim kanalları vs yakın geçmiş dönemle bile kıyaslanamayacak bir hızda gelişmektedir. Pazarın ve üretimin her bir unsurunun muhteşem buluşlardan ciddi etkilenmesine rağmen, şirketlerdeki yeni kurumsal yapılanma ve değişim yöntemlerinin getirdiği görkemli başarılardan daha az etkilendiği kesindir. Yıllar içinde elde edilen bilgi yığınları ekonomik ürün/ hizmetlerin üretilmesine ve dağıtılmasına katkıda bulunmuş, bilim dünyası iş dünyasına gerçek bir temel oluşturmuştur. Ancak, maalesef çok az yönetici pratik yaşam tarzını bir adım ileriye taşıyabilmek adına yaratıcı ve entellektüel potansiyele sahip olan insan faktörünün farkında olabilmıştır. Mekanik düşünce yapısında olan yöneticiler teknolojiyi kullanıp sadece şirketin

kârlılığına odaklanırken aslında bu kârlılığın yaratan, ürün/ hizmete değer katan, enerjilerini adayan bireyleri göz ardı edebilmektedir.

Herkesin sınır tanımaz bir şekilde iletişimin içinde olduğu bugünün şartlarında insanlar bilerek/ bil-meyerek teknoloji biliminin sonuçlarından sonuna kadar faydalanmaktayken, insan aklıyla ilgilenen bir bilimi ne kadar az (veya hiç!) kullandığını görmek çarpıcı bir tezatlık oluşturmaktadır. İnsan aklının bilimi olan psikoloji bugün için temel disiplinler kadar gerçek ve bilimseldir. Ve insanoğlu düşündükçe, hatırladıkça, hissettikçe, istedikçe ve ürettikçe, yani kısaca hayatta var olduğu sürece, psikoloji bilimi eskisinden daha az etkili olmayacaktır. Ancak, şirketlerin ticari yaşam süreçleri psikoloji ile ilgili kaynaklardan gelen bilgilerden çok az etkilenmiştir. Bireyin çok çalışmasına rağmen gereken saygı ve yükselmeyi alamadığı gerçeğinin birçok psikoloğun sıkça karıştığı bir durum olduğunu söylemek -istatistiksel verilerle tescillemeye gerek kalmaksızın- eminim ki yanlış olmaz. Buna rağmen, şirketleri çevreleyen ticari dünyaya baktığımızda başarıyı getiren asıl unsurun en önemli rolü üstlenen insan aklının olduğunu hızlıca keşfedebiliriz.

Bir işletme için sahip olduğu makinalar son derece önemlidir. Makinalar en uygun fonksiyonellikte ayarlanıp çalıştırıldığında ve düzenli olarak

periyodik bakımları yapıldığında işletmeci kendini güvende hissedecektir, çünkü ürünler belirlenen standartlarda sorunsuz bir şekilde üretilmektedir. Peki, *bu makinaların başında bulunan çalışanların teknik bilgi ve beceri düzeyi asgari talep edilen düzeyi karşılayacak veya gerekenin daha üzerinde bir düzeyde değilse?* Bu durumda işletmede sadece mekanik kısımlara odaklanıp, duyguları, hisleri, fikirleri, ego-ları olan ve üretimin başında bulunan insanı yok sayarsanız, *en iyi ticari ürünü ürettiğinizden nasıl emin olabilirsiniz?* Bu aslında yöneticilerin içine sıklıkla düştükleri bir ikilemdir. Ve soruyu düşündüklerinde cevabı her zaman -içsel olarak bir hak verme duygusundan dolayı- olumlu yanıtlanır. Üzücüdür ki, bu hak verme sadece o an için yaşanır, çünkü mekanik düşünce devreye girdiğinde tekrar insan unsurunun gözardı edildiği sadece para getirisinin düşünüldüğü robotlaşmış üretim sürecine hızlıca geri dönlür. Eğer bireyin dikkati beklentilerine ve alamadığı hak ettiklerine odaklanır, yaşadığı mutsuzluk yaptığı iş ile bir araya gelir, kafasında kurguladıkları kendisini yaptığı işten uzaklaştırır ve doğru zihinsel gücü toparlayamazsa o zaman bir seçim yapmak durumuyla başbaşa kalacaktır. Şirket çok görkemli ekipman ve mobilyalarla donatılmış olabilir, lojistik hizmetleri modernize edilmiş ve iletişim araçları son teknoloji olabilir, şirket süreçleri mükemmel bir yazılımla ku-

sursuz izlenebiliyor olabilir vs, ancak başarı veya başarısızlık bilgisayarın önünde oturan, koridorlarda koşturan, makinaların başında duran insanların performansına bağlıdır ve bu performans sonuçta çalışanın zihinsel gücü ile ilişkilidir. İnsanların akıl ve karakterleri, yetenek ve hisleri/ öngörülleri makinaların kusursuz ihtişamlarından kıyaslanamaz ölçüde daha fazla önemli ve belirleyicidir. Eğer doğru seçilmiş bir birey şirket içinde doğru bir pozisyonda görevlendirilmişse ve çalışma koşulları zihinsel ve ruhsal taleplere göre düzenlenmişse o zaman bütün zorlukların üstesinden gelinebilir. Diğer taraftan, eğer zihinsel ihtiyaçlar gözardı edilir, yanlış düşünceler ortada dolanır, gizli çıkar çatışmaları yaşanır, değersizlik duyguları su yüzüne çıkar, üretilen ürün/ hizmetler standartların altına düşerse sonuçlar içler acısı olabilir. Yapılan her iş akılla başlar, akılla ilerler ve akıllara hizmet etmeyi amaçlar. Bunun sonunda bir memnuniyet oluşur ve bu memnuniyetin her adımı dikkat, düşünce, duygu, his ve insan zihninin dürtülerini içerir.

Psikoloji biliminin şirketlere uygulanması oldukça yeni bir alan sayılabilir. Örneğin, kurumsal gelişim ve eğitim, çalışma hayatının kalitesi, değişim yönetimi, karmaşık sistemler teorisi², insan kaynak-

² Fiziksel bilimler karmaşık sistemlerin doğrusal olmayan davranışlarıyla ilgili yeni teoriler geliştirdi. Karmaşık sistemlerin özelliklerinin

ları gelişimi, değerlendirme, takım kurma, süreç iyileştirme, kişisel koçluk vs. Uygulayıcılar, uygulamalı psikolojinin pek çok branşını kapsayan bir donanıma sahip olmalıdırlar. Bu bilgi birlikteliğinin yarattığı güç şirketlerin ve onu oluşturan bireylerin tüm potansiyellerini açığa çıkartmayı amaçlamaktadır.

Şirket psikolojisinin arkasındaki felsefe oldukça basittir; *‘iş dünyası ve psikolojiye ait bilgileri kullanarak şirketlere ve çalışanlarına karşılaştıkları sorunlarda yardımcı olabilmek’*. Psikoloji kullanarak ortaya çıkan uygulamalar, liderlik vasfının getirdiği görevlerden dolayı yoğun ajandalarıyla boğuşan üst düzey yöneticilere yardım etmekten tutun da, stratejik satış grafikleriyle boğuşan orta düzey yöneticiler ve sahada pazarlama becerilerini ortaya koyan satış personeli için kişisel koçluk uygulamalarına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır.

tanımı şunları içermektedir; • sistem davranışını belirlemek için birbiriyle güçlü etkileşimde olan birçok değişkenden oluşmak, • başlangıç şartlarına duyarlılık, • zaman içinde kararlılık. İki karmaşık sistem kavramı sistemin davranışının evrimi hakkında bilgi sağlar ve gelecekteki davranışlarının tahminini mümkün kılar. Karmaşık sistemlerden çıkan kavram tartışmaları ve şirketlere uygulanması, kurumsal araştırmaların nasıl yapılması gerektiği konusunda bir fikir verir. Eğer kuruluşların doğrusal olmayan davranış sergiledikleri varsayılırsa, kuruluşların şartlara özel davranışını tanımlamak için daha tarihsel, boyuna, ve kalitatif araştırma yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir (Daniel, J.S., Linda, L.B. 2000. *A Complex-Systems Approach to Organizations*. Current Directions in Psychological Science Journal. Vol9, No2, April 2000, pp. 69-74).

Bilinç ve davranış

Bir şirket yöneticisi her zaman karşılaştığı sorunların gerçekçi çözüm yollarına güvenmeli ve konuyu deneyim sahibi şirket psikologlarına devretmelidir. Bu yaklaşım, gelenekçi yapıdaki ve hatta mikro yönetim uygulayan yöneticiler için oldukça zor bir karardır. Özellikle aile şirketleri gibi küçük ölçekli yapılarda şirket, yöneticinin yaratıcısı olduğu bir çocuk gibi görüldüğü için, sadece şirket psikologlarına değil şirket içinden yükselen atılım fikirlerine bile kapalı kalmaları son derece genel bir durumdur. Şirketin her türlü eylemine ait kumandaları elinde tutan bu yöneticiler sığ vizyonel yapılarıyla ne ekonomik ne de toplumsal bir katma değer yaratabilmektedirler.

Çözüme giden yolda ilerleme genellikle yavaştır ve dolayısıyla bu uzun süreçte zaman zaman hayal kırıklıkları yaşamak -elbetteki- imkansız değildir. Psikologların sorunu bir an önce çözüme kavuşturabilmek için veya şirketteki her koltuğu ideal olarak o görev için doğmuş bireylerle doldurabilmek için ellerinde hazır bir reçete yoktur. Aslında şirket psikolojisi gibi uygulamalı psikolojinin gerçeklerine doğrudan yönelen bir kestirme yol da yoktur. Öncelikle aklın genel standartlarını ve düzenli davranışlarını bilmemiz/ anlamamız gerekir. Diğer bir ifadeyle, şirkette sorun yaşanan özel durumlara psi-

kolojiyi uygulamadan önce zihinsel koşulları, yani zihnin yapısını ve işlevini öğrenmeliyiz^{3 4}.

Pratik uygulamaya dönersek, şirkete alınacak olan bir adayla ilgili bazı bilgileri merak ediyorsunuz; *Sadık bir çalışan mı olacak? Özenli ve özverili mi çalışacak? Şirketin hedef ve vizyonunu paylaştıracak mı? Üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirebilecek mi? Hızlı ve doğru kararlar verebilecek mi?* vs. Ya da, halihazırda şirkette çalışan bir bireyle ilgili bazı bilgileri öğrenmek istiyorsunuz; *Belirsiz ve yoğun çalışma saatleri kendisinde isteksizlikten kaynaklanan bir dikkatsizliğe neden olacak mı? İşindeki monotonluk*

³ Zihin kişinin ilahi özüdür, ruhudur. Evrensel Zeka'nın İnsan şeklindeki bir ifadesidir. Zihin görülemez, tatılamaz veya ölçülemez, ancak elektrik gibi onun orada olduğunu biliriz. Zihni araştıran ilk bilim adamlarından biri Sigmund Freud'dur (Johnson,R., Swindley,D. 1995. *Awaken your inner power*. Element Books Ltd.)

⁴ Howard Gardner, 'Five Minds of the Future' (HBS Press, 2006) adlı eserinde zihin tiplerini beş kategoriye ayırmıştır; • Disiplinli zihin [bir yada birkaç disipline özgü düşünme biçimlerinde ustadır. Disiplinli zihin, bilgi ve becerisini geliştirmek için sürekli çalışması gerektiğini bilir], • Sentezci zihin [tamamen farklı kaynaklardan enformasyon alır. Bu enformasyonu anlamlandırıp değerlendirirken nesnel ölçütler kullanır ve bunları hem kendisi hem de başkaları için anlamlı olacak şekilde bütünleştirir], • Yaratıcı zihin [disiplin ve sentez üzerinde yükselir. Yeni fikirler ortaya koyar, sorulmamış sorular sorar, yeni düşünme tarzları geliştirir, sıra dışı sonuçlara ulaşır], • Saygılı zihin [bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkları görür ve bunları hoşgörülle karşılar. 'Ötekilerle' anlaşmaya çalışır ve onlarla işbirliği kurmanın yollarını arar], • Etik zihin [kişinin kendi çalışmasının doğasıyla içinde yaşadığı toplumun ihtiyaç ve talepleri üzerine kafa yorar. Bu zihin tipi, çalışanların kişisel çıkarlarının ötesindeki amaçlara nasıl hizmet edebileceklerini ve bireylerin herkesin iyiliği için nasıl özveriyle çalışabileceklerini kavramlaştırır].

kendisini rutinleştirecek mi? Bir zorlukla karşılaştığında nasıl hareket edeceğini biliyor mu? Başarılarının ödüllendirilmemesi davranışlarını nasıl etkileyecek? Yetki vermeden sorumluluk yüklemek yaptığı işleri nasıl etkileyecek? vs. Dikkat ederseniz, bu soruların hepsi bir etki karşısında bireyin verdiği eylemsel tepkilerin sonuçlarına odaklanan türdendir, çünkü yöneticiler hiçbir zaman bireylerin ruhları ile ilgili soru sormazlar. Ruh kavramı, dini ve ahlaki düşüncemizdeki kişiliğimizin en derin çekirdeği olarak tanımlanabilir. Fakat psikolojide ruh kavramına olan ilgi tamamen farklıdır. Aslında, gerçekte bireydeki tecrübelerin/ yaşanmışlıkların ne olduğunu öğrenmek isteriz, yani bireyde gerçekte nelerin var olduğunu merak ederiz. Bireyin ruhu ile birlikte fikirleri, duyguları, arzuları, egoları ve iradesiyle de ilgilenmek gerekir. Bu durumda iki önemli soruya bakmamız yerinde olacaktır.

İlk soru bilinç ile ilgili; *Kişi neleri tecrübe etmiştir?* Kişinin hafızasındaki imajlar, monotonluk veya isteksizlik duyguları, arzuları, kararları vs psikologlar için en doğru çalışma araçlarıdır. Elbetteki bir yöneticinin bireyin ruhsal fotoğrafını çekmesi ve yorumlaması mümkün değildir. Bireyin sadece yüzüne bakarak değersizlik duygusunu algılayamazsınız. Değersizlik onun içindeki bir duygudur ve başkası bunu hissedemez, dolayısıyla sadece kendisi farkın-

da olabilir. Eğer onun yaşadığı değersizlik duygusunun nasıl birşey olduğunu öğrenmek istiyorsanız maalesef hiçbirşey yapamazsınız. Bunu ancak, kendinizi geçmişte değersiz hissettiğiniz an'a giderek yapabilirsiniz. Eğer böyle bir an'ı yaşamamışsanız bu duygunun nasıl birşey olduğunu bilmeniz pek mümkün değildir.

Herkes bir bilince sahiptir ve kişinin hafızasındaki imajlar sadece kendisine aittir. Bilinç, zihnin her zaman farkında olduğumuz bölümüdür. Bireyin en yakın çevresini algılar, tercihleri yapar ve gerekli tepkileri verir. Bu imajları başkalarıyla değişemeyiz. Eğer başkalarının tecrübelerini anlamak istiyorsak bu ancak bizim de aynı tecrübeleri yaşamamızla mümkün olabilir. Psikologların ilgisinin, kişilerin sadece kendilerince tecrübe ettikleri içsel durumlar üzerine olduğunu söyleyebiliriz. Yani psikolojik çalışma; bu durumları analiz etmek, kişinin kendince koyduğu ve takip ettiği prensipleri incelemek ve her bilinçli hareket durumunda neler beklemek zorunda olduğumuzu anlamaktır. Zihnin bu şekilde çalışılması aslında bilincin içeriğinin çalışılması demektir. Birisi tarafından hissedilmeyen veya karşıdakinin içsel tecrübelerine etki etmeyen herşey aslında hislerimizin dışında kalıyor demektir. Bu nedenle zihin kişilerin içsel tecrübeleri olarak değerlendirilebilir.

İkinci soru ise davranış ile ilgili ve burada farklı soru kalıpları kurulabilir; *Kişinin yavaş ve dikkatsiz çalışmasına neden olan yorgunluğun anlamı nedir? Sabırsız hareketlere neden olan atılganlığın anlamı nedir? İyi performans göstermeye neden olan heyecanın anlamı nedir?* vs. Sorular şirkette yaşanan sorunlara göre çeşitlendirilebilir. Cevaplar bireyin içsel yaşamında yatmaktadır. Psikologlar zihin ile ilgilenir, ancak bireyin konuşması, hareketleri, tepkileri, yani tavır ve davranışlarının hepsi aslında çok önemlidir. Örneğin, kişinin dürüst olup olmadığını öğrenmek istiyoruz. Bu merakın cevabı ancak bireyin gerçekleri konuşup konuşmadığı veya yaptığı işlerde hileye başvurup vurmadığı vs sonrasında bir anlam kazanabilir. Bunu biraz daha genelleştirebiliriz. Eğer kişinin zihniyle ilgileniyorsak tamamen önemli olan faktör kişinin hareket şeklidir, yani *dışsal davranışındır*. Kişinin bütün eylemleri belirgin bedensel hareketlerden oluşur. Kişinin konuştuğu cümleler aslında dudakların, dilin ve ses tellerinin kendi içindeki bir düzende çalışmasının sonucudur. Dolayısıyla, kişinin verimli bir şekilde çalışması aslında elleri, ayakları, parmakları vs ile yaptığı bir hareketler zincirinin sonucudur. Eğer okuma, konuşma, beslenme gibi hareketler iç organlar gibi istemsiz süreçler olsaydı bu durumda kişinin hareketlerini zihinsel olarak tanımlamamız imkansızlaşırdı.

Tüm bu anlatımlardan hareketle, bireyin *içsel tecrübeleri* ve *dışsal hareketleri* iki farklı ifadeyi ortaya çıkartmaktadır. *Bilinç* ve *davranış* psikolojik olarak birlikte çalışılması gereken iki farklı gerçeklik konusudur, çünkü duyguların farkında olan zihin ile iletişimde etkili olan vücut birbirinden ayrılamaz bir bütünlük gösterir.

Değer uyumu

Bir yöneticinin bir psikologla yapalabileceği en basit diyalog, şirketin işleriyle ilgili sorunları çözmesine veya şirketin ilerlemesine yardımcı olmasını istemektir. Bu süreç için, belirli bir zaman aralığında bitirilmesi gereken ve üzerinde anlaşılmış hedefleri olan bir proje çalışması diyebiliriz.

Her şirket, ilişkiler ve kurallar ağı ile örülmüş karmaşık fakat aynı zamanda uyumlu bir sistemdir. Bu sistem -dışardan zorunlu bir müdahale olmadığı sürece- kendi kendini düzenler ve üzerinde anlaşılmış bir işlevsellik formülü çevresinde çalışır. Sağlanan anlaşmanın odağı paylaşılmış değerler ve sistemin (yani şirketin) var olma amacıdır. Aslında, ‘anlaşmak’ kelimesini kullanmak ne kadar doğrudur tartışılır, çünkü şirket çalışanlarının çok azı birşeyler üzerinde anlaşmayı/ uzlaşmayı dikkate alır ve önemser. Ancak yinede, teorik anlamda bu keli-

meyi kullanmayı anlatımdaki anlaşılabilirliği sağlaması açısından tercih ediyorum. Şirketlerdeki anlaşmalar hem gizli hem de açık yapıda olabilir. Değerler bütünü kabul edildiği ve bunlar üzerinden çalışıldığında insanlar bu değerlerle soyut anlamda bir anlaşma sağlamış olurlar. Psikologlar böyle bir ‘anlaşma’ durumundan kaynaklanan bir sorunla karşılaştıklarında öncelikle işlevsellik bozukluğunu teşhis ederler ve daha sonra bu fonksiyonel bozukluğu ortadan kaldırmak için sistemin çalışma şeklini düzeltmek/ iyileştirmek/ değiştirmek üzere gerekli müdahalelerde bulunurlar. Bu yaklaşımdaki zorluk şu olabilir; sistem doğası gereği hem karmaşık ve uyumlu hem de işlevsel ve işlevsiz olmak için birşeylere tutunmuştur ve bu aslında var olan/ gerçek işlevsizliğin bir sonucudur. İşlevsizliği ortadan kaldırmak veya bununla ilgili bir girişimde bulunmak paradoksal olarak sistemin işleyişine kritik bir biçimde zarar verebilir. Bunun basit bir örneği, önemli bir kişilik bozukluğu olan narsist⁵ yöneticiler tarafından yöne-

⁵ Narsist kişiler her zaman tüm ilgiyi kendi üzerlerine çekmeye çalışırlar ve sürekli her konuda kendi laflarının geçmesini isterler. Bu kişilerin amacı en mükemmele ulaşmak, toplumda parmakla gösterilen nadide insanlardan olmaktır. Kendilerini her zaman büyük bir özveriyle en ufak ayrıntısına kadar mükemmele ulaştırmak için çalışırlar. Bu şekilde ilgiyi sadece kendi üzerinde toplayan narsistler başka insanları görmezler, onların haklarına saygılı olmazlar. İş birliği gerektiren işlerden her zaman kaçınırlar. Narsistler başkalarının hak ve gereksinimlerini göz önüne almadan kendilerini öne çıkarmaya ve her şeyi istedikleri gibi yönlendirmek için baskalarından yararlanmaya çalışır-

tilen şirketlerde görülebilir. Bu tür yöneticiler, karizmatik doğaları ve kullandıkları inandırıcı dil ile takipçilerini cezbetmeyi başarırlar. Bu yöneticiler yenilikçi, vizyoner ve mücadelelerinde devrimcidirler. Dolayısıyla her zaman büyük resmi görürler. Diğer taraftan, kendilerini tehdit altında hissettiklerinde pasif birer dinleyici konumuna girerler. Kendileriyle ilgili geri bildirimleri duyma konusunda heveslidirler ancak sadece istediklerini duyma eğilimi gösterirler ve başkalarının duygularıyla muhatap olmaktan genellikle rahatsız olurlar. İnsanları genellikle kol boyu mesafede tutmayı tercih ederler. Narsist yöneticilerle yönetilen şirketler bu yöneticilerin kalıplarına bürünmüşlerdir. Örneklemeyi bir adım ileriye taşıyalım. Bir şirket, sektörün en iyisi olduğuna inanıyor ve imaj olarak hedef kitleye de kendilerini seçtiklerinde daha ayrıcalıklı olacakları mesajını veriyor. Hatta, iş ortaklığı kuracakları şirketlere bile, kendileriyle çalışma fırsatı buldukları için çok şanslı ve özel oldukları vurgusunu yapıyor. Bu noktada şirketin imajının gereğinden fazla şişirilmiş olduğu açıktır⁶. Bu şekliyle şirketin hayatta

lar. Gerçek dışı güç, para, başarı vs geliştirirler. Hiç bir zaman doymazlar. Bunun sonucunda kendine önem verme duygusunun yerini depresyon ve değersizlik duyguları alır. Çünkü sergiledikleri bu üstünlük tavırları derin bir güvensizliği gizler (<http://narsist.nedir.com>).

⁶ Bu tür şirket yapıları elbetteki var ve sektörlerinde açık ara farkla lider konumdalar. Ancak unutulmamalıdır ki, tekeli piyasa yaklaşımı uygulanabilirliğini kaybetmiştir ve rekabetçi iş dünyasında sunulan

kalmasının neredeyse imkansız olduğunu söylersek gerçek dışı bir öngöründe bulunmuş olmayız. Çünkü tüm bunlar aslında narsist bir yöneticinin varlığını yansıtmaktadır. Öz farkındalığın ve duygusal zekanın ön plana çıktığı, insanlar arası iletişimin değer kazandığı bugünün modern iş dünyasında narsist yöneticiler ve bunların yarattığı kendilerine benzeyen sistemler son derece işlevsiz olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, daha işlevsel bir sistem kurabilmek için mevcut narsist yöneticiyi değiştirmek alınacak doğru bir karar olacaktır. Fakat bu yeterli mi?

Şirketlerdeki ilgi alanları artık, analitik ve mekanik uygulamalardan şirketin işlevselliği için değerli bir unsur olan insanın tecrübelerini kabul eden bir yöne doğru değişmektedir. Geçmişte kendilerini yeniden yapılanma (*re-engineering*⁷) çalışmalarının içinde konumlandıran birçok şirket, insan

her ürün/ hizmetin bir alternatifini bulmak her zaman mümkündür. Bu alternatifler aynı zamanda yeni endüstriyel yaklaşımların ve pazarların ortaya çıkmasını da tetiklemektedir. Örneğin, Apple iPod'un, diğer dijital müzik çalarlardan daha azını yapıp daha pahalıya satılan bir cihaz olması inkar edilemez bir ticari başarıdır. Tüketicinin daha fazla ödeyip daha az alması elbetteki köklü ekonomi ilkeleriyle çelişir gibi görünüyordur olabilir. Ancak bu, yeni bir endüstrisinin doğmasını sağlamıştır; *basitlik*. Hollandalı şirketler topluluğu Phillips basitliğe adanmışlığıyla bu alanın öncülüğünü yapmaktadır; *Phillips "Sense and Simplicity"*.

⁷ Re-engineering: Bir sistemin, yeni bir formda yeniden yapılandırılması ve bu formun -sonradan uygulanabilmesi için- incelenmesi ve alterasyonu (yapısal farklılaşması) dur.

kaynaklarına analitik ve mekanik yaklaşımlar uygulamalarının bir sonucu olarak, oldukça fazla zarar görmüştür. Verimliliği gerilemeye başladığı için iş süreçlerinde yeniden yapılanmaya karar veren şirketlerde çalışma tamamlandıktan kısa bir süre sonra bireylerden ziyade sürece daha fazla önem verildiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, değer temelli psikolojik danışmanlıklarda, analitik teşhisler ve mekanik müdahalelerin sonuçlarından kaçınabilmek için sistemin nasıl daha işlevsel olabileceğini keşfeden, özgün bir diyalog süreci geliştiren ve şirketin farklılığını ortaya koyan enerjilere odaklanan bir sistem ile çalışmak gerekmektedir.

Sistemin nasıl işlevsel olabileceğini bulmak -başka bir ifadeyle yaratıcı alan oluşturmak- aslında nelere sahip olduğunu keşfetmeyi amaçlayan bir süreçtir. Yani, şirket içindeki çalışanların değerlerinin temel değerlerle uyumlu olup olmadığını belirleme sürecidir. Bunun için iki temel soruyu yanıtlamak yerinde olacaktır. Birincisi, *şirketteki insanların birbiriyle nasıl çalıştığı*, ikincisi ise, *şirketin nasıl idare edildiği*dir. Bu soruların yanıt bulmaya başlaması aslında yaratıcı alan sorgulamasının da başlaması demektir ve ideal şartlarda bu iki konunun birbiriyle uyumlu sonuçlar yaratması beklenir.

Yaratıcı alan sorgulamasına, şirkette çalışan bireylerin sahip olduğu mevcut algı ve görüşler araştı-

rılarak başlanabilir. Dikkatlice hazırlanmış bireysel ve grup tartışmaları sayesinde yüksek farkındalıklar geliştirilebilir. Bu farkındalıklardan da şirketin işlevselliğinin daha net bir resmi ortaya çıkartılabilir. Bu resmi değişik yollarla sunmak mümkündür; hikaye tarzı anlatım, diagrafsal ve resimsel sunumlar, drama tarzı açılımlar vs. Bu tip pratik uygulamaların sonucunda şirket yöneticileri, nelerin görülmeyişi/ görülmek istenmediğini, nelerin duyulmadığını/ duyulmak istenmediğini ve daha da önemlisi konuşulup görülmeyenleri ortaya çıkartma konusunda cesaretlenmeye başlayabilir. Şunu söylersek sanıyorum yanlış olmaz; şirketlerdeki zorlu soruların cevapları her zaman vardır, ancak bunlar genellikle kurulu düzen uygulamaları ve önyargılarla gizlenmiş durumdadır. Dolayısıyla, psikolojik uygulamalar duvarın arkasına bakmak ve gizli olanı gün ışığına çıkartmak için vardır.

Ortaya çıkan net resimden sonra şirket yöneticileri, neler olup bittiğini tartışabilmek için özgün bir diyalog süreci için bir araya gelmelidirler. Özgünlük, şirket değerleri içinde arzulanan bir durumdur. Özgünlük aslında neyi nasıl söylediğimiz ve neyi nasıl yaptığımızla ilgili bir olgudur. Değer temelli yaklaşımda, kendi kişisel iş ve sorumluluğumuzun büyük bir bölümü kendimizi anlamak ve kendi özgünlüğümüzü derinleştirmektir. Bu, kendi farkın-

dalığımızı arttırmak ve açık ve kapalı kalıplarımızı bilmek anlamındadır⁸.

Özgün diyalog ile insanlar an'ın ötesini görebilir, korkusuzca ve güvenle gerçeği konuşabilirler. Bireyler, kendi değerleri ve şirket değerleriyle uyumlu çalışmak için özgürleşirler. Aslında yapılan, değerlerin pratikte ne anlama geldiği konusunda net ve açık bir anlayış ortaya koymaktır.

Farkındalık ve özgün diyalog devam ettikçe (ve doğal olarak gelişme kaydettikçe) önemli olabilecek değişik konular ortaya çıkabilir. Bunlar farklı yapı, büyüklük ve şirket üzerinde farklı potansiyel etki seviyelerinde olabilir; bireyler, şirket birimleri veya işlevsiz karar verme süreçleri arasındaki çatışmalar, yaşanan gizli rekabetler, toplantılarda alınmış fakat sonradan amacını kaybetmiş meydan okuyan liderlik kararları vs. Odaklanmak için tüm bu ve benzeri sorunların şirketin temel değerleriyle ilişkili olabilmesi önemlidir. İnsanların genellikle rol-model olarak gördükleri yöneticilerin, değerleri kucaklaması ve onları olması gerekenin ötesinde arzu etmesi son derece önemlidir.

⁸ "Başkalarını bilmek akıllılıktır, Kendini bilmek ise gerçek bilgeliktir (Knowing others is intelligence, Knowing yourself is true wisdom) (Lǎozǐ, Taoizmin kurucusu kabul edilen Çinli filozof) (en.wikiquote.org/wiki/Lao_Tzu).

Şirket değerleri

Birçok şirketler uzun bir değerler listesi oluşturur ve bu listeyi şirketin kolay görünür bir yerinde çerçeve içinde teşhir ederler. Bazı şirketler ise, değerleri anlamak ve öğrenmek için geniş ve ciddi yatırımlar yaparlar. Özellikle belirtmek gerekir ki, değerler sistemin (şirketin) girdileri değildir. Değerler, araştırma, keşif ve felsefi anlayışlarla sistemin kalbine entegre edilirler. Aslında, değerleri referans olarak seçip çalışmak başarılı sonuçlar vermez, çünkü değerler sadece hissedilmelidir. Temel değerler (veya bazı şirketler bunu *etik ilkeler* olarak tanımlamayı tercih etmektedir) aslında insanların daha anlamlı bir yol bulabilmesi için sadece bir yol haritası sunmaktadır.

Özgün diyalog sürecine kadar temel değerler etkili bir şekilde kurulamaz. Şirket görünmeyen ve konuşulmayan davranış şekilleriyle yönetilirken temel değerlerin belirlenmesi için bir girişim yapıldığında değerler sadece yüzeysel kalmakla birlikte herhangi bir derin anlamı ve inancı olmayan cümleler dizini olacaktır.

Her şirket, içerden ve dışardan gerekli desteği alabilmek için kendi temel değerlerini tanımlamalı, açıklamalı ve savunmalıdır. Böyle yapıldığı takdirde her şirket kararı ve uygulama bu temel değerlerle

kontrol edilebilir, çalışanlar bunlara göre hareket edebilir ve doğru şeyi yaptıklarını bildikleri için kendilerini güvende hissedebilirler. İnsanlar aynı zamanda bu değerlerin kendi değerleri ile uyuşup uyuşmadığını görebilir ve sonucunda da şirkette kalma veya şirketten ayrılma kararı verebilirler.

Genel anlamda, yönetimin şirketi yönlendirdiği yön ve vizyon temel değerler ve kararlarla kontrol edilirler. Bu kararlar, stratejik hedefleri kendi çizgisinde tutmak için alınan veya temel değerleri değiştirmek için alınan kararlar olabilir. Zor olmasına rağmen hayata geçirildiğinde şirketin inanç sistemi tamamen yansıtan temel değerler kurulmuş olur. Bunlar, ticari zorunluluk ve sosyal sorumluluk arasında bir denge bulmak için bir odak ve birleşme noktası oluştururlar.

Şirketler karmaşık sistemlerdir ve bünyesinde çalışan insanlardan dolayı oldukça fazla etkilenirler. Değer entegrasyonunu başarmak için şirketlere sunulan değer temelli danışmanlıklar yeni bir yolda ilerlemeyi sağlayacaktır.

Yetenek ve yetenek yönetimi

İyi hazırlanmış insan kaynakları (İK) politikaları ve yönetim süreçleri kârlı şirketlerin her zaman merkezinde olmuştur. Politikalar ve uygulamalar el-

betteki gereklidir, ancak başarılı sonuçlar alabilmek için sadece bunların olması yeterli değildir. Örneğin, çalışanlar kendilerine değerlendirme periyodu ile ilgili sorular yöneltildiğinde, verecekleri cevaplar şirketin yazılı politikalarını destekleyen gösterişli ifadelerden ziyade daha çok yöneticileriyle yaşadıkları deneyimleri ile ilgili olacaktır. Bu gözlemden hareketle, bazı araştırmacılar iyi İK stratejileri ile iyi iş çıktıları/ sonuçları arasındaki ilişkiyi daha derinden inceleme ihtiyacı duymuşlardır. Amaç, bu girdi ve çıktının gerçekte nasıl ilişkili olduğunu daha yakından inceleyebilmek. Sonuçlar şirket psikologları için bir dizi ilginç noktalar sunmaktadır. İyi bir İK uygulaması, bireylerin becerilerini geliştirerek, onlara karşı olumlu tutumlar sergileyerek ve bireylere daha fazla sorumluluklar yükleyerek şirket adına güçlü bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu şekilde çalışanlar sahip oldukları becerileri en üst düzeyde kullanabilmektedirler. Bu bulgular iki araştırmacı, Michael A. West ve Malcolm G. Patterson tarafından tesbit edilmiş ve 1998 yılında teknik bir bültende yayınlanmıştır⁹. Bu sonuçlar sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir.

⁹ West,M., Patterson,M. 1998. *Profitable personnel (organizational performance)*. J. People Management. Jan 1998. Vol:4. Iss:1. pp.28- 31.

Çalışanların fikir üretmeye ve üretim sürecini iyileştirmeye yönelik etkileşimde bulunmalarını teşvik eden uygulamalar verimlilikle güçlü bir şekilde bağlantılıdır.

Performansı ve kârlılığı sağlamakta iki önemli İK uygulaması bulunmaktadır; birincisi *becerinin edinimi ve geliştirilmesi*, ikincisi ise *işin tasarımı*dır. Bunlar, şirket etkinliğini arttırmak üzerine çalışan psikologlara büyük yararlar sağlamaktadır. Ancak şirket uygulamaları başka bir faktörün de kurumsal performans üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Çalışanların memnuniyeti verimlilik için oldukça etkili ve belirleyici bir noktadır.

İyi bir İK yönetimi sadece personel seçimi, değerlendirme ve diğer bazı süreçten ibaret değildir. Aynı zamanda, hem yaptıkları işlerden dolayı sisteme tamamen yabancılaşan (verimsiz) hem de sisteme sosyal olarak dahil olduğunu hisseden (verimli) insanlardan oluşan toplulukların gelişimi ile ilgilidir. İK uygulamaları ve performans arasındaki bir diğer bağlantı ise çalışanların belirledikleri davranış şekilleridir. Bu davranışlar, yetenek, motivasyon ve fırsatların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha genel anlamda, birey ile şirket tarafından sunulan imkanlar arasındaki ilişkiden doğmaktadır.

Yöneticilerden sürekli duyulan, yeteneğin şirket için önemli bir unsur olduğudur. Bu aslında tered-

dütsüz her yöneticiden beklenen/ beklenmesi gereken bir söylemdir. Ancak bu noktada yeteneğin ne anlama geldiğini bilmemiz gerekir. Yeteneğin anlamının ne olduğu hakkında değişik kaynaklardan bilgi toplayabilirsiniz ve aşağı yukarı hepsi aynı şeyi söyleyecektir. *Chartered Institute of Personnel and Development* tarafından yapılan tanım şöyle diyor; *kurumsal performansa ya anlık katkıları ile ya da uzun dönemde daha yüksek performans sergileyerek fark yaratan bireylerdir*¹⁰. Bu tanımı vermemdeki en önemli neden, diğer birçok örnekleri gibi, yeteneğin ‘*birey*’ olarak tanımlanmış olmasıdır. Bu son derece önemli bir vurgudur ve aslında yetenekten bahsederken esasında *insanı* kastettiğimizi unutmamalıyız. Elbetteki içinde barındırdığı genel anlamın, insanların yapabilirliklerinin (becerileri, bilgisi, deneyimleri, zekası, sorgulama yeteneği, kişiliği, ..) bir toplamı olduğu söylenebilir. Yetenek aynı zamanda bireylerin kendi potansiyellerinin farkına varmasına da yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, yeteneğin yönetilme şekli bir şirketin başarısının anahtarı gibi görülebilir. Şirketlerdeki modern yönetimlere dahil olan yetenek yönetimi¹¹ uygulaması bu anlamda önemlidir.

¹⁰ Chartered Institute of Personnel and Development. 2011. *Talent Management: an overview (Resource Summary)*. Factsheet. June 2011. London.

¹¹ Yetenek yönetimi temel olarak potansiyelin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Daha özel bir ifadeyle, yetenekli insanları tanımlama,

Yetenek yönetimi büyük çaplı şirketlerde özelleşmiş ve uzmanlaşmış İK birimleri tarafından uygulanmaktadır. Yeteneği ortaya çıkarma konusunda birimlerin katkıları şirketten şirkete değişebilir, ancak bu konudaki standartların oluşturulması, yerleştirme süreçleri ve destek sağlanması gibi temel aşamalar rutin uygulamalar arasında sayılabilir. Aslına bakarsanız yeteneklerin ortaya çıkarılmasında İK birimleri gerçekte sorumlu değildir. Bu ifade düşünülen veya anlatılanlarla bir tezatlık yaratabilir. Ancak asıl bu konuda sorumlu olan birim şirketteki karar verici yöneticilerdir. Farkı yaratan ise yöneticilerin düşünce yapısıdır, çünkü yeteneğin ortaya çıkması çalışanların gün be gün ne yaşadıkları ile ilgilidir; yani nasıl yönetiliyorlar, işi yapmak için nasıl cesaretlendiriliyorlar, davranışları nasıl pekiştiriliyor vs. Tüm bunlar aslında yöneticilerin yüklenedikleri roller arasındadır. Yüksek performansta olan şirketler, orta seviyede performans sergileyenlere göre yeteneği daha farklı yönetmektedirler. Çünkü

işe alma, geliştirme, görevlere atama ve şirkette tutma süreçlerinin bir bütünü şeklinde açıklanabilir. Yetenek yönetimi notasyonu bu süreçlere yenilik haricinde herhangi birşey katmasa bile basit olarak yönetim geliştirme faaliyetleri ve yönetim başarı planlaması kapsamında değerlendirilebilir. Yetenek yönetimini daha detaylı ve entegre edilmiş faaliyetler olarak kabul etmek gerekir. Amaç, şirketteki yetenek akışını sağlamaktır. Unutulmamalıdır ki, yetenek önemli bir kurumsal kaynaktır (Armstrong, M. 2008. *Strategic Human Resources Management_Guide to Action*. 4th Ed. Kogan Page, UK).

bu şirketlerde İK süreçlerinden ziyade yöneticinin inancı ve eylemleri daha önemlidir. Bu da, yöneticileri konunun merkezine taşımaktadır. Yöneticilerin, işletme stratejilerini, amaçlar ve şirket kültürünü kendilerinin bir parçasıymış gibi özümsemeleri gerekir. Bu yerleştikten sonra kendilerini anlama süreci devreye girmektedir. Yöneticiler kendilerini bilmek ve çalışanlar üzerindeki etkilerini görmek ve anlamak zorundadırlar. Yani, diğerlerindeki yeteneği ortaya çıkarabilmek için önce kendi içlerindeki yeteneği nasıl çıkartacaklarını bilmelidirler. Bu süreç daha sonra kendi çalışanlarını anlama ihtiyacına yönelecektir. Bu, sadece onların mevcut performans durumları ile ilgili değil, aynı zamanda yapabilirlikler, tarz, motivasyon ve diğer özellikler açısından bu performansın altında neler yattığının daha derin bilgilerini gün yüzüne çıkaracaktır. Bir yönetici bu özellikleri kazandığında yetenekleri ortaya çıkarmak için ne tür eylemleri (yönlendirme, motive etme, yetkilendirme, rehberlik ve koçluk, ..) hayata geçirmesi gerektiği hakkında en iyi bir şekilde konuşulacaktır.

Deneyim

Her şirketin felsefe ve misyonunda, tüm çalışanlarının etkinlik, refah ve becerilerini geliştirmeleri için bir taahhüt olmalıdır. Bu anlamda yöneticiler;

- Şirketlerindeki İK yönetimi uygulamaları ile ilgili hedefleri, stratejileri ve süreçleri düzenli olarak gözden geçirmeli, gerekli görülen değişiklikleri yapmalı veya yenilikleri tanıtmalıdır.
- Şirketin İK stratejilerine etkin bir vizyon ve yön verebilmek için yeterli eğitim ve desteğe sahip olmalıdır.
- Anket uygulamaları ile periyodik olarak çalışanlarının iş memnuniyeti ve şirkete olan bağlılığını izlemeli ve değerlendirmelidirler.
- İş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı için gerekli şirket içi değişimleri yapmaktan kaçınmamalıdır.
- Şirket kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını yakından izlemelidirler.

Yöneticiler

Yöneticiler; şirketin nasıl bir faaliyet içinde bulunması gerektiği, kimlerin hangi konumda çalışacağı, çalışanların hangi işi nasıl ve ne zaman yapacaklarını bilmeleri vs konularında kararlar alırlar. Bu aslında zor bir görevdir, çünkü şirketin performansından bir bütün olarak sorumludurlar. Dolayısıyla, birçok sürecin sorunsuz işlemesi/ devamlılığı için ciddi zaman harcamaları gerekir. Diğer bazı ilave süreçler de olabileceği gibi, temelde belirtilebilecek ana süreçler; planlama, organizasyon, personel yönetimi, rehberlik ve koçluk, motivasyon, kaynak-

ların tahsisi, izleme ve kontrol etme, bilgilendirme olarak sayılabilir.

İş hayatındaki değişkenlerden dolayı bazen kaos durumlarında da yönetim ilkelerini başarıyla uygulayabilmelidir. Hızlı değişen şartlar, belirsiz hedefler, kısıtlı enformasyon, zorlu iş bitirme süreçleri, kontrol dışı gelişen dış faktörler veya diğer şirketlerle olan sağlıklı ilişkiler yöneticilikte risk taşıyan unsurlardır. Bazı yöneticiler böyle durumlarda -zaman kaybına neden olmasına rağmen- çok geç kalma noktasına kadar karar almaktan sakınırlar. Daha fazla bilgi toplama, komisyonlar oluşturma veya karar alma sorumluluğunu başkalarına yıkma gibi telaşların içine girerler. Bu şekilde davranış sergileyen kişilerin yöneticilik sıfatını taşımaları elbetteki sürekli olamayacaktır. Bu nedenle, öncelikle şirketteki yönetici rolü ve bu rolün içeriği açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Bir sorunun çözümünde direk olarak sonucu konuşmak veya tartışmak son derece kolaydır. Ancak, büyük bir tutarsızlık örneği sayılabilecek bu yaklaşım tarzında tamamen önyargılarla hareket etmek, yanlış varsayımları kullanmak, mevcut verileri görmezden gelmek, deneyim eksikliği yaşamak, yeterli bilgiye sahip olmadığımız gerçeğiyle yüzleşmek ve sonuç olarak hatalar yapmak kaçınılmazdır. Yönetici olarak doğru kararlar verebilmek için sorunlara

doğru şekilde yaklaşmak gerekir. İlk aşama durumu analiz etmektir. Eğer birden fazla eylem planı varsa ancak o durumda en iyi olanı seçme kararı verilebilir. Karar verildikten sonra sürecin planlandığı gibi gitmesi sağlanır, bunun için de kontrol ve izlemeyi elden bırakmamak gerekir. En iyi alternatifi seçme konusunda bir dizi yol izlenebilir; sorunun tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi, veri toplama ve analizi, alternatif çözümlerin ortaya konması, alternatiflerin karşılaştırılması ve en iyi olanın seçilmesi, kararın uygulanması ve uygulama aşamasında sürecin izlenmesi. Bu döngünün çalışması hiç kuşkusuz yöneticiyi başarıya götürecektir.

Bazı kararlar, uzun yıllara yayılan etkilerinden dolayı şirket için daha önemlidir. Elbetteki şirket içinde alınan hiçbir karar önemsiz değildir, ancak bazıları kısa süreli etkilerinden dolayı önem derecesi olarak bir alt kategoride değerlendirilebilir. En önemli kararlar, üst düzey yöneticiler tarafından alınan stratejik kararlardır [*Stratejiler, şirketler için bir varoluş nedeni ve değişimde etkili oldukları için konu sonunda açıklanmıştır*]. Bu kararlar, oldukça uzun bir dönem için bütün şirket adına genel rehber niteliğindedir. Birçok kaynağın kullanımını gerektirmekte ve yüksek riskler taşımaktadırlar. Orta düzey yöneticiler tarafından alınan kararlar ise taktik niteliğindedir. Orta vadeli dönem için şirketin bir kısmı

adına daha detaylı yön verme özelliği taşırlar. Alt düzey yöneticiler ise en az öneme sahip operasyonel karar vericilerdir. Daha kısa dönemlerde gerçekleşecek olan uygulamalar için detaylı talimatlar içerirler. Göreceli olarak diğerlerine göre daha az kaynak kullanımı ve daha az risk söz konusudur.

Stratejiler

Yöneticiler, doğal ve istisnasız olarak, şirketlerinin iş hayatında uzun soluklu bir varoluş göstermelerini isterler. Bunu amaç edinen yöneticiler, uzun dönem hedeflerin belirlendiği ve bunların nasıl başarılabacağı ile ilgili bir strateji belirlemelidirler. Eğer böyle bir strateji yoksa o zaman şirket, yönü ve amacı belli olmaksızın sürüklenip duracak ve sonuçta kaçınılmaz olarak yok olacaktır. Maalesef mantıklı bir strateji geliştirmek oldukça uzun bir zaman alabilir, fakat bunu olabildiğince acil şekilde gerçekleştirmek zorunlu bir eylemdir. Dolayısıyla, günlük işlerle uğraşmanın yanı sıra uzun vadeli stratejiye odaklanmak, stratejik planlamayı ilerletmek ve tamamlamak da şirketin faaliyetlerine devam edebilmesi için önemlidir.

Strateji, şirketi hedeflerine ulaştıracak olan araçlardır. Belli hedeflere ulaşmaya odaklı olmak, stratejiyi oluşturan kritik eylemler için şirket içi kaynak dağılımını gerekli kılmaktadır. Ve bu da, tutarlılık, entegrasyon ve karar ve eylemlerin bütünlüğü anlamına gelmektedir. Bir şirket için çeşitli stratejik planlar olabilir. Örneğin, *mision* bir stratejik plandır ve şirketin

genel amaç ve hedeflerinin basit bir ifadesidir. *Kurumsal strateji*, şirketin amacının ve bu amaca ulaşmak için politika, plan ve eylemlerin belirlenmesidir. Dolayısıyla kurumsal strateji, bir şirketin misyonunu nasıl gerçekleştirebileceğini göstermek için mevcut misyon tanımını genişletmektedir. *İşletme stratejisi*, şirket içindeki her iş kolunun (şirketin faaliyet gösterdiği iş alanlarının her biri; çevre, enerji, ulaştırma, bilişim, ..) kurumsal stratejiye nasıl katkıda bulunacağını göstermektedir. *Fonksiyonel strateji* ise operasyon, pazarlama, finans gibi şirket birimlerinin stratejik yol haritasını/ yönünü belirlemektedir. Şirketlerin pek çoğunda varoluş nedenlerini açıklayan misyon ve vizyon tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar bazen çok basit bazen de çok detaylı olabilir. Ancak genelinde, ‘mükemmellik, sektör öncüsü, küresel lider, ..’ gibi pek çok klişeyi içinde barındırmaktadırlar. İyi hazırlanmış bir misyon içeriği şirket için bir odak noktası oluşturmakta ve verilen tüm kararlar için bir bağlayıcılık yaratmaktadır. Herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalıştığından emin olunması, şirkette uzlaşmanın hakim olduğu ve kaynakların hassas bir şekilde paylaşıldığı yönünde bir güven yaratacaktır.

Kararlı/ dengeli ortamlarda strateji geliştirmek son derece kolaydır. Bu durumda detaylı planlar yapılabilir ve bu planlar çok küçük sapmalarla hayata kolaylıkla geçirilebilir. Ancak esas sorun değişken ortamlardır. Eğer pazar istikrarsız ve kolay öngörü yapılamaz bir hale gelmişse bu durumda strateji detaylı planlarla daha az, başarı arayışıyla daha fazla ilgili hale gelecek-

tir. Bunun için şirketin neyi başarmak istediğiyle (yönünü belirlemesi) ve bunu nasıl yapacağı ile ilgili net fikirlere sahip olması gerekir. Dikkat edilecek olursa, strateji planıdan yön'e doğru bir değişim göstermiştir. Bu aslında stratejinin rolünün farklı bir alt düzleme indirgenmesi olarak anlaşılmamalıdır. Aksine kendisini daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü, çalkantılı ortamlarda strateji esneklik ve duyarlılığı gerektirir. Şirket beklenmedik tehditlerle karşılaştığında ve sürekli yeni fırsatlar ortaya çıktığında strateji, şirketi bu durumdan çıkartmak için daha hayati bir araç haline gelir. Gerek belirsizlik/ değişim ortamı gerekse kararlı/ dengeli bir ortam olsun, stratejinin özü seçimler yapmaya dayanmaktadır. Şirketler için stratejik seçimler nerede ve nasıl rekabet edebilecekleri sorularının yanıtlarında gizlidir. Örneğin, bir şirketin kendisine soracağı ilk soru şudur, *Nasıl para kazanabilirim?* Bu sorunun cevabı, şirketin anahtar stratejilerini belirleyecek olan iki alt sorunun yanıtlarının birleşimindedir; *Nerede rekabet etmeliyim?* (*Hangi sektör ve pazarda olmalıyım?*) ve *Nasıl rekabet etmeliyim?* Bu soruların yanıtları aynı zamanda şirketin kurumsal ve işletme stratejilerini geliştirmelerinin de birer başlangıç noktasıdır. 'Nerede' sorusu çoklu bir boyuta sahiptir; şirketin faaliyette bulunduğu sektör(ler), sağladığı ürün/ hizmet(ler), hedeflediği müşteriler(ler), şirket lokasyonunun bölgesel konumu, üstlendiği faaliyetlerin dikey çeşitliliği vs. 'Nasıl' sorusu ise şirketin kurumsal yeteneği ve yaratıcılığı ile ilgilidir; yoğun reklam ve promosyon yoluyla gelişen mar-

ka imajına dayanan bir farklılaşma stratejisi izlemek, kitlesel pazarlama yoluyla ve iş yapılan ülke(ler)de önde gelen tedarikçilerle yakın ilişkiler kurarak pazar payı liderliğini arttırmak vs. Unutulmamalıdır ki, strateji sadece ‘bugün için rekabet etmek’ kadar dar bir algıya sahip değildir, şirket ‘gelecek için de rekabet etmek’ zorundadır. Dolayısıyla, stratejinin bu dinamik yapısı şirketin gelecek için hedeflerini oluşturmasını ve bu hedefleri nasıl başaracağını belirlemesini kapsar. Gelecek için hedefler; şirketin genel amacı (misyon), ne olmak istediği (vizyon) ve belirli performans hedefleri ile ilgilidir.

Şirket için temel amaç hayatta kalmak ve gelişmektir. Şirketin hayatta kalabilmesi ancak gelirin (satışlardan elde edilen kazanç) maliyetleri (üretim ve satıştaki masraflar) aşması, yani kâr¹² elde etmesi, ile mümkün olabilir. Buna ulaşmanın iki yolu olabilir; şirket, bütün getirilerin cazip olduğu verimli bir pazar içinde bulunabilir veya şirket, pazarın ortalamasının üzerinde kendisine getiri sağlayacak -rakiplerine karşı- bir avantaj pozisyonuna sahip olabilir. Bu iki yol altında şirketin kurumsal ve işletme stratejilerini işaret eder. *Kurumsal strateji*; rekabet ettiği pazar açısından

¹² Kâr, şirket sahiplerine dağıtılması için mevcut olan, maliyetler üzerinde gelir fazlasıdır. Eğer kâr maksimizasyonu (artışı) şirket için gerçekçi bir hedef olarak tanımlanmışsa bu durumda şirket kârın ne demek olduğunu ve nasıl ölçülmesi gerektiğini bilmelidir. Örneğin; kâr nedir; muhasebe kârı/ nakit akışı/ ekonomik kâr? Şirket neyin artışı sağlamlalı; toplam kâr/ kâr oranını mı?, hangi sürede?, ne tür risk düzenlemeleriyle? vs.

şirketin kapsamını¹³ tanımlar ve şirketin misyonunu nasıl yerine getireceğini gösterir. Kurumsal stratejik kararlar; dikey entegrasyon¹⁴, şirket devralmaları ve yeni ortaklık/ büyüme girişimleri üzerine seçimleri ve şirketin farklı iş kolları arasındaki kaynak dağılımını kapsamaktadır. *İşletme stratejisi* ise, şirketin belli bir pazarda nasıl rekabet ettiği ile ilgilidir ve o pazardaki şirketin kurumsal stratejiye nasıl katkıda bulunacağını gösterir. Eğer şirket pazar içerisinde gelişmek/ ilerlemek istiyorsa bu durumda rakiplerine karşı bir rekabet avantajı¹⁵ oluşturması gerekecektir.

¹³ Kapsam, şirketin sunduğu hizmetlerin aralığıdır.

¹⁴ Aynı sektör içindeki üretim ve/ veya dağıtımın farklı aşamalarındaki şirketlerin birleşmesi *dikey entegrasyondur*. Dikey entegrasyon ileri ve geriye entegrasyon olmak üzere ikiye ayrılmıştır; dışarıya dağıtım zincirindeki şirketlerle olan birleşme ileri entegrasyon, tedarikçilerle olan birleşme ise geriye entegrasyondur. Dikey entegrasyonun bu anlamda bazı avantajlarından bahsedilebilir; kombine süreçler, azaltılmış risk, patentli bilginin korunması vs. Aynı veya farklı sektörlerde üretimin aynı aşamasındaki şirketlerin birleşmesi ise *yatay entegrasyondur* (KnowledgeBrief. <http://www.kbmanage.com>)

¹⁵ Rekabet avantajı, bir şirketin diğer şirketlere göre daha iyi performans sergilemesi yeteneğidir. Bu, şirketin diğer şirketlerden daha etkili ve verimli ürün/ hizmet üretmesi demektir. Rekabet avantajını bazı yapı taşları üzerine kurmak gerekir: *üstün verimlilik; kalite; hız, esneklik ve inovasyon; müşteriye karşı duyarlılık*. Şirketler, ürün/hizmet üretmek için kullandıkları kaynak miktarını azalttıkça verimliliğini arttırmaktadır. Bugünün rekabetçi ortamında şirketler, verimliliği arttırmak için kendi kaynaklarını kullanmada sürekli yeni yollar aramaktadırlar. Birçok şirket, çalışanlarını yeni beceri ve teknikler konusunda eğitmektedirler. Ayrıca, uygulanan çapraz eğitimler çalışanların farklı görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli olan becerileri edinmelerini sağlamaktadır. Kendi kendini yöneten çalışma grupları oluşturmak gibi çalışanlar için yeni örgütlenme yolları geliştirmek, onların becerilerini daha rahat ve iyi şekilde kullanma-

Dolayısıyla, stratejinin bu alanı aynı zamanda *rekabetçi strateji* olarak da adlandırılabilir. Kurumsal ve işletme stratejileri arasındaki ayrım büyük şirketlerin organizasyon yapısında görülmektedir. Kurumsal strateji, üst yönetim ekibi ve ilgili personelin sorumluluğundadır. İşletme stratejisi ise öncelikle birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Kurumsal ve işletme stratejilerini geliştirirken *misyon*, *iş ortamı* ve *kurumsal kapasiteyi* göz önünde bulundurmak gerekir. *Misyon*, genel amaçlar ve alınan kararlar için bir bağlayıcılık sağlar. *Ortam*, şirketi etkileyen ancak kontrol edilemeyen bütün faktörler-

larına yardımcı olmaktadır. Bu tür verimliliğe katkı sağlayacak çabalar şirket açısından son derece önemlidir. Ürün/ hizmet kalitesinin artırılması rekabet avantajının gözde unsurudur. Özellikle, *Toplam Kalite Yönetimi* olarak bilinen kalite artırma tekniklerinin şirketler tarafından bilinmesi ve uygulanması şüphesiz önemlidir. Şirketler, hız (yeni ürün/ hizmeti pazara sunma hızı) ve esnekliğe (rakiplerin tepkilerine cevap verecek eylemleri gerçekleştirme yollarını kolaylıkla değiştirebilme becerisi) bağlı olarak rekabet avantajını kazanabilir veya kaybedebilirler. İnovasyon, pazarın ihtiyaç duyduğu yeni veya gelişmiş ürün/ hizmet yaratma ya da ürün/ hizmet üretmek için en iyi yolu geliştirme sürecidir. İnovasyon genellikle küçük takımlarda ortaya çıkar; yönetim faaliyetlerin kontrolünü takım üyelerine bırakır (merkesi-olmayan yönetim) ve risk almayı ödüllendiren bir şirket kültürü yaratır. İnovasyonu yönetmek ve risk almayı cesaretlendiren bir iş düzeni oluşturmak en zor yönetim başlıkları arasındadır. Şirketler müşterileri için ürün/ hizmetleriyle rekabet ederler. Dolayısıyla, çalışanların, müşterinin taleplerine karşı duyarlı olmaları konusunda eğitilmeleri çok önemlidir. Birçok şirket müşteri ile temasta olan çalışanlarını yüksek müşteri memnuniyeti yaratmaları konusunda yetkilerle güçlendirmektedir. Yönetici olmayan çalışanların bu şekilde yetkilendirilmeleri ve kendi kendini yöneten takımların oluşturulması aslında alt düzey yöneticilerin rolünü değiştirmekte ve şirket kaynaklarının daha verimli kullanımını sağlamaktadır.

dir; örneğin, müşteriler (beklentileri, davranışları, ..), pazar (büyüklüğü, coğrafik konumu, duraylılığı, ..), rakipler (sayısı, üstünlükleri, pazara girmelerindeki kolaylık, ..), teknoloji (mevcut ve olası gelişmeler, ..), hissedarlar (hedefleri, yatırım getirileri, kâr düzeyleri, ..), paydaşlar (hedefleri, destekleri, ..), yasal sınırlamalar (ticari kısıtlamalar, yükümlülükler, iş yasaları, ..), politik/ ekonomik/ sosyal koşullar (istikrar, büyüme hızı, enflasyon, ..) vs. *İş ortamı*, hemen hemen bütün rekabet eden şirketler için benzerdir. Öyle ki, başarılı olmak için farkedilir bir yetkinliğe sahip olmak kaçınılmazdır. *Kurumsal kapasite*, şirketin ne yapabileceği ile ilgilidir ve şirketi diğer rakiplerinden ayıran faktörler bütünüdür¹⁶. Eğer çok hızlı bir şekilde yeni ve orijinal bir ürün/ hizmet çıkartabiliyorsanız inovasyon kurumsal kapasitenizin bir parçasıdır denilebilir. Kurumsal kapasite şirketin sahip olduğu değerlerden ortaya çıkar¹⁷; örneğin, müşteriler (talepleri, bağlılıkları, ..), çalışanlar (becerileri,

¹⁶ Bireysel kaynaklar rekabet avantajı sağlayamazlar. Bu nedenle kurumsal kapasite yaratabilmek için bireylerin birlikte çalışmaları gerekir. Bu kapasite bir bakıma üstün performansın özüdür.

¹⁷ Kurumsal kapasite, şirketin hedeflediği stratejilere göre hareket edebilmesi için neler yapabileceği ile, strateji ise, şirketin kaynak ve kapasitesinin pazarda ortaya çıkan fırsatlara karşı uygunluğu ile ilgilidir. Strateji temelinde kaynak ve kapasitenin rolünün daha fazla önemsenmesinin nedeni ya şirketin içinde olduğu pazarın çok değişkenlik göstermesi (dolayısıyla pazardan ziyade şirket içi kaynak ve kapasitesinin uzun dönemli strateji geliştirme konusunda daha güvenli bir temel olarak görülmeye başlanması) veya pazarın çekiciliğinden ziyade rekabet avantajının yaratacağı üstünlüğün daha fazla kârlılığın birincil kaynağı haline gelmesi olabilir.

tecrübeleri, bağlılıkları, ..), finansal veriler (sermaye, borç, nakit akışı, ..), ürün/ hizmet (kalite, inovasyon, marka değeri, ..), tesis ve ekipmanlar (kapasite, yaşları, değerleri, ..), teknoloji (mevcut kullanılan ve ilerde kullanılması planlanan), tedarikçiler (güvenilirlikleri, hizmetleri, ..), pazarlama (deneyim ve itibar) ve kaynaklar (patentler, mülkiyetler, ..).

Bu kitapta kurumsal stratejinin kullanılması daha ön planda tutulmuştur, çünkü her türlü organizasyonel yapıyı (kamu/ özel/ kâr amacı gütmeyen) kapsadığı gibi şirketteki farklı düzeylerdeki stratejilerin en genel ifadesidir. Kurumsal stratejiyi, tanımından hareketle, daha fazla inceleyebilmek için her şirketin belli alanlardaki stratejilerini yönetmesi gerekmektedir; • şirketin iç kaynakları [şirketin sahip olduğu üretken varlıklardır]¹⁸. Şirket, bu kaynakların kullanımını op-

¹⁸ Kaynaklar, şirketlerin değer ürettiği araçlardır. Bu değer daha sonradan çalışanlara maaş, devlete vergi, hissedarlara kâr payı olarak dağıtılır veya gelecekte yatırım yapılmak üzere şirkette korunur. Kaynaklar, aynı zamanda, şirketi diğer şirketlerden ayıran araçlardır. Kaynakların bu yönü, şirkete rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu çerçevede şirket kaynakları; somut kaynaklar (finansal: nakit, menkuller, borç alma kapasitesi, ..; fiziksel: binalar, ekipmanlar, arazi, değerli maden yatakları, ..), somut olmayan kaynaklar (teknoloji: patentler, telif hakları, ticari sırlar, ..; itibar: markalar, ilişkiler, ..; kültür) ve insan kaynakları (beceriler, know-how, iş birliği ve iletişim kapasiteleri, motivasyon, ..). Finansal kaynaklar ve fiziksel varlıklar kolaylıkla tanımlanabilir ve şirket bilançosunda gösterilebilirler. Somut kaynakların analizinin temel amacı şirketin varlıklarının değerlerini çıkartmak değil rekabetçi avantaj yaratmak için bunların potansiyeklini anlamaktır. Birçok şirket için somut olmayan kaynaklar somut kaynaklara göre daha önemlidir. Ancak, şirket bilançolarında somut olmayan kaynaklar büyük çoğunlukla görünmezdir. Şirketin insan kaynakları, çalışanlar tarafından sunulan uzmanlık ve çabadan oluşmaktadır.

timize etmek için kurumsal stratejileri geliştirmeye ihtiyaç duyar. Özellikle, şirketlerin hayatta kalmasını ve rekabete karşı başarılı olmalarını sağlayacak sürdürülebilir rekabet avantajını araştırmaları gereklidir], • şirketin faaliyet gösterdiği dış ortam [dış ortam, şirketin kendi dışındaki her alanı kapsamaktadır; sadece ekonomik ve siyasi şartlar değil, aynı zamanda müşteriler, rakipler, tedarikçiler vd. Dolayısıyla şirketler, faaliyet gösterdikleri ortamla ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerine en uygun olan kurumsal stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir], • şirketin yaptığı işe değer katma yeteneği [kaynakların yönetimi ve çevresel değişimlerin gerekliliklerinin ötesinde kurumsal stratejinin amacını keşfetmek için daha fazlasına ihtiyaç vardır; bu ihtiyaç ürün/ hizmete değer katmaktır. Uzun süre iş dünyasında hayatta kalabilmek için şirketler üretimde bulundukları her ürün/ hizmet için bir değer farkı yaratmalıdırlar. Kurumsal stratejinin amacı, şirketin bu katma değerleri yaratabileceği koşulları meydana getirebilmesidir. Bununla beraber, ileride de katma değer yaratmaya devam edebilmesi için şirketin değişen şartlara adapte olabilmelerini sağlayabilmelidir. Değer oluşturma ve yaratma yolları kurumsal strateji için hayati önem taşımaktadır].

Somut olmayan kaynaklar gibi insan kaynakları da şirketin bilançosunda görünmezler. Çünkü, şirket çalışanlarına sahip olamaz, sadece sözleşme çerçevesinde onların hizmetlerini satın alır. Şirketin insan kaynaklarını kendi kaynaklarının bir parçası saymasının nedeni, çalışanların şirketten ayrılma hakları olmasına rağmen, onların şirkette kalıcı oldukları yaklaşımıdır.

Kurumsal strateji, şirketin iç kaynaklarının yönetimi ve müşteriler/ tedarikçiler/ rakipler/ içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal ortam ile dış ilişkileri arasındaki bağlayıcı süreç olarak görülebilir. Şirket bu ilişkilerini kendi kapasite ve kaynakları ile geliştirir. Dolayısıyla şirket, gelecekteki planlarını belirleyebilmek için geçmişini, bilgi, beceri ve kaynaklarını kullanmaktadır. Pazarda rakiplerden daha fazla avantajlar sunabilmek (rekabet edebilirlik özelliğinin yüksek olması) ve katma değer yaratabilmek için şirketin kapasitesiyle ilgili stratejik kararların bazı temel unsurları bulunmaktadır; • zaman içinde korunabilir olan sürdürülebilir kararlar [şirketin uzun süre ayakta kalabilmesi için stratejinin sürdürülebilir olması gerekir], • strateji üretmek için süreçler geliştirmek [strateji, kısmen de olsa, seçilen amaca ulaşabilmek için şirketi nasıl geliştireceği ile ilgilidir], • rekabetçi avantaj sağlamak [eğer mevcut veya potansiyel rakipler üzerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunulabiliyorsa sürdürülebilir bir strateji çok daha olasıdır. Kurumsal strateji genellikle rekabetçi bir ortamda gerçekleşir], • şirketle dış ortam arasındaki bağlantılardan yararlanmak [bunlar, kolay taklit edilemeyen ve üstün performansa katkı sağlayacak bağlantılardır. Strateji, şirket ve dış ortam arasındaki mevcut olan birçok bağlantıdan -tedarikçiler, müşteriler, rakipler, kamu kurumları vs- yararlanmayı hedef almalıdır. Bu bağlantılar resmi -sözleşmeli- veya gayri resmi -sözleşmesiz- olabilir], • vizyon [şirketi mevcut ortamın ilerisine taşıyabilme yeteneğidir.

Dolayısıyla inovatif stratejilerin dahil edilmesi olasıdır].

Başarılı bir stratejik planlamada en faydalı yaklaşım, öncelikle bu stratejinin genel amaçlarını ve şartlarını bulabilmek için şirketin misyon ve diğer stratejik planlarının analiz edilmesidir. Daha sonra, bu stratejinin başarılı olabilmesi için sonuçları ve amaçları belirlenmelidir. Devam eden basamaklar ise şu şekilde özetlenebilir; mevcut stratejilerin analiz edilmesi [bunların ne kadar yüksek seviyede başarıldığını değerlendirmek ve iyileştirme yollarını aramak], şirketin faaliyette bulunduğu iş ortamını analiz etmek, bu ortamda başarıya götürecek olan faktörleri ve bunların herbirinin önemini ortaya çıkartmak, en iyi başarının elde edileceği yaklaşımı tanımlamak, en iyi kurumsal yapıyı oluşturmak [şirket yapısı, kontrol mekanizması ve ilgili fonksiyonlar], gerçek performansı hem planlanan hem de en uygun performansla karşılaştıracak ölçümleri tanımlamak, planı uygulamak, gerçek performansı izlemek ve gerekli iyileştirmeler için sürekli olarak hazır olmak.

En iyi strateji bile uygulanmadığı sürece bir anlam ifade etmez. Dolayısıyla, uygulamaya geçirilecek olan strateji gerçekçi, başarılabılır ve faydalanılabilir olmalıdır. Bir strateji geliştirirken bazı soruların cevaplanabilir olması gerekir; *İhtiyaç duyulan kaynaklar mevcut mu veya bulunabilir mi? Gerçekçi zaman ölçeği ne olmalı? Çalışanlar yeterli bilgi seviyesinde eğitilebilir mi? Personel, şirket, teknoloji vs üzerindeki etkileri ne olacak? Faydalar ve riskler nelerdir? vs.*

Ancak bu ve diğer soruların cevapları verilebilse bile stratejileri uygulamak yine de zordur. Asıl zorluk stratejiyi geliştiren üst yönetimin genellikle üretim kısmından uzak olmasıdır. Bu düzey yöneticiler asıl olarak finansal tablolarla daha çok ilgilenirler ve üretim operasyonlarının nasıl işlediği konusunda fazla fikir sahibi değildirler. Diğer taraftan, hergün bu operasyonlarla uğraşan çalışanlar da şirket rakamları üzerine çok kafa yormazlar. Dolayısıyla, bu güçlük- lere rağmen stratejileri hayata geçirebilmek için son derece disiplinli ve liderlik vasıflarıyla hareket etmek gerekmektedir.

Psikologların rolü

Eğer yeteneğin ortaya çıkmasında tüm sorumluluk yöneticilere ait ise, *psikologların nasıl bir rolü olabilir?* Cevap, doğal olarak, yöneticiler üzerine odaklanmak şeklinde olabilir. Ancak bu durumda bir sonraki soru şu olacaktır; *Yöneticiler üzerinde çalışmak mı? yoksa Yöneticilerle birlikte çalışmak mı? Veya her ikisi mi?*

Cevaplanması oldukça zor bir soru gibi görünebilir. Psikoloji bilimi uzmanlığına sahip değilim. Dolayısıyla, haddim olmadığı için, burada psikoloji biliminin terminolojisi ile dolu cümle yığınlarıyla detaylı anlatımlarda bulunmayacağım. Ancak, şirket yönetimi konusundaki araştırmalarım ve pratik-

teki gözlemlerim çerçevesinde bazı noktaları olabildiğince basit ifadelerle açıklamaya çalışacağım.

Psikologlar, analitik problem çözme becerisine sahiptirler ve bu becerilerinin kökleri aslında deneysel tekniklerden gelen bilgilere kadar uzanmaktadır. Bu onlara, durumu anlamak ve teşhis etmek için bir dil kazandırmaktadır. Bu dil ise onların düşünce süreçlerini yapılandırmalarına ve danışan ile anlamlı bir şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. İşte bu noktada yöneticiler de kendilerini geliştirmek anlamında bu becerilerden faydalanabilirler. Elbetteki bunun için, çalışma hayatının yoğunluğu içinde ciddi bir zaman ayırıp psikoloji eğitimi almaya gerek yok, ancak psikologlar yöneticilerle beraber yaptıkları çalışmaların büyük bir bölümünde bu teknikleri paylaşabilirler ve böylece bazı temel becerilerin aktarılmasıyla yöneticilerin ekip içindeki yeteneği ortaya çıkartmalarına yardımcı olabilirler.

Psikologlar, insanlar hakkında bilgi edinmek, farklılıkları hoşgörmek ve empati kurmak gibi özelliklerle donatılmışlardır. Dolayısıyla aldıkları eğitim onların insanlara farklı şekilde bakmalarına ve hatta daha sofistike seviyedeki insan ilişkileri arasındaki karmaşıklığı anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu temel becerilerin yöneticilere, yeteneği ortaya çıkartmak adına kendi becerilerini geliştirmek için yardımcı olacağı açıktır. İK ile ilgili problem çözme

becerisine sahip olmak veya insanları anlamak ifadeleri kulağa çok teorik gelebilir. Bunun yöneticiler için de geçerli olduğuna eminim. Ancak teoriler ve araştırma sonuçlarının yöneticilerle paylaşılması farklı bir değer yaratacaktır. Yöneticiler genellikle birşeylerin pratikte uygulanabilirliğini görmeyi isterler. Bu onlara somut bir delil sunar. Dolayısıyla, daha önceden yapılmış durum (vak'a) çalışmalarını, kendi gizlilik çerçevesinde, yöneticilerle paylaşmak yeteneği ortaya çıkartmak için yapılacak çalışmaları daha anlamlı kılacaktır.

Yönetici ve süreçler

Üretken ve kârlı bir şirket değişiminin esasını oluşturabilmek için bir yöneticiyi ilgilendiren -ve başarıyla sonuçlanması gereken- bazı temel süreçler bulunmaktadır. Bu süreçler aslında bir şirketi oluşturan anahtar unsurları temsil etmektedir; *şirket, yönetici, çalışanlar ve eylem*.

Şirket süreci, yöneticilerin idare ettikleri şirketin durum ve düzenini belirleyen şartları anlamaya ve bunları gelecek için şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Bazı yöneticiler şirketin geneline görmek için asıl görevlerine çok az zaman ayırırlar. Bu durum genellikle mikro yönetim uygulayan ve asıl işlerini bir kenara bırakıp bir mühendis/ tekniker

gibi projelere destek veren pek çok şirket yöneticisi için son derece normaldir. Bu süreç, onları yaptıkları işten başlarını kaldırıp etraflarına bakmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler, kendilerinden ve çalışanlarından beklenenleri bilmek için iş şartlarını anlamalıdır, böylece ekibindeki yetenekler işin başarısı için en iyi katkıyı sunabilirler.

Bu süreci ivmelendirecek olan önemli bir faktörün varlığından bahsetmek gerekir; *paylaşılmış kimlik duygusu*, yani *şirket kültürü*. Bugünün iş dünyasında şirket kültürü terimini çok sık duymaktayız. Bu, şirketin bazı kültürel güç formlarına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, şirketlerin faaliyet geçmişlerine baktığımızda şirket ve kültür arasındaki ilişkinin bir yaratıcılıktan ziyade bir yansıma olduğunu görmekteyiz. Yani, şirket etrafındaki kültürü yaratmaz veya şekillendirmez, fakat kültür neye hakimse onu yansıtır. Sokak satıcılarından çok uluslu dev şirketlere kadar iş yapan herkesin tutum ve istekleri hakim kültürün tutum ve isteklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, herhangi bir yerde ve zamanda varolan şirketler mevcut kültürün hakim özelliklerini yansıtacaklardır. Özellikle bu karakteristikleri yansıtacak olan gelişen şirketlerdeki yöneticilerdir. Şirketin mevcut kültürü gözden geçirilerek gelecekte nasıl bir noktada olması gerektiği çok iyi tanımlanmalıdır. Bu değişim, sorumluluklarını

yerine getirme konusunda risk almaya isteksiz olan, sürekli kontrol edilen, bağımlı ve hata yapan insanların kültüründen öğrenme ve gelişmeye açık, kolektif çalışan, teşvik edici ve başarı odaklı insanların olduğu bir kültüre geçişi sağlayabilir. Dolayısıyla, şirket içindeki kültürel değişimi yaratmak yeteneğin ortaya çıkmasına da yardımcı olmaktadır.

Şirket kültürü; inanışlar, değerler ve şirketi yönetmenin öğrenilmiş/ tecrübe edilmiş yollarıdır, ve bu kültür şirketin yapısına, sistemlerine ve kurumsal strateji geliştirme yaklaşımlarına yansır. *Kültür*; şirketin geçmişinden, güncelinden, mevcut bireylerden, teknolojik ve fiziksel kaynaklarından ve şirkette çalışanların amaç, hedef ve değerlerinden türemektedir. Her şirket, bunların farklı kombinasyonuna sahip olduğu için her bir şirketin kültürü kendisine özgüdür. Kültürün analiz edilmesi önemlidir, çünkü şirketi her yönüyle etkiler ve şirketin performansı üzerinde de bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle yöneticiler ve çalışanlar stratejileri geliştirip uyguladıklarında bunları filtreler ve şekillendirirler. Bu nedenle, kurumsal stratejinin geliştirilmesinde etkili olan faktörlerden biridir.

Yönetici süreci, yöneticinin kendisini tanıması ile ilgilidir. Yönetici kendisini ne kadar iyi tanır ve yeteneklerinin farkına varırsa diğerlerindeki yetenekleri ortaya çıkartmak için neler yapması gerektiği

konusunda daha net kararlar alabilir. Bu aslında öz farkındalıktır ve kişinin içsel durumunu, tercihlerini, sezgilerini bilmek olarak tanımlanabilir. Yüksek seviyede öz farkındalığa sahip olan yöneticilerin üstün performans göstermeleri bir gerçektir. Kendine güven yöneticilik vasıfları arasında ilk sıradadır ve bu özellik diğer insanların potansiyellerinin farkına varmalarında muhteşem bir araçtır.

Çalışanlar sürecinin amacı, yöneticinin kendisi için çalışanlarını anlamasıdır. Şirketlerin başarıları için gerekli olan önemli anlayışlardan biri de çalışanları kalitenin gerçek kaynağı olarak görmek ve verimliliğin çalışanlarla elde edilebileceğine inanmaktır. Bu farkındalık, yeteneği ortaya çıkartmak için ne tür eylemlerin hayata geçirilmesi gerektiği konusunda karar vermede bir temel oluşturacaktır. Şirketlerde sıklıkla yaşanan kişisel çatışmalar acil eylem planlarının uygulanmasını gerektiren bir durumdur. Kişiler arası çatışmaların kontrol altına alınmasına yönelik bir şirket modeli oluşturulması çalışanların enerjilerini birbirlerine değil performanslarına yönlentmelerini sağlayacaktır. Çatışmaların yönetilebileceği bir ortam aynı zamanda yeni kültürün kurulabilmesine de elverişli bir zemin sağlayacaktır. Bu aşamada vurgu yapılması gereken bir diğer konu ise *motivasyondur*. Birçok şirket, insanlar arasında sürdürülebilir yüksek seviyede performan-

sın sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda ciddi olarak ilgilenirler. Ve bu, çalışanların nasıl daha iyi motive edilebilecekleri sonucuna dikkat çekmektedir. Dev Amerikan perakende mağazası Wal-mart'ın kurucusu Samuel Murrrell Walton (1918 - 1992), başarılı bir şirket olabilmek için belirlediği temel kurallar¹⁹ içinde çalışanlara ve motivasyona fazlasıyla yer vermiştir; başarılarını- zı çalışanlarınızla paylaşın (kârdan pay veya şirket hisselerinden alabilmelerini sağlayın), ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için çalışanlarını- zı motive edin, çalışanlarınızla iletişim içinde olun (Walton, çalışanların isimlerini ve aileleriyle ilgili detayları hatırlamasıyla ünlüdür), çalışanlarınızı takdir edin ve yaptıkları işleri övün, başarıların kutlanmasına izin verin, çalışanlarınızı dinleyin ve onların fikirlerini önemseyin. Motivasyon, insanların belli bir yönde hareket etmelerini sağlayan faktörlerle ilgilidir. Bununla ilgili çalışmaların esas amacı, çalışanların yönetimin beklentileri doğrultusunda sonuçlar çıkartmasına yardımcı olmayı sağlayacak çalışma ortamları ve motivasyon süreçleri geliştirmektir. Aslında motivasyona olan yaklaşım, nasıl çalıştığı konusundaki basite indirgenmiş düşüncelerden dolayı çok iyi anlaşılamamaktadır. Ve bunun

¹⁹ Rigby,R. 2011. *28 Business Thinkers who Changed the World*. s101-108. Kogan Page Limited.

nedeni, aslında motivasyon sürecinin insanların bildiklerinden çok daha karmaşık yapıda olmasındandır. İnsanların farklı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için farklı amaçlar oluştururlar. Bu amaçları başarabilmek için de farklı eylemlerin içinde bulunurlar. Dolayısıyla motivasyon teorisini çok iyi anlamak gerekir. Motivasyon teorisi motivasyon süreçlerini inceler. Çalışanların şirkette için kendi çabaları ve aldıkları emirler doğrultusunda davrandıklarını incelemektedir. Bununla beraber, çalışanların memnuniyetini sağlamak kadar şirketin amaçlarının başarılması yönünde insanların çaba ve becerilerini kullanabilmeleri için şirketin onları nasıl cesaretlendirebileceklerini de tanımlar. Ayrıca görev memnuniyeti de bu kapsamda sorgulanır. Motivasyon teorisinin anlaşılmasında ve uygulanmasındaki amaç, insanlar aracılığıyla katma değer sağlanmasıdır. Öyle ki, bu değerini onu meydana getiren maliyetten daha yüksek olması beklenir.

Eylem süreci, hem yönetici ve birey hem de şirket adına fayda sağlayacak olan eylemleri hayata geçirmektir. Çalışanlar tarafından kabul edilmiş zor ve özgün hedefler doğal olarak etkili bir performansa neden olacaktır. Dolayısıyla, hedefler oluşturmak bu amaca hizmet eden en önemli eylemdir. Hedefler özgün, ölçülebilir, üzerinde uzlaşmış, gerçekçi ve zaman-sınırlı olmalıdır. Geri bildirim almak bir

diğer eylemselliktir. Herhangi bir performans değişikliği olduğunda yönetici, devam eden süreç içinde, aldığı geri bildirimler doğrultusunda performansı arttırma veya azaltma yönünde kararlar verebilir.

Deneyim

- Şirketin veya bir şirket biriminin verimliliğini arttırmanın tek yolu çalışanların motive edilmesidir. Bu nedenle, çalışanları motive edecek olan araçları bulmak/ belirlemek zorunludur. Motive olan ve kendine güvenen çalışanların tam tersi olan meslektaşlarına göre daha verimli çalışmaları doğal bir sonuçtur.
- Hedef belirlerken çalışanların da dahil edilmesi hedefleri daha gerçekçi kılacak ve çalışanların şirket/ birim hedef ve politikalarını açıkça anlamalarını sağlayacaktır.
- Performans ölçüm sınırları, çalışanların başarabileceği limitler dikkate alınarak, gerçekçi şekilde yüksek tutulmalıdır.
- Çalışanların, onların ilgisinin/ seviyesinin üzerinde olan konularda, zaman zaman görüşlerinin alınması kendilerini yenilemelerini/ geliştirmelerini teşvik edecektir.
- Tek bir çalışan için bile olsa en iyi sonuç veren motivasyon aracı/ araçları ortaya çıkartılmalıdır.
- Yüksek motivasyon araçları; bireyin sorunların üzerine gitmesine, görevi başarıyla gerçekleştirmesine, bağımsız olmasına, yetkin kişilerle ilişkiler kurmasına, yeni ve farklı olanı yapmasına, mesleki bilgileri

sorunların çözümünde kullanmasına, bilgi ve beceriyi şirketin/ birimin ilerlemesine katkı sağlayacak şekilde kullanmasına, çevresi tarafından başarılarıyla tanınmasına destek olacaktır.

- Zor bir işi bireysel olarak üstlenmek, işin bir statü sembolü haline dönüşmesi, ek parasal kazancın (prim, ..) tek hedef yapılması, bireyler arası rekabet tehdidi oluşması, işi kaybetme korkusu, yapılan hatanın bedelinin ağır ödenmesi vs bazı şirketler tarafından seçilen -ancak yanlış olduğu her şekilde görülmüş/ kanıtlanmış- motivasyon araçları arasındadır.

Eğitmen olarak şirket psikologları

Bir yöneticinin görevi, paydaşlara kabul edilebilir sonuçlar sağlamak amacıyla önemli risk faktörlerine karşı şirketi yönetebilmektir. Başarılı yöneticiler faydaya dayalı değişimler elde etme ve sürekli pazar beklentilerini aşma becerisi ile hareket ederler. Hedefe ulaşarak kazanmak için motive olurlar. Bu hedef, zorlu bir vizyonu hayata geçirmek, rekabeti ortadan kaldırmak veya imkansızı başarmak olabilir.

Yöneticiler rekabetçi yanlarını geliştirmek için alternatif olarak tarafsız bir yönetici eğitmeninden yardım alabilirler. Popüler yönetim kültüründe eğitmen ‘*koç (coach)*’²⁰ olarak tanımlanmaktadır. Burada

²⁰ Koçun amacı, teşvik ederek ve daha zor hedefler koyarak kişinin becerilerini yüksek bir performans standardına çıkartmaktır. Koçluk sürecinde danışanlar (yönetici, çalışan vs.) hangi konuda yardım iste-

koçun görevi yöneticinin gerçek hedefinin ne olduğunu belirlemektir, çünkü yöneticiler her zaman sansasyon yaratan çarpıcı sonuçlar görmek isterler.

Yöneticiler genellikle mükemmeliyetçidirler ve etrafındakiler için olduğu kadar kendileri için de oldukça yüksek standartlar koyarlar. Çünkü, paydaşların değişik beklentilerini karşılamak oldukça önemlidir. Uzun çalışma saatleri ve az uyku süresi ile genellikle yüksek enerjili kişiler olarak tanımlanırlar. Bazı yöneticiler yaptıkları işlerde kendi kimliklerini türetirler. Bir işe gereğinden fazla zaman ayırdıklarında suçluluk duygusu hissetmeye yatkındırlar. Bu çerçevede, eğitmenlik *-koçluk (coaching)-*asında bir hoşgörü olarak görülebilir. Ancak yöneticiler, esneklik ve dayanıklılığın kurumsal hayatta kalmanın anahtarı olduğu gerçeğinin yoğun olarak farkındadırlar. Değişimin, duyarlılık ve sorumluluğun koçluk kültürünün teknolojik yenilik, hızlı ve anlık küresel iletişim, sosyal istikrarsızlık, ekonomik belirsizlik ve artan rekabet dünyasında büyük bir değeri vardır. Yöneticiler, performans ve verimliliği arttırmak, yaratıcılığı geliştirmek, özellikle insan ve

diklerini ve hangi becerileri geliştirmeyi arzu ettiklerini belirterek performanslarını daha kusursuz bir hale getirerek daha aktif bir rol üstlenebilirler. Danışan yeni becerileri ve fikirleri uygulamaya koyar, koç ise gözlem yapar, geri bildirimde bulunur, destekler, ilham verir ve teşvik eder. Bu süreç içinde koç ve danışan arasında düzenli bir güç dengesi vardır. (Clayton, S. 1996. *Sharpen Your Team's Skills in Supervision*. McGraw-Hill Int. UK Ltd.)

zaman gibi kısıtlı olan kaynakları daha iyi kullanmak, personeli geliştirmek, ilişkileri zenginleştirmek, değişime karşı daha duyarlı olmak, daha iyi bir iletişimci olabilmek, daha iyi bir lider ve hatta daha nefesine hakim bir insan olabilmek için koçlarla birlikte çalışırlar. İzole edilmiş bir kişilik kurumun en tepesinde olan insanlar için sürekli olarak bir endişe kaynağıdır. Koç genellikle yöneticilerin sorunlar hakkında dürüstlikle konuşabildikleri tek kişidir. Tarafsız bir şekilde sorunları keşfetmek yöneticilerin kendi bilgeliklerine erişmelerine (kendini bilmesine; *bkz dipnot8*) yardımcı olabilir. Öğrenme devam eden bir süreçtir ve zaman en sınırlı kaynaktır, dolayısıyla koçluk yöneticinin öğrenmesini hızlandırmada büyük bir değere sahiptir.

Koçlar, yöneticilerle çalışırken genellikle *şirketleri, liderlik becerileri ve kişisel gelişimleri* üzerine odaklanırlar.

Neden şirket: Şirket adına sürdürülebilir bir büyüme ortamı yaratmak için yönetici, açık ve zorlayıcı bir vizyon ile iletişim kurma çabası göstermelidir. Şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, karar vericiler ve müşteriler arasındaki engellerin ortadan kaldırılması, pazardaki eğilimlerin ve gelecekteki rakiplerin tanımlanması, kaynakların/ müşterilerin/ henüz keşfedilmemiş yeteneklerin tespit edilmesi, finansal rezervlerin arttırılması, yüksek ve

sürdürülebilir kârlılık yaratılması, paydaş değerlerinin en yüksek seviyeye çıkartılması ve diğer birçok başlığı yönetici koçluğu konularına dahil etmek mümkündür.

Neden liderlik becerileri: İçinde bulunduğumuz yüzyıl içinde liderlik kavramının çok yönlü ve karmaşık olduğu söylenebilir. Sorun, çok boyutlu ve sürekli değişen koşullarda ürün/ hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasını optimize etmektir. Bir yöneticinin hayatta kalması karmaşık dış kuvvetler karşısında sürekli inovasyona, gelişim ve öğrenmeye bağlıdır. Çünkü küreselleşme, farklı kültürleri bir araya getiren esnek yapıdaki ortaklık girişimleri ve proje ekiplerinin oluşturulması bir yaratıcılık gerektirmektedir.

Neden kişisel gelişim: Bir yöneticinin kişisel gelişim ajandasında genellikle yaşam-iş dengesi, kendini geliştirme, standartları yükseltme, sınırları genişletme ve diğer birçok iyileştirme ve büyümeyi hedef alan konular yer almaktadır. Koçluk kültürü ile birlikte heyecandan uzak yaşamak, ilişkileri geliştirmek, hayat için amaç belirlemek gibi diğer bazı yaşamsal öneme sahip konular da bu ajandaya dahil olmaktadır.

Yönetici koçları, aynı yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri gibi, farklı bir uzmanlıktan gelmekte-

dirler. Şirket psikolojisinin temel bilgi ve becerileri yönetici koçluğunda uzman olmak için güçlü bir temel sağlamaktadır. Yönetim kurulu seviyesinde çalışmak önemli bir profesyonel repütasyon ve kişisel bütünlük gerektirmektedir. Şirket psikologlarının üst düzey yönetici veya şirket koçluğu görevini üstlenirken doğal olarak daha donanımlı olmaları beklenir.

Yöneticilere, kurumsal performanslarını en iyi duruma getirmek için yardımcı olmak oldukça sorunlu bir süreçtir. İlk sorun ise onların ticari dünyasına girmekle başlar. Motivasyon yapıları, güç/bağımsızlık/ başarı sınırları hakkında açık olma eksikliği ve diğer birçok başlık yardım istemedeki özgüven ve istekliliği engellemektedir. Ancak, bir dizi kanıtlanmış yöntemin uygulanması veya koşullarda değişikliğe gidilmesi profesyonel veya kişisel değişimin başlamasını kolaylaştırabilir.

Deneyim

- Şirket psikologlarının yöneticilerin neden ve nasıl başarılı/ başarısız olduklarını iyi analiz edip anlamaları onlar için daha sonuç odaklı olmayı sağlayacaktır.
- Şirket psikologlarının birbirinden farklı şirket gelişim programları içinde yer alarak değişik sektörlerde deneyimler yaşamaları kendilerine farklı bakış açısı sağlayacaktır.

- Şirkete ait finansal tabloları okumak, anlamak ve yorumlamak artı bir değer kazandıracaktır.
- Şirketin faaliyet gösterdiği pazara ait bilgileri sürekli olarak güncellemek önemlidir. Böylece sektördeki eğilimleri ve rakip davranışlarını takip etmek, şirketin karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği zorlukları anlamak daha kolaylaşacaktır.
- Çeşitli sektörel veya sosyal paylaşım ağlarına dahil olmak, yöneticiyi besleyen yeni bir kaynak alanı sağlayacağı için, önemlidir.
- Yöneticiye (veya şirkete) koçluk yapmak görünür olmayı ve dolayısıyla farklı ve sert söylemlerin hedefi olmayı beraberinde getirecektir. Bunun için, her ne olursa olsun sonuçlara karşı kararlı kalmak önemlidir.
- Yenilikçi iletişim modelleri belirleyebilmek ve uygulayabilmek yöneticilerin kendi iletişim becerilerini önemli ölçüde geliştirmelerine olanak sağlayacaktır.
- Sürekli olan kişisel ve mesleki gelişim felsefesine bağlı kalmak gerçek bir anahtardır. Yöneticiler çok çabuk öğrenirler, ve yönetici koçları bu öğrenme eğrisini her zaman yukarıda tutmalıdırlar.

Performans yönetimi

Performans hedef ve standartlarını oluşturmak ve bunları açık bir şekilde iletmek, gözlem yapmak ve geribildirimler sağlamak, değerlendirmeler yapmak çalışan performansını yönetme konusunda şir-

ketlere en iyi sonuçları elde etme imkanı sunmaktadır. Bu süreçte başlarken, yönetim ve çalışanların performans standartlarını geliştirmeleri için işbirliği içinde bulunmaları gerekir. Şirket, kendi kurumsal büyümesinin yanı sıra bireyin de kariyer gelişimini destekleyen, belli sonuçları başarmaya yönelik çalışanın gayretlerini yönlendiren/ ödüllendiren bir performans planı geliştirmelidir. Performans standartlarına sahip olmak aslında yeni bir kavram değildir. Tartışılabilir veya yazılı olsun olmasın standartlar şirketlerde her zaman vardır. Bir çalışanın performansını gözlemlediğinizde bu performansın kabul edilir olup olmadığını genellikle sorgularsınız. Peki, *neyin kabul edilir neyin kabul edilemez performans olduğuna nasıl karar verilir?* Bu sorunun yanıtını oluşturulan yazılı standartlar verebilir. Standartlar performansın ölçümü için bir temeldir. Performans standartlarından hareketle yöneticiler, beklenen²¹ ve gerçek performans arasındaki farkı tanımlayarak özgün geribildirimler sağlayabilmektedir. Etkili bir performans standardının bazı değişmez özelliklerinin olması gerekir. Bu anlamda standartlar; performansla ilgili iletişimi sağlayacak bir referans niteliğinde olmalıdır, gerçekçi ve ulaşılabilir.

²¹ Performans beklentileri, çalışan performansını değerlendirmek için bir altyapı oluştururlar. Yazılı performans standartları bireyin performansı ile karşılıklı anlaşılan beklentileri karşılaştırmaya yardımcı olur ve geribildirim sağlama konusundaki belirsizliği azaltır.

lir olmalıdır, kabul edilebilir ve kabul edilemez sonuçlar arasındaki farklılıkları çalışana açık ifadelerle anlatmalıdır, ölçülebilir olmalıdır²², kalite/ miktar/ zaman/ maliyet/ etki/ performans şekli/ gerçekleştirmeye yöntemi olarak ifade edilebilir olmalıdır, iş memnuniyetini arttırmalıdır, performansla ilgili şirketin beklentileri hakkında yeni işe başlayanları bilgilendirmelidir, çalışanlar arasında açık ve güvenilir ilişkiyi teşvik etmelidir.

Belirlenen dönem (genellikle bir yıl) süresince hedefler tartışılmalı ve çalışanın performansı sürekli gözlemlenmeli, koçluk/ karşılıklı geribildirim yoluyla bireyin sonuçlara ulaşacağından emin olunacak bir çerçeve belirlenmelidir. Bireyin performansını anlamak ve güçlendirmek, gerekli olduğu durumlarda gelişimi tanımlamak ve teşvik etmek için yönetici sorumluluk sahibi olmalıdır. Yönetici, gözlem yaparak ve detaylı geribildirimler sağlayarak, kendi performans beklentilerini karşılamak adına bireyin sürekli başarı ve motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır. Koçluk, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimi güçlendiren etkileşimli bir yöntemdir (*bkz*

²² Performansın ölçülmesi, çalışanın performansı ile ilgili bilginin nereden ve nasıl toplanacağı ile ilgilidir. Performansı ölçmek için uygulanabilecek bazı yollar şunlardır; direkt gözlem yapmak, somut olarak gözlemlenebilecek çalışma sonuçları, rapor ve kayıtlar (katılım, stak hareketi, finansal veriler, ..), çalışanın performansı ile ilgili alınan yapıcı veya eleştirel yorumlar vs..

dipnot20). Performansı şekillendirmeye ve çalışanın elde ettiği sonuçları yöneticinin beklentileriyle buluşturma olasılığını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Koçluk toplantıları, yönetici ve bireye, karşılıklı oluşturulan hedef ve standartlara ulaşma yönünde ilerlemeyi tartışma fırsatı sunmaktadır. Koçluk toplantılarını etkin kılabilmek için herbir oturumunda, performans değerlendirmesinde olması gereken genel değerlendirmenin aksine, çalışanın performansının bir veya birkaç yönü üzerinde durulmalıdır.

Şirketler çalışanlarının bireysel ve kolektif katkılarıyla misyonlarını yürütmektedirler. Elllerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için çalışanlar bu katkılarının tanındığını ve takdir edildiğini bilmelidirler. Performans gözetimi ve geribildirim sağlamak herşeyden izole edilmiş bir olay değildir, aksine tüm değerlendirme dönemi boyunca (genellikle bir yıl) gerçekleşen sürekli olan bir süreçtir. Performans değerlendirme bu sürecin bir parçasıdır ve çalışanlarla geçmiş performansları hakkında konuşmak için değerli bir fırsat sunmakta, çalışanın iş memnuniyetini değerlendirmekte ve çalışanın gelecek performansı için planlar yapılmasını sağlamaktadır. Değerlendirme, başarıları için çalışanı takdir etmenin ve iyileştirilmiş performans için birlikte planlar yapmanın gerekli olduğuna inandığınız sürece uygulanabilir. Değerlendirme dönemi sonunda, çalı-

şanın performansı mevcut standartlara göre değerlendirilir ve bir sonraki değerlendirme dönemi için birlikte yeni hedefler oluşturulur.

Şirketlerin hedefleri doğrultusunda kabul edilebilir hızda ilerlediklerinden emin olmaları için performans sorgulaması yapmaları zorunludur. Performansı izlemenin amacı; şirketin hedeflerini ne kadar başarabildiğini görmek, şirketin geçmişteki ve o anki performanslarını karşılaştırmak, diğer şirketlerle olan performans farkını görmek, alternatif yatırımlar²³ hakkında kararlar verebilmek, bu yatırımların etkilerini ölçmek ve kaçınılmaz değişimler hakkında kararlar verebilmek, ücret görüşmeleri gibi şirket içi fonksiyonel süreçlere yardımcı olmak, performansın iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek vs.

Performans yönetimi insanları motive eder ve onların kurumsal hedefleri destekleyen çalışmalar üzerine odaklanmalarını sağlar. Bu noktadan hareketle,

²³ Şirket, yeni iş modelleri tasarlayarak bir farklılaşma yakalayabilir. Bu, büyüme ve kârlılık fırsatlarını *Komşu* ve/veya *Beyaz* alanlarda aramak anlamına gelmektedir. *Komşu alan*, şirketin şu an yapmadığı ancak mevcut bilgi birikimiyle rahatlıkla yapabileceği farklı işleri içermektedir. Gerçek anlamda kârlar ve büyüme ise *Beyaz* alanlarda olmaktadır. *Beyaz alan*, yepyeni iş modelleri ile daha önce keşfedilmemiş müşteri ihtiyaç alanı anlamına gelmektedir (Kırım, A. 2011. *Bulut Gelir Söke'ye Çek Eşşegi Köşeye*. Sistem Yayıncılık). Bu anlamda şirketler bir noktayı ciddiyetle düşünmelidirler; farklılaşmayı sürdürmek için personele bu yönde yatırım yapmak önemlidir.

performans yönetimi aslında insan kaynaklarının en önemli yönetim başlığıdır. Kurumsal performans çalışanların ortak amaçlara karşı uyumlu olmasından, işleri başarma konusunda motive ve yetkin olmalarından, şirkete karşı aidiyat hissi duymalarından büyük ölçüde etkilenebilir. Ancak bunun tersi de doğrudur; insanlar kendilerini değersiz, motivasyonu düşük ve yaptıkları işlere karşı bir belirsizlik hissi içinde olabilirler. Şirketteki çalışanların nasıl yönetileceği ile ilgili anahtar sorunun cevabı aslında kendiliğinden çıkmaktadır; insanların ne yapacaklarını bilmeleri için açık hedefler konulmalıdır, çünkü insanların tutarlı hedefler peşinde olmaları için stratejik önceliklerinde basamaklar oluşturacak açık hedeflere ihtiyaç vardır. Bireyler bu hedeflerin peşinde giderken yüksek seviyede performans gösterdiğinde adil bir şekilde ödüllendirilmelidir ve bu seviyede (veya üstünde) devam etmeleri için eğitilmeli ve teknik donanım anlamında desteklenmelidir. Gerçek şu ki, performans yönetimi uygulamak şirketler için genelde eksik ve yetersiz bir süreçtir, çünkü performans yönetimi veya performansa dayalı ödüllendirme²⁴ girişimleri genellikle tam anla-

²⁴ Ödül sistemleri, şirketin amaçlarıyla uyumlu olarak değer katacak stratejiler geliştiren kişi veya gruplara verilen yapılandırılmış faydalardır. Şirketin hedefleri doğrultusunda iyi performans için başarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi kurumsal stratejiyi gerçekleştirmek için güçlü bir motivasyon olabilir. Ödüllendirme, basit bir ödeme

mıyla hayata geçirilmemektedir. En iyi performans yönetimi uygulama modeli, stratejik hedefleri başarmaya odaklanan ve dolayısıyla şirketin performansını iyileştirecek birey veya grupların performanslarını arttırmak için tasarlanan bir dizi uygulama ve süreçlerdir. En basit şekilde performans yönetimi yönetimin işletme modelini ve hedeflerini dikkate alır. Temel unsurlar; hedeflerin belirlenmesi, performansın gözden geçirilmesi ve hedeflerin/ planların gözden geçirilmesidir. Bu unsurların etkinliği şirket içinde bir rasyonellik düzeyi gerektirir ve şirket hayatının dağınıklığına ve karmaşıklığına izin vermez. Dolayısıyla, hedeflerin belirlenmesi, sürecin gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması basit bir performans yönetimi modelindeki uygulamalardır. Bir şirkette ortak hedefler etrafında tutarlılığı sağlamak bazı varsayımları beraberinde getirmektedir; şirket yapısı üniterdir, açık şirket hedefleri belirlenmiştir ve bu hedefler şirket içinde herkesle paylaşılmaktadır. Performans yönetimini desteklemek için gerekli olan planlamayı yapmak genellikle imkansızdır, çünkü sistematik olarak gerekli olan kaynaklar ve hedefler üzerinde kararlar vermek, kaynakların bağımlı olması ve planlamanın sık tekrarlanır ve görüşülür olması gerçeklerinden dolayı karmaşıktır.

yapma işleminden daha geniş boyutta değerlendirilmelidir; şirket hissedarı yapmak, teşvikler sunmak, kariyer fırsatları sağlamak, vd.

Birçok şirkette performans yönetimi yaklaşımının uygulanmasındaki en büyük sorun stratejinin açıkça dile getirilmemesi/ bildirilmemesi ve zaman içinde sürekli olarak evrim geçiriyor olmasıdır. Bu rasyo-nellik aynı zamanda şirket yaşamındaki duygusal tara-
 rafın (kızgın, çatışır, beğenilir olma halleri gibi) öne-
 mini de azaltmaktadır, çünkü bu duygular çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi etkileyebilmektedir.

Performans yönetiminde oldukça sık rastlanan ve gittikçe yaygınlaşan bir diğer yaklaşım ise çalışan ve yöneticinin ortak ilgileri paylaşmasıdır. Bu durum-da, performans yönetimi her iki tarafa da eşit fayda getirmektedir. Eğer bu uygulanabilirse en büyük fayda yöneticilerin çalışanlarıyla yapacağı yapıcı di-yalog için harcayacağı ‘kazanılmış’ zaman olacaktır.

Koçluk toplantıları

Etkili bir koçluk toplantısının birçok avantajı bulunmaktadır; çalışan ve yönetici arasındaki ileti-
 şimi güçlendirmek, çalışanın performans hedefleri-ne ulaşmasına yardımcı olmak, çalışanın motivas-yon ve bağlılığını arttırmak, çalışanın özgüvenini korumak/ arttırmak, yöneticinin desteğini almak vs.

Koçluğun bazı unsurlarını iyi anlamak gerekir; çalışanın performansının herhangi bir noktasına dikkat çekilmek istendiğinde koçluk yapılmalıdır, bireyin çalışmaları gözlemlenmeli ve geribildirimler

alınmalıdır, performans başarıya ulaştığında buna neden olan etkenler anlaşılmalı ve çalışılmalıdır, alternatif çözümler tartışılmalıdır, yapılması gereken eylemler üzerinde uzlaşılmalıdır, elde edilen sonuçları ölçmek için izleme toplantıları organize edilmelidir, başarılar ve gelişmeler tanınmalıdır ve koçluk toplantısının sonuçları tutanak olarak belgelenmelidir.

Çalışanlara en iyi şekilde koçluk yapabilmek için yöneticilerin bazı koçluk davranışlarını uygulamaları gerekir; kişiler yerine eylemlere odaklanmalı, sorunun tespiti ve çözümü konusunda yardım için çalışanın görüşlerini almalı (aktif dinleyici olmalı), belirli hedefler oluşturmalı ve iletişim sağlamalı, eylemleri şekillendirmek için destekleyici teknikler kullanılmalıdır.

Eğer bireye olumlu geribildirimler sağlayacak bir koçluk oturumu yürütülmek isteniyorsa bazı davranış şekilleri akılda tutulmalıdır. Örneğin, detayda kalan önemli noktaları kullanarak olumlu performans sonucu veya çalışma alışkanlığı açıklanmalı, sorunların nedeni tartışılmalı ve çalışan sorunu çözme sürecine dahil edilmeli, olası çözümler tanımlanmalı, ele alınacak eylemlere karar verilmeli, çalışandan başarıya katkıda bulunan unsurların (yeterli zaman veya kaynaklar, yönetimden veya diğer çalışanlardan alınan destek, çalışanın yeteneği, projeye olan ilgisi, ..) tanımlaması istenmeli, yönetici

ve birey olumlu sonuçları destekleyebilecek yolları sürekli olarak tartışmalı, birey için işin değeri ve şirketin misyon/ vizyon/ değerler ve hedefleriyle nasıl uyum içinde olacağı pekiştirilmeli, olumlu sonuçlara karşı takdir ve çalışanın memnuniyet verici şekilde devam etmesi için güven gösterilmeli vs.

İzleme toplantılarında öncelikle bir önceki toplantıda alınan kararlar gözden geçirilmelidir. Yetersiz kalınan konular tartışılmalı ve nedenleri sorgulanmalıdır. Eğer devam eden bir aksama varsa olası doğacak sonuçları belirlenmelidir. Alınan eylem planları üzerinde uzlaşılmalı, çalışana olan güven tekrarlanmalı, bir sonraki izleme toplantısı programlanmalı ve toplantı tutanağı tutulmalıdır.

Çalışan faktörü

Başarılı bir şirket yaratmak için zaman ötesi bir vizyon, yönelim ve strateji belirleyerek işe başlanması gerekliliği ve sonra bu stratejiye bağlı 61

ların işe alınması düşüncesi her yöneticinin ilk kurguladığı senaryodur. Bu senaryo sahneye uyarlandığında filmin, kısa ömürlü bir şirket veya büyüme ihtimali kalmamış iş dünyasının sessiz tanığı bir şirket olarak hüznü bir sonla bitmesi kaçınılmazdır. Yapılması gereken bu kalıp düşüncüyü tersinden uygulamaya koymaktır; şirket önce doğru insanları

bulmalı ve daha sonra şirkete yön vermelidir. Ancak bu durumda yönetici, şirketi en iyiye doğru nasıl götürebileceğini saptayabilir.

Çalışana karşı davranışlar

‘Verimli çalışan birey aynı zamanda mutludur’ veya benzeri kalıp söylemler şirketlerde genel kabul gören ve performansın kaynağını tanımlayan sıradan ifadelerdir. Bu ifadeler büyük ihtimalle inançsız bir duyguyla fakat nutuk edasıyla dile getirilirler. Aslında arkalarında, bu samimiyetsizliği sorgulayan birçok gerçek barındırmaktadırlar. Hiç şüphe yok ki, işini severek yapan herkes daha verimli bir üretkenlik içinde olur ve işe gönülsüz gidenden de çok iyi bir performans beklememek gerekir. Dolayısıyla, nedeni ne olursa olsun, şirket içi sorunlar yaşayan bireyin üretken fikirler bulması veya yaptığı işlere ya da çalıştığı şirkete yeni değerler katması düşünülemez. Hatta ve hatta, yanlış kararları sırf yöneticinin ‘burada patron benim’ egosu karşısında uygulama zorunluluğu altına giren bireyin yöneticiye ve şirkete karşı sempati beslemesi bile imkansızdır. Bütün çalışanlar kendilerine nezaket, saygı ve anlayış çerçevesinde davranılmasını bekler. Dolayısıyla, çalışanlar arasında performansı arttırmak için şirket içinde onlara, yöneticinin kendisine davranılmasını beklediği şekilde davranılması gerekir.

Deneyim

- Şirket çalışanlarına kayırma yapmadan, önyargısız, yıldırıcı eleştirilerden uzak, kötü niyetli dedikodu/ tutarsız karalamalar/ haksız davranışlarda bulunmadan saygı ve nezaket çerçevesinde yaklaşılmalıdır.
- Çalışanlara sağlanacak destek ve uygun çalışma ortamları ile, insanlara şirkette daha rahat ve huzurlu çalışmaları duygusu verilebilir.
- İnsanların üzerinde korku yaratan ve kendilerini güvensiz hissetmelerini sağlayan katı kuralcı yöneticilerin bu mevkilere getirilmemesi çalışanın ruhsal sağlığı açısından önemlidir.
- Çalışanlara açık görev tanımları verilmelidir. Böylece kişiler görevlerinin detayına daha fazla hakim olabilirler. Ancak bununla beraber, işlerin doğru yapılabilmesi için personele gerekli destek, rehberlik ve eğitimlerin sunulmasından kaçınılmamalıdır.
- Çalışanlara *İnsan* farkındalığıyla yaklaşılmalıdır; kişinin kendi ilgi, bilgi ve yeteneğine uygun görevler tanımlanmalıdır. Bu aynı zamanda başarı duygusunu da tetikleyecektir.
- Kişinin yaptığı işin önemi vurgulanmalı ve başarılı sonucun ardından değişik teşviklerle kişi ödüllendirilmelidir.
- İnsanlara sorumluluklar verilmeli ve onların olabildiğince fazla karar mekanizmalarının içinde yer almaları teşvik edilmelidir.
- İnsanlara gerçekçi hedefler sunulmalıdır. Bunlar zor fakat aynı zamanda başarılabilir olmalıdır.

- Herbir çalışanın katkısı ölçülmeli ve ödül sistemi adil bir şekilde işletilmelidir. Dolayısıyla performans ve ödül sistemi arasında şeffaf bir ilişki kurulmalıdır.
- Şirket içinde takım çalışması ve işbirliği teşvik edilmeli, kişisel çatışmalara meydan vermemek için insanlar değişik vesilelerle bir araya getirilmelidir.
- Şirketin her seviyesinde bilginin rahatlıkla aktığı açık ve dolaysız iletişim sistemi özendirilmelidir.
- Sorunların, hedeflerin ve ilerlemelerin tartışıldığı düzenli personel toplantıları²⁵ yapılmalıdır.

²⁵ Bir şirkette periyodik olarak personel toplantılarının yapılmasını önemsemediğim için burada bu konuyu kısaca açıklamak isterim. Personel toplantıları yöneticinin ciddi bir zamanını alır, ancak önemli kararların bu toplantılarda alındığı unutulmamalıdır. Yetkili yönetici bu toplantılara sadece tartışmak ve sorunlara çözüm bulmak için değil aynı zamanda astlarının yönetim potansiyellerini keşfetmek ve geliştirmek için de bir fırsat yaratır. Böylelikle zamanı geldiğinde şirket/ birim yönetim yeteneği olan insanı bulma konusunda daha az zorluk yaşar. Yönetici perspektifinden bakıldığında personel toplantılarının bazı avantajları şunlardır; hızlı düşünenleri belirlemek için faydalıdır, potansiyel olarak yetenekli yöneticiler bu toplantılarda ortaya çıkar, yönetici bütün personeli bir faaliyet düzleminde izler, bireyin yönetim yeteneklerini keşfetmek için faydalı bir test zemini sunar, personelin davranışlarını izlemek adına faydalıdır. Personel toplantıları ancak verimli şekilde yürütüldüğünde yararlı olabilir. Bu nedenle; toplantılarda ilgisiz konuların ağırlık kazanmasına izin verilmemelidir, belirlenen hedeflere ulaşılmadan toplantı bitirilmemelidir, toplantılarda personelin ilgili sürekli açık tutulmalıdır böylece boşa zaman harcadığı düşüncesine kapılmazlar, toplantı sırasında herhangi bir aksamaya izin verilmemelidir, toplantı gündemini daha önceden dağıtarak insanların toplantıya hazırlıklı katılımı teşvik edilmelidir, toplantının başında bir önceki toplantı kararları üzerinde yapılan çalışmalar incelenmelidir, özellikle sunumlarda görsel araçlar kullanılmalıdır, oturum düzeni herkesin birbirini görebileceği ve yöneticinin toplantıya hakim olabileceği şekilde ayarlanmalıdır.

- Şirket içindeki kariyer ilerlemesinin ne şekilde yapılabileceği gösterilmelidir.
- Şirket içindeki devamsızlık veya geç kalmalar, personel işe alım-ayrılma döngüsü ölçülmelidir. Çünkü bu veriler moral ve iş tatmini konularında önemli ipuçları vermektedir.

Açık iletişim

Bilginin şirket içindeki serbest bir şekilde hareket etmesi önemlidir. Şirket içindeki bilgi akışı *yatay* ve *dikey* yöndedir. Üretimle ilgili bilgiler yukarıya doğru akar ve böylece yöneticiler alacakları kararlar için gerekli olan enformasyona sahip olurlar. Kararları içeren bilgi ise aşağıya doğru akar, bu durumda insanlar işlerinin tanımı ve içeriği hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu dikey yönlü hareketin yanısıra bir de yatay yönlü bilgi akışı vardır; bu da şirketteki farklı birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan bir bilgi transferidir. Yöneticilerde genelde gözlemlediğim bir davranış şekli vardır; kendilerini ve sahip oldukları bilgileri her zaman gizemli kılmaya çalışırlar. Halbuki, günümüz iletişim çağında basılı veya elektronik bilgiyi sorgulamak, ulaşmak ve edinmek son derece kolaydır. Şirket raporları, sektörel dergiler, tedarikçiler, paylaşım ağları ve diğer birçok kaynak serbestçe kullanılabilir. Bu yöneticiler ise sadece çalışanlar tarafından algılanan avantajlarını korumaya ve konular etrafında

bir gizem oluşturmaya çalışırlar. ‘Bilgi güçtür’ yaklaşımıyla hareket ederler ve sahip oldukları bilgileri başkalarıyla paylaşmayarak otoritelerini koruma güdüsü içine girerler. Genel savunmaları ise, bilginin şirket içinde yanlış kullanılabileceği veya rakiplerin ya da diğer yabancıların eline geçebileceğidir. Bu korkular büyük ölçüde abartılıdır. Hatta bilginin olası kötüye kullanılmasının yaratacağı maliyet şirketin açık iletişim avantajlarından daha az olabilir. Eğer insanlar gerçek bilgiye ulaşamazlarsa bu durumda varsayımlarda bulunacaklar ve belki de hayal güçlerini sonuna kadar kullanacaklardır. Örneğin, yılsonu beklenen ikramiyenin verilmemesi veya kesintili olarak verilmesi, yöneticisinin birkaç gündür son model bir arabayla şirkete gelmesi ile çok kolaylıkla ilişkilendirilebilir. Unutulmamalıdır ki, güven ve açık iletişim ortadan kaybolduğunda fantazi ve korkular şirketin değerleri olmaya başlar. İyi bir iletişimi teşvik eden bazı faktörler şöyle sayılabilir; karşılıklı güven ve sorumluluk içeren açık bir şirket kültürü, uygun iletişim araçları (raporlar, e-mailler, toplantılar vs), basit bir dil ve format kullanılarak hazırlanan açık ve kısa mesajlar, abartılı olmayan, gizlilik taşımayan dürüst bir iletişim, alıcı dikkate alınarak hazırlanmış mesajlar, önemli noktaların altını çizmek adına yapılan vurgular, anladığından emin olmak için alıcıdan gelen geribildirimler.

Çalışanların motivasyonu

Motivasyon için en basit şu ifade kullanılabilir; eğer bir kişi hedefe ulaşmak için çok çalışmaya devam ediyorsa o kişinin motivasyonu yüksektir. Kişi çok çalıştığına göre hatırı sayılır bir *çaba* sarfettiğinden bahsedebiliriz. Çok çalışmaya devam ettiği sürece ortada bir *azim* söz konusudur. Bir hedefe yönelik çalışmayı sürdürmek ise *etkin* olmayı gerektirmektedir. Eğer bir çalışan ne yaptığını biliyorsa o zaman işini doğru yapar ve sonunda da ödüllendirilir. İşini doğru yapan ve sorunlara çözüm-odaklı yaklaşan kişinin motivasyonu da normal şartlarda yüksek olur. Ancak tersi durumda, çalışan kötü bir iş çıkartıyorsa, bunun anlamı işin nasıl yapılacağını tam olarak bilmemesi ve dolayısıyla motivasyondaki düşüklüktür. Şirketlerdeki bu tür sorunları çözenin en kolay yolu eğitmenlik (*coaching*) veya eğitim (*training*) sistemlerinin uygulanmasıdır. Şirket açısından elbetteki her zaman yeterli ödüllendirme yapmak mümkün olmayabilir ve çok az kişi yetersiz maaş artışları veya yapılmayan prim ödemeleri veya kötü çalışma ortamları veya eksik görev tanımlarına karşılık bilinçli ve özverili çalışabilir. Ancak ve ancak çalışanları motive eden birşeyler olması durumunda kişiler gerçek veya gerçek üstü performanslarını gösterirler. Motivasyon iki şekilde sağlanabilir. Birincisi, işi yapmak için alınabilecek bazı dış/ harici

ödülleri söz konusudur. Örneğin, ücret, statü, özel sigorta, tatil, terfi, araç, iyileştirilmiş çalışma şartları vs. Bunlar bir işin iyi yapılabilmesi halinde elde edilebilecek motivatörlerdir ve bunların olmaması kişinin motive olabilmesini zorlaştırabilir. İkincisi ise işle ilgili çalışanın neler hissettiğinden kaynaklanan içsel ödüllerdir. Bunlar kişinin iyi iş yapması için onu cesaretlendiren olumlu motivatörlerdir ve başarıyı, tanınmayı, sorumluluğu, özerkliği, kişisel gelişimi, ilgiyi ve iyi bir iş yapmanın memnuniyetini içerirler. İnsanlar genellikle bir şirkette kalmanın nedenleri olarak içsel ödülleri ard arda sıralama eğilimindedirler. Çünkü bu ödüller kişilere statü anlamında kolay elde edilemeyecek bir prestij getirmektedir. Ancak ayrılma nedenleri ise tamamen dış faktörlere dayanmaktadır.

Sorumluluk vermek

Şirketin farklı kademelerinde alınan kararlar o kademelere özgü bilgi, beceri ve deneyim gerektirmektedir. Hiç kimse her seviyede karar verebilme becerisini gösteremez, bu ancak tecrübe ve bilgi ile kazanılan yukarı yönlü bir ilerlemedir. Bu nedenledir ki, yöneticiler genellikle bulundukları kademenin yöneticilik özelliklerini uygulamaya konsantre olurlar. Yöneticiler geniş bir iş perspektifinin gereksinim duyduğu stratejik kararlara yoğunlaşırlar. Bir

gerçek var ki, bazıları diğerlerinden daha iyi sonuçlar alabildiği için karar vericilik konusunda daha iyi pozisyonadırlar. Ancak karar verme konusunda birkaç kişiye bağlı kalmak hataları da beraberinde getirebilir.

Karar almak zor ve riskli bir süreçtir, stres yaratır ve sorumluluğu -sonucu ne olursa olsun- üstünüze aldığınız anlamına gelir. Bu nedenle, yaptığı işlerde iyi sonuçlar alan kişilere de bu sorumluluk verilebilir. Bu aslında daha alt kademelere yetki vermeniz demektir. Aile şirketleri bu anlamda en sert davranış şeklini sergilemektedir. Sadece kurucu aile üyelerinin karar aldığı bu tip şirketlerde büyüme ve kurumsallaşma maalesef bebek adımlarıyla ilerler, hatta bazen de sonucu göremeyecek kadar kısa bir ticari hayatları olur. Büyümeyi aslında hedef edinmemiş olan bu şirketlerde yöneticiler sürekli 'kurumsallaşmanın çok sancılı bir süreç olduğu' klişesini dillerine pelesenk ederek bunun arkasına saklanırlar. Ancak ilerlemenin önünü kesen gerçek nedeninin kendileri olduğunu asla kabullenmezler veya farkedemezler. Şirketler tarihi, tüm zamanlarda kontrolü elinde bulunduran ancak hayata sürpriz şekilde veda eden yöneticilerin arkalarında bıraktıkları ne yapacaklarını bilemeyen şirket enkazları ile doludur. Bir şirkette elbetteki kimsenin yeri doldurulamaz, her çalışan birey olarak şirketin bir yapı-

taşını oluşturur. Dolayısıyla, şirket içinde yöneticilerin tahmin ettiğinden daha iyi kararlar verebilecek (veya gerekli teknik ve eğitim desteği verildiğinde bu noktaya gelebilecek) insanlar her zaman vardır. Karar verme yetkisini paylaşmanın birçok faydaları sayılabilir; kişisel gelişim ve başarıyı sağlamak, yönetici(ler)den gelecek kararları beklemek yerine yerinde hızlı kararlar alarak işlemleri hızlandırmak, daha fazla bilgi ve enformasyon²⁶ sahibi olan kişiler tarafında karar alınmasını sağlamak, yöneticilerin stratejik konular üzerine yoğunlaşarak bunlara daha fazla zaman ayırmaları için fırsat yaratmak, kararlar daha alt kademelerde alındığı için yönetimin bazı kademelerini kaldırarak (*delayering*²⁷) yönetim ma-

²⁶ Enformasyon, anlam kazandırılmış/ yüklenmiş veri olarak tanımlanabilir. Veriler incelemelerin ve gözlemlerin bir ürünüdür. Gözlemler insanlar veya araçlar tarafından yapılır ve dağınık bir yapıya sahiptirler. Veriler işlendikten sonra kullanılabilir bir duruma gelir ve yararlı şekilde enformasyon oluştururlar. Enformasyonda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme ve yarar sağlama söz konusudur. Veri ve enformasyon arasındaki bu farklılık onların yapılarıyla değil işlevsellikleri ile ilgilidir (Yılmaz, M. 2009. *Enformasyon ve Bilgi kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi*. A.Ü. Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi. 49, 1. 95-118).

²⁷ Bir şirketin yapısındaki idari ve yönetim katmanlarının ortadan kaldırılmasıdır. Geleneksel olarak, büyük şirketler bir yöneticinin sadece belli sayıda insanı kontrol edebileceğine, hatta bu kontrol aralığının yedi-on arasında olduğuna inanmaktaydı. Dolayısıyla, üst düzey bir kişinin şirketteki yüzlerce kişiyi yönetebilmesine olanak sağlamak için yüzlerce yönetim katmanına gerek duyuluyordu. Ancak yeni bilgisayarlar ve iletişim kontrol sistemleri ile şimdi bir yöneticinin otuz kişiyi kontrol edebileceği görüşü var. Bu, birçok

liyetlerini düşürmek, çalışanların kendi işleri için daha fazla kontrol ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlamak, çalışanlara daha fazla memnuniyet, başarı ve aidiyet duygusu sunmak, çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcı yeteneklerinin serbest bırakılmasına izin vermek, süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini teşvik etmek.

Çalışanları yetkilendirmek

Yetkilendirme, çalışanların yaptıkları işlere daha hakim olmalarını ve bunun için sorumluluk duymalarını sağlamaktadır. Yetkilendirme aslında işin yapılmasıyla direkt ilgili olan kişilerin bununla ilgili kararları kendisine verilen yetkiler çerçevesinde bizzat alabilmeleri fikrine dayanmaktadır. Yani, uzaktan bir yöneticinin müdahalesine bağlı kalmaksızın ve uygulanması zaman alan bürokrasiden uzak olarak, işin detaylarına hakim olan, bilgi ve yeteneğe sahip kişilere sorumluluk yüklemek anlamına gelmektedir.

Şirketlerde çok değişik yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Hatta bunlardan bazıları ilginçlikleri

yönetim katmanı ihtiyacını azaltmakta ve böylece şirketlerin maliyetlerini düşürmek için bir yol açmaktadır. Düzenli çalışabilmesi için bu uygulama dikkatli bir planlamayla yürütülmelidir. Yani, genellikle büyük şirketlerde yoğunlaşan, bürokrasi ve kağıt işleri incelenmeli ve aynı zamanda bunlar aşağı çekilmelidir. Bu uygulamanın, moral üzerindeki etkisinden dolayı, aşamalı olarak değil radikal biçimde yapılması gerekir.

açısından normların çok uzağında kalırlar. En sık rastlanani, geleneksel otoriter yönetime atıf yapan *'ben karar alırım sen yaparsın'* yaklaşımıdır. Bazen alternatif kararlar bir grup tarafından tartışılır ve sonuç karar bu grup içindeki en üst yönetici tarafından verilir. Bu, *'aramızda tartıştık ve karar aldım'* yaklaşımında sorumluluğun en üst kademeye ait olduğu vurgusu açıktır. Bazı durumlarda bu son yaklaşım daha demokratik ve paylaşımcı bir anlayışa dönüşerek *'aramızda tartıştık ve karar aldık'* şeklini alır. Burada aslında tek-seslilik vurgusu yapılır ve çoğulcu karara ters düşen fikirler ikna edilerek bir birlik duygusu yaratılır. Karar vericilik konusunda yetkilendirmenin çok yüksek olduğu bu tarzda sonuçta yetki ve sorumluluk bu grubu oluşturan yöneticilerindir. Benzer bir çoğulcu anlayış *'aramızda tartıştık ve sizler karar aldınız'* şeklindedir. Bu durumda karar grubun belli bir kısmı tarafından alınarak dolayısıyla sorumluluk da onlara devredilir. Tüm bunların üstünde en modern ve olması gereken yaklaşım ise *'siz karar alın ben gerektiğinde yardım ederim'* dir. Bu en çok kabul gören mükemmel yaklaşımda yöneticiler kontrol etmekten uzaklaşırlar ve ancak kendilerine ihtiyaç duyulduğunda bir koç (eğitmen) veya danışman gibi davranarak olaya dahil olurlar. Yetkilendirme, daha alt kademedeki çalışanlara daha fazla yetki verirken, aynı zaman-

da onlardan beklenen beklentileri de arttırmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların bu sorumluluğu kabul etmeye, alınan iyi kararların bir parçası olmayı ve tüm iş üretme sürecinde kendisine düşen görevi tamamlayan takımın bir parçası olarak bu ekibi yönlendirmeye niyetli olmaları son derece önemlidir.

Yönetimde yükselme

Mesleki anlamda donanımlı olan insanlar elbetteki belirli özelliklere sahiptirler. Örneğin, yeni ve farklı olanı sevmek, bağımsız olmak, takdir/ kabul görmek, teknik bilgi ve beceriyi sonuna kadar kullanmak, diğer profesyonellerle ilişkiler kurmak, sorunlara karşı mücadele etmek vs. Bu tür insanlar bazı taleplerin karşılanması konusunda diğerlerine göre daha seçici ve arzulu olurlar; kabul edilebilir iş imkanları, ekonomik iyileştirme, kendini geliştirme fırsatları, iş çeşitliliği (şirketin idari/ üretim birimlerinde görev almak gibi), uygun teknik yardım, yeterli nitelik ve nicelikte destekleyici personel, sorunları çözmek için bağımsız hareket edebilmek, kendisini etkileyecek olan kararlara katılım, doğru görev atamaları, yetkin üstler (yöneticiler), saygın bir şirkette çalışmak, fikirlerinin uygulamaya geçirilmesi için fırsatlar yaratılması, açık şekilde tanımlanmış şirket içi sorumluluk ve yetki, yönetim tarafından çabalarının doğru şekilde değerlendirilmesi vs. Bu talepler

aynı zamanda kişiye yöneticilik kariyerine başlaması konusunda bir altyapı oluşturur.

Terfi veya kariyerde yükselme süreci, aynı şirkette gerekli olan deneyimi kazandıktan sonra mevcut görevin değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu süreç, özellikle kurumsal yapılarda, şirketin politikaları ile ilintilidir. Deneyim kazanma/ kazandırılma süresi bazı şirketlerde iki-üç sene iken bazı şirketlerde bu süre daha uzun (on-onbeş sene) sürebilir. Bazı şirketlerde ise bu süreye hiçbir zaman ulaşamaz ve terfi beklentisi çalışan için bir hayal olur. Bu nedenle, kariyer planlaması yapan insanlar için çalışmayı düşündükleri şirketleri iyi araştırmaları ve değerlendirmeleri son derece önemlidir. Eğer şirketin çalışanları için bir kariyer programı yoksa bu durumda şirket yönetimiyle olan iyi iletişim ve mesleki faaliyetlerdeki liderlik becerisi yöneticilik yolunda kariyer imkanı sağlayabilecek bir yoldur. Ancak bu katedilmesi uzun bir yol olabilir. Mesleki faaliyetlerdeki liderlik teknik yayınlar hazırlamak (makale, kitap, ..), mesleki topluluklarda pozisyonunu sahiplenici davranmak gibi eylemlerle kazanılabilir. Bu aynı zamanda kişiye şirket yönetiminin gözünde yüksek görünürlük kazandırır. Özellikle mesleki uzmanlıklarını çok iyi derecede yerine getiren kişiler için, ileri düzeyde teknik yeterlilik ve organize olma becerisi yönetsel pozisyon kazanmadaki en önemli yollardan

biridir. Bazı şirketlerde yönetsel terfi süreci bir zincirleme reaksiyonla gelişir. Süreç, kişinin kendisine bağlı/ güvenilir insanlar bulmasıyla başlar. Kişi terfi ettiği zaman yakın çevresini de terfi ettirmeye çalışır ve böylece bu insanlar kişinin yeni ortamında yeniden birlikte çalışabilirler. Yüklenen işleri zamanında tamamlamak ve bunları mükemmel bir kalite ile gerçekleştirmek yönetsel pozisyonlar için bir diğer yoldur. Yönetim alanında ileri düzey bir derece almak (MBA, e-MBA, Executive-MBA -*Master of Business Administration*- gibi) ve alanında iyi işler yapabilmek yönetsel terfiler için oldukça popüler bir yoldur. Uzmanlıklarını danışmanlık haline getiren kişiler de kendilerini yönetim saflarına taşıyabilirler. Bu, belli bir alanda ileri düzeyde uzmanlaşmamış danışman kişiler için oldukça geçerli bir yoldur.

Eğer kişi teknik pozisyondan yönetim pozisyonuna geçiş yaparsa kaçınılmaz olarak bazı konularda belli değişimler yaşayacaktır. Örneğin, genel özelliklerle ilgilenmek [üretim, satış, denetim, müzakere vb gibi bazı genel konulara yoğunlaşmak gerekecektir], okuma alışkanlığı [sadece mesleki değil aynı zamanda yönetimle ilgili kaynakların takip edilmesi ve okunması zorunluluğu doğacaktır. Ancak zamanın değerli olması nedeniyle bu yayınların her birisini detaylı olarak okumak ve anlamak

yerine sadece özet/ sonuç kısımlarını okumak yeterli olacaktır], insan ilişkileri [kişi sadece kendisiyle değil aynı zamanda sorumlu olduğu kişilerle de ilgilenmek ve onların daha az gayretle daha yüksek performans sergilemelerini sağlamak zorunda kalacaktır], konuşma yapmak [yönetim kendisiyle ilgili pekçok sorunu toplantılarda çözdüğü için yöneticinin öneriler sunması, açıklaması ve fikirlerini savunması gerekecektir. Zaman zaman yöneticinin topluluk önünde konuşması da görevinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yöneticinin konuşma tekniklerini bilmesi ve kusursuzca uygulaması gerekir], delege etmek [bir yönetici sorumlu olduğu biriminin veya grubunun bütün işlerini yapamayacağı için bu işler birim/ grup çalışanlarına delege edilmelidir. Böylece yönetim pozisyonuna gelen bir kişi görevlerin nasıl verimli şekilde delege edileceğini öğrenebilir], düşünme şeklini değiştirmek [kişi yönetime geçtiğinde daha geniş düşünmesini öğrenmelidir. Örneğin, birimin performansını ve şirkete olan kazanç ve kayıplarını, sorunları önceden görebilmeyi, değişik alternatifler üretebilmeyi, hatta insanları dinlerken bile düşünebilmeyi bilmelidir], insanları eğitmek [değişen bilgi ve teknoloji dünyasında yöneticinin astlarını eğitmesi önemlidir. Bu onların daha verimli çalışmasını sağlayacaktır]. Dolayısıyla, kişi bu tür değişimlere hazırlıklı olmalıdır, aksi halde yeni

görevini verimli bir şekilde yerine getirme konusunda zorluklarla karşılaşacaktır.

Şirket yapılanması

Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için iyi bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. Bu yapı, şirket içindeki birimleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde resmeder. Şirketin canlı bir varlık olarak düşünülmesi gerektiği gerçeğinden hareketle bu yapının hiçbir zaman sabit kalmayacağı, değişen şartlara bağlı olarak bu yapının da değişeceği doğaldır. Ve ne yazık ki, bu değişim genellikle, artan şirket birimleri, yönetimde ekstra kademelerin ortaya çıkması, uzun komuta zincirleri, daha az sorumluluk ve daha fazla merkezileşme ile daha karmaşık bir yapıya doğru gelişir. Varlığı şirkete herhangi bir değer katmayacak olan ve sadece şirket içi maliyetleri ve bürokrasiyi hantallaştıran fazla sayıdaki yönetim kademeleri küçük ödüllendirmelerin ve göstermelik kariyer basamakları için kullanılmaktadır. Artan yönetim kademelerinin verimsizlik getirmesi kaçınılmazdır. Birimler arasındaki enformasyonun dolaşımı gereğinden fazla uzar ve karar vericiler bu zahmetli ve stresli sürecin sonunda ümitsiz bir şekilde iş üretiminden uzaklaşmaya başlarlar. Bu açıklamalardan hareketle, şirketlerde tamamen dikey bir yapılanma yerine birkaç yönetim kademesinin

yer aldığı yatay bir yapılanma gerçekleştirmek daha doğrudur. Yatay yapılanma her yöneticinin daha fazla çalışanın sorumluluğunu alması anlamına gelmektedir. Ancak bu konuda hassas olmak gerekir, çünkü insanların kontrol edebileceği kişi sayısının da bir sınırı vardır. Bunun aşılması durumunda sorunların çorap söküğü gibi ard arda gelmesi kaçınılmaz olur. Yatay yapılanmadaki doğru sorumluluk paylaşımının aslında daha düz ve daha yalın²⁸ bir şirketi oluşturacak olan daha geniş bir yayılım sağlayacağı gerçektir.

Takım

Takımlar/ ekipler, belli bir amaç için birarada çalışan birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip olan insanların oluşturduğu kendi içinde tutarlı gruplardır. Takım, aynı zamanda en etkin çalışma şeklini ifade etmektedir. Takım üyeleri bir arada çalıştıklarında, bireysel olarak veya geniş ve organize olmayan gruplar halinde çalıştıklarından daha

²⁸ Müşteri odaklı, gelişimin sürekliliğini taahhüt eden, etkin bir yapıya sahip olan ve mükemmeliğe karşı yoğun bir özveri kültürü oluşturmuş kurumlar yalın şirket olarak tanımlanmaktadır. Yalın şirket her zaman kendi başarı değerlerini yakalamayı ve hatta bunları aşmayı hedefler. Şirket sadece finansal olarak avantajlı gördüğü kaynaklarına yatırım yapar ve sürdürülmesi olanaksız işleri ortadan kaldırır. Şirketler daha etkin olmaya odaklandıklarında sorgulamaya ilk önce kendi içindeki birimlerden başlarlar, çünkü şirket masraflarının büyük bir kısmının kaynağı ve değişimin başlayacağı yerler buralardır.

fazla başarı sağlarlar. Takım içinde motivasyon ve çaba daha ileri düzeydedir. Ayrıca, değişime daha etkin ayak uydurabilmek için bir esneklik yapısına sahiptir. Yeni sorunlara karşı daha yaratıcı çözümler bulunması, hataların diğer takım üyeleri tarafından fark edilmesiyle daha az hata yapma şansının olması ve iş yükü, kaynak ve ödüllerin daha adil dağıtılmasından dolayı şirketlerde takım çalışmasının önemi yadsınamaz. Bir takım, bir işi yapmak için basit bir yapıyla biraraya gelmiş bir grup insandan çok daha fazlasıdır. Takım, ortak hedefleri başarmak için motive olmuş uyumlu bir bütünlüğü temsil eder. Rastgele bir araya gelmiş insanlar bir takım değildir, çünkü aralarında bir güvensizlik söz konusudur, içsel politikalarını beraberlerinde getirirler, ortak bir amacı paylaşmazlar vs. Başarılı bir takımın öncelikle üzerinde uzlaşmış, yaygın ve mücadeleci hedeflere ihtiyacı vardır. Takım üyeleri problemleri birlikte çözme ve hedefleri birlikte başarma taahhütü içine girerler. Her takım genellikle, takım üyelerini bir arada tutan ve takıma yön veren bir liderin öncülüğünde çalışmalarını yürütür. Lider daha çok takımın performansından sorumludur. Yönetici rolü çok baskın olmamakla birlikte destek sağlamak ve rehberlik etmek adına daha çok koordinatör olarak görev üstlenir. Karar alma, uygulama ve sonuçların sorumluluğunu yüklenme konularında her üyenin

aktif katılımı söz konusudur. Üyeler arasında bir güven, açık iletişim ve işbirliği vardır. Dolayısıyla, üyelerin farklılıklarının kabulü ve takım içi çatışmalarda yapıcı çözümler geliştirme takım yaklaşımını bir birlik yapmaktadır. Kendi kendilerini yönetme becerisinde olan takımlar hem takım ruhunu hem de yetki kullanmayı birleştirirler. Bu anlamda özerk bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Böylece hem kendilerini hem de üzerinde çalıştıkları iş konusunda tam bir otoriteye sahiptirler.

Eğitim

Sürekli değişim içinde olan bir şirkette çalışanların da yeni deneyim ve beceriler geliştirme istekleri kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle, çalışanlar eğitime ihtiyaç duyarlar. Normal durum bu olması gerekirken birçok şirket yöneticisi kendilerince buldukları gerçekçi olmayan nedenlerle bu tür bir yatırıma girmek istemezler. Örneğin, personel eğitiminin çok yüksek maliyetler içermesi, eğitilen personelin daha fazla fırsatlar peşinde olacağı için başka şirketlere gitmesi, öğrenilen bilgilerin hayata geçirilmesinin orta-uzun vadeye yayılması, şirketin uyguladığı geleneksel iş yapma tekniklerinin personel tarafından sorgulanmaya başlanması, sonu gelmeyen yüksek maaş ve mevki talepleri vs.

Personelin eğitimini şirket için ileriye yapılan bir yatırım olarak görmek gerekir. Elbetteki her yatırım gibi bunun da başlangıçta bir maliyeti ve sonunda faydaları olacaktır. İnsanlara kendilerini geliştirmek için fırsatlar verildiğinde yöneticiyi kabullenmek çok daha kolay olur ve bu onlarda bir rahatlık hissi uyandırır. Mesleki ve kariyer anlamında gerekli eğitimleri almayan insan daha az esnek, daha az inovatif ve değişimlere karşı da daha fazla dirençli olur. Sürekli kendisini güncelleyen bir çalışan şirketin iş üretme kapasitesini arttırdığı gibi sektörel ve müşteri talepleri bazında da çitayı yükseltmiş olur. Eğer şirkette yetki ve sorumluluk alan çalışanlar varsa özellikle bu kişilerin eğitilmesi önemlidir. Yeni sorumluluk alan kişiler de yine gerekli bilgi ve beceriyi almalıdırlar. Şirketlerde eğitim farklı şekillerde olabilir; şirketle ilgili bilgiler (misyon, hedefler, kültür vs), liderlik, motivasyon, takım kurma, ikna vb insan becerileri, karar verme, zaman yönetimi, iletişim vb iş becerileri, finans, İK, pazarlama gibi farklı alanlar, yazılım gibi özellikli konular, sağlık, güvenlik, çevre gibi genel konular.

Şirket

Dizimleri

Giriş

Bu bölüm, şirket içindeki yapılması gerekli görülen yönetici/ çalışan değişikliği sürecini başlatmak için uygulanabilecek bir yöntem olan sistemik şirket dizimlerine bir giriş niteliğindedir. Kitabın ilk bölümünde, şirketlerdeki yönetici ve personel kadrosunu oluşturan ekibin, sahip oldukları vasıflar çerçevesinde, şirket için ne kadar önemli olduklarını vurgulamaya çalıştım. Anlatımda şirket isimlerine ve yaşanmış örneklerle yer vermedim. Zira, uzun yıllara yayılan tecrübelerini yayınlayarak bunları konuya ilgi duyanlarla paylaşan değerli yönetim gurularının kitaplarını kolaylıkla bulabilirsiniz. Bu bölümde de, sistemik şirket dizimleri uygulamaları üzerine pratik nitelikte örnekler verilmesinden kaçınılmıştır. Çünkü şirket dizimleri her şirket için kendine özel yapıldığı için etik olarak çok ciddi gizlilik kurallarının geçerliliği söz konusudur. Bu bölümde anlatılanlar, sistemik dizimlerle ilgili katıldığım toplantı ve seanslardan edindiğim duyumsal ve görsel bilgilerle beraber konuyla ilgili okuduğum makale ve kitaplardan özümsemiğim bilgileri yansıtmaktadır.

Bu konuya amatörce yakından ilgi duyan veya uzun süre sistemik dizimler üzerine araştıran ve uygulayan kişiler için belirtmek gerekir ki, sistemik

şirket dizimleri ile elde edilen anlayış ve farkındalıklar şirketin istikrarlı büyüme sürecine fazlasıyla yararlı olabilir ve şirket içinde yönetim anlamında olgun bir kültür yaratabilir.

Tanımlar

Sistemik dizim çalışmaları üzerine bugüne kadar kitaplar, teknik raporlar, değişik sunum ortamlarında hazırlanmış eğitim materyalleri ve uygulayıcıların olumlu veya kritik eden görüş ve gözlemlerini içeren teknik ve bilimsel makaleler yayınlanmıştır. Hiç şüphe yok ki, bütün bu kaynaklar muazzam bir bilgi kümesi ve kendini ispatlamış özel bir literatür dili yaratmıştır.

Sistemik teorisi: Aile terapistleri tarafından geliştirilen sistemik teorisi, dizimlerde görülen dinamikleri anlamak için teorik bir temel sağlamaktadır. Sistemik teorisi, sistemdeki bütün unsurların bağımsız ve interaktif olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca sistem, kendisini meydana getiren bileşenlerinin toplamından daha büyüktür. Örneğin, bir arabayı oluşturan bütün parçaları bir zemin üzerine yığarsanız normal görünümlü bir arabaya sahip olamazsınız. Bu durumda tek gördüğünüz, her biri farklı şekil, renk, malzeme yapısı ve işleve sahip binlerce irili ufaklı parça olacaktır. Benzer şekilde

bir şirket de kendisini meydana getiren unsurların toplamından daha fazlasıdır. Her bir unsur kendine has bir role sahiptir, fakat aynı zamanda diğerleriyle ilgili ve etkileşimdedir.

Temsilcilik: Sistem içindeki daha önceden gizli kalmış dinamikleri ortaya çıkartmak adına son derece güçlü araçlardır. Temsilciler, temsil ettikleri kişi veya nesne veya imgelerin yerine geçerek sistemik enerji içinde algıladıkları duyguları -sorunu rasyonel olarak analiz etmeden- aksiyona dökerler.

Fenomenoloji: Önyargısız kabul etme tekniği olarak açıklanabilir. Bu, okuduğunuzda algıladığınızdan daha zor bir tekniktir ve pratiğe dayalı zihinsel eğitim gerektirmektedir. Fenomenoloji metodu, Budist mindfulness (farkındalık/ bilinçlilik) uygulamalarında mevcut olmasına rağmen daha sonra Edmund Husserl'in zamanından itibaren bağımsız bir batılı felsefe olarak gelişmiştir.

Sistemik dizim

Sistemik dizim çalışmaları insan sistemlerindeki sorunlara uygulanan bir çalışma yöntemidir. Psikologlar oldukça uzun bir süredir insan sistemlerinin dinamikleri üzerine yoğun araştırmalar yürütmektedirler. Dizim tekniği basit görünüşü ile insanı yanılabilir. İlk ve en yaygın uygulaması aile içinden

veya aileden kaynaklanan sorunlarla ilgilidir. Aile dinamiğini görmek isteyen bir kişi (danışan), bir terapistin (danışman) liderliğinde, içlerinden aile bireyleri ve kendisine temsilciler seçileceği bir grup insanla bir araya gelir. Terapist temsilcilere hiçbir açıklama veya talimat vermeden onları içinden geldiği şekilde aile bireylerinin yerlerini almasını (aile bireylerini temsil etmelerini) ister. Böylece bir ailenin portresi oluşur. Her bir aile bireyinin diğeriyle olan yakınlık derecesi, birbirlerine duydukları sevgi/acı/ öfke/ nefret/ uzaklık hissi hakkında bilgi veren bir görüntü ortaya çıkar. Dizimde yer alan temsilciler hiç tanımadıkları ve haklarında bilgi sahibi olmadıkları halde yerlerini aldıkları aile bireylerinin duygularını çok kısa süre içinde hissetmeye başlarlar. Hatta temsilcinin, yerini aldığı aile bireyinin fiziksel rahatsızlığını hissetmesi ve yaşaması da gözlenen bir durumdur.

Tarihçe olarak²⁹, aile dizimlerini 1990'larda, klasik psikanaliz eğitimi almış olan Alman psikoterapist Bert Hellinger geliştirmiştir. Hellinger, psikolojik gözlem ve aile sistemi teorisini bir araya getirerek kısa ve etkin bir terapi sistemi olan sistemik dizimler terapisini oluşturmuştur. Hellinger yeni yönteminde Jacob Levy Moreno'nun³⁰ geliştir-

²⁹ Lieberman, S.R. 2006. *The Roots of Love*. Perfect Publishers Ltd.

³⁰ Jacob Levy Moreno (1889-1974) Avusturyalı psikiyatrist, teorisyen

diği psikodrama ile Virginia Satir'in³¹ yarattığı aile heykelinin bazı öğelerini olduğu gibi, bazılarını da değiştirerek kullanmıştır. Psikodrama, katılımcının çocukluğundaki duygusal sorunları sahneleme tekniğiyle gün yüzüne çıkarır. Danışanın kendisi, bir grup katılımcıyla birlikte aile rollerini sanki sahnedeymişcesine canlandırırlar. Amaç, danışanın sorunlarını ortaya çıkartmak ve çözümlenektir. Satir'in aile heykelinde katılımcılar, ailede yaşanmış olayları daha sembolik bir yöntemle canlandırırlar. İnsanlar arasındaki mesafelerin ve duruş şekillerinin, kişilerin birbirleriyle ilişkilerine ayna tuttuğunu ilk fark eden Satir olmuştur. Satir, çalışmalarına katılımcının gerçek ailesini kullanarak başlamıştır. Ancak aile bireylerinin gelmediği bir gün, onlar için rastgele seçtiği temsilcilerin, aile bireylerinin duygularını aynı şekilde hissettiklerini keşfetmiştir. Hellinger, gerçek aile bireyleri yerine sadece temsilcilerini kullanarak, ve hatta onlara danışanın kişisel

ve eğitimidir. Dünyanın en büyük sosyal bilimcilerinden biri olarak Harvard Üniversitesi'nde tanındı. *Psikodrama* ve *Sosyometri*'nin kurucusu ve *Grup Psikoterapisi*'nin öncüsüdür (Moreno Institute East: <http://www.morenoinstituteeast.org/bios.htm>).

³¹ Virginia Satir (1916-1988) Amerika'lı terapist (aile terapisi öncüsü), öğretmen ve yazardır. *The New People Making* ve *Conjoint Family Therapy* aile dinamikleri klasikleri arasında yer alan iki önemli kitabıdır. Bireyler, aile sistemleri, örgütler ve topluluklardaki pozitif değişimi destekleyen kapsamlı bir dizi inanç, yöntem, araç ve deneyimsel egzersizlerden oluşan *Satir Growth Model'i* geliştirmiştir (Satir Institute of the Southeast: <http://www.satirinstitute.org/satir.php>).

yorumundan etkilenmeden yalnızca içlerinden geldiği gibi davranma özgürlüğü vererek, Satir'in keşfini bir adım daha ileriye götürmüştür.

Hellinger, transaksyonel analizin kurucusu psikiyatrist Eric Berne'nin³² de çalışmalarından yararlanmıştır. Berne, herkesin çocukluğunda yaratılmış gizli bir '*yaşam senaryosuna*' göre hareket ettiğini ve bu senaryonun gün ışığına çıkarılıp bilincine varılırsa değiştirilebileceğini gözlemlemiştir. Ancak Berne, danışanın kişisel yaşamının gerisine bakmamıştır. Hellinger ise kişinin bu yaşam senaryosunu önceki nesilden devralıp sanki kendi yazgısıymış gibi sahiplendiğini farketmiştir. Gizli yaşam senaryosunun keşfiyle hem Berne hem de Hellinger '*çözüm cümleleri*' üreterek kişiye belirli bir senaryonun bağlayıcılığından çıkmasına yardımcı olmuşlardır.

Sistemik dizimin, parçalarının toplamından çok daha fazla olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, Hellinger *Gestalt Psikolojisini* de yeni sisteminde kullanmıştır. Kendi içinde organik bir yapıya

³² Eric Berne (1910-1970) Kanada'lı psikiyatrist ve yazardır. Psikiyatrist olarak yaptığı çalışmalarda psikoanalitik yaklaşımlara giderek hayal kırıklığı duymaya başlar ve *Transaksyonel Analiz* adını verdiği yeni ve devrimci bir teori geliştirir. Bu yeni yaklaşımın ana hatlarını 1958 yılında *Transactional Analysis: A New and Effective Method of Group Therapy* adlı kitabında yayınlar. Berne bu yeni metodolojiyi geliştirmeye ve uygulamaya devam eder ve bu onu *Games People Play* kitabını yayınlamaya ve *International Transactional Analysis Association* birliğini kurmaya yöneltir (<http://www.ericberne.com/>).

sahip olan bu yeni sistem bugüne kadar tasarlan-
mış en derin ve güçlü terapilerden biridir. Öyle ki,
Hellinger yaklaşımına göre aile üyelerinin dizimini
yapma fırsatı bulanlar, aile bireylerinin birbirleriyle
ilişkilerinin gerçeğe uygun bir şekilde yansıtıldığını
ve saklı kalmış ancak kendileri için önemli olan bir
mesajın gün yüzüne çıktığını fark etmektedir.

Sistemik yapılandırmacı (*konstrüktivist*) görüş, in-
san sistemlerinin prensiplerine uygulanabilir bir teo-
rik çerçeve sunmaktadır ve bu çerçeve, karşılıklı olarak
birbirine bağlı yapıların nasıl manipüle edileceğini ve
anlaşılacağını göstermektedir. Sistemik terapilerde
geliştirilmiş olan teknikler şirketlerdeki değişimleri
başlatmak için faydalı olduğunu kanıtlamıştır.

Bir sistemi, onu oluşturan unsurların birleşimi
ve bunlar arasındaki ilişkiler olarak tanımlayabili-
riz. Sistemler; aileler, kurumsal yapılar, dinler, kül-
türler, ülkeler, kısacası insanlardan oluşan herhangi
bir grup olabilir. Bir bütün aslında onu meydana
getiren parçalarının toplamından daha fazlasıdır ve
siz sadece onun bileşenlerini dikkate alırsanız bu
durumda sistemin özelliklerinin olduğunu göreme-
yebilirsiniz. Sistem dizimi uygulayıcıları tarafından
aileler, örgütsel yapılar ve kültürlerden elde edilen
gözlemler bütün sistemik sorunların üç temel ka-
tegoriden birinde özetlenebileceğini göstermiştir;
aidiyet, düzen ve denge.

Aidiyet: Aynı sistemin parçası olan herkesin eşit konuma ve aynı haklara sahip olduğunu gösterir. Sistemde kimse iyi veya kötü olarak yargılanamaz. Kimsenin sisteme daha fazla veya daha az aidiyet hakkı olamaz.

Şirket çalışanları ile şirketleri, onun hedef ve yöneticileri, meslektaşları arasında her zaman bir bağ söz konusudur. Şirketin çalışanlarıyla kurduğu bu bağ çalışanların tutum, davranış ve sadakat duygularını etkilemektedir.

Düzen: Aynı sistemin içindeki herkesin eşsiz olduğunu gösterir. Kıdem, yetkinlik, kurulu hiyerarşik düzen veya başka dinamiklere bağlı olabilecek etki hiyerarşisi söz konusudur. Sistemde herkesin geliş sırasına göre özel bir konumu vardır, dolayısıyla kimse bir başkasının yerini alamaz.

Şirketlerde hiyerarşik düzen genellikle yetkinlik, deneyim, başarı ve kıdeme dayalıdır. Şirkette ciddi bir sorun ortaya çıktığında insanlar önce kendilerinin ve diğerlerinin pozisyonlarını sorgulamaya başlar ve şirketin hedeflerinden uzaklaşmadan sorunu çözecek yeni bir hiyerarşik düzen kurmaya çalışırlar.

Denge: Yapılanların tüm sorumluluğunun yapana ait olduğunu gösterir. Her birey davranışları neye yol açarsa açsın sonuçlarına tek başına katlanmak zorundadır. Sistemin içinde yapılan hareketler sis-

temin dengesini etkiler, çünkü birinin sisteme verdiği ve diğerinin sistemden aldığı bir denge söz konusudur. Çevremizde olanlar bizi etkiler, biz de çevremizi etkileriz.

Şirket için bu, verme-alma dengesi olarak sunulabilir. Performans yönetiminde konu edilen, bireyin katkısından dolayı takdir edilmesi ve gerektiği şekilde ödüllendirilmesi bir denge yaratır. Katkılarının sonucunda olması gerekenden az takdir/ ödül alan veya hiç alamayan birey/ yönetici elbetteki şirkette önemli sonuçlar yaratacaktır. Kızgınlık, intikam ve çatışma yaratmak gibi olumsuz davranışlar rahatlıkla şirketin bir parçası haline gelebilir.

Bu üç prensip temelde *kollektif vicdanı* temsil etmektedir. Kollektif vicdan kuvvetli ve gizli bir güçtür ve ancak onu insan davranışları üzerindeki etkilerinden tanıyabiliriz. Kişisel vicdan yaptığımız bir şeyi dengelememizi ister; iyiliğe, kötülüğe, haksızlığa vs denge adına karşılık verme ihtiyacımız doğar. Sistemler ise kollektif vicdanın etkisindedir. Bu güç bizi, kendi yanlışlarımızın bedelini değil, geçmişimizdeki yanlışların bedelini ödemeye zorlar. Örneğin bir aile sisteminde, aileden biri yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmediği takdirde onun sorumluluğunu aileden bir başkası üstlenecektir. Yani, biz bilincinde bile olmadan, belkide hiç tanımadığımız bir aile bireyi adına birşeyleri dengelemekteyiz. Do-

layısıyla kollektif vicdan üstlenilmemiş sorumluluğu, biz onu görüp yüzleşip çözene kadar nesilden nesile aktarır. Bu da bize, yaptığımız hareketlerin başkaları üzerinde etkilerinden bizi sorumlu tutan kollektif bir düzlemin yer aldığını gösterir. Dizimlerin amacı kollektif vicdanı teşhis etmektir. Bu vicdanın prensiplerini anlayıp gün ışığına çıkararak, bize göstermeye çalıştığı ve yaptırmak istediğini kavrayarak sistemdeki dengesizliğin düzelmesine ve danışanın yaşamış olanı kabul etmesine yardımcı oluruz.

Eğer sistemin üyeleri Aidiyet-Düzen-Denge prensiplerinden birine veya birkaçına uymazsa, bunu karşılamak için sistemde başka dinamikler meydana gelir. Örneğin, bir şirket kurucusunun nazik olmayan bir şekilde şirketten uzaklaştırılması aslında bağlanma prensibine aykırıdır. Özellikle yönetim kurulu yapısının mevcut olduğu kurumsal şirketlerde şirket yöneticisinin şirketten uzaklaştırılması yönetim kurulu tarafından alınması sancılı ve zor bir karar olmakla birlikte kurucu için de duygusal ve mental bir yıkım yaratır. Sistemdeki bu etkinin bir tepkisi olarak, sonraki günlerde şirkete alınan (ve bu olaydan kesinlikle habersiz olan) bir çalışan kurucuyu takip etmek ve şirketten ayrılmak gibi bilinçdışı bir eğilime sahip olabilir. Bu eğilim doğal olarak onun işindeki hareketlerine de yansacaktır. Kısaca, burada sistemin kendisinin zarar

gören prensibini yeniden kurduğu görülmektedir. Dizim sonucunda uygulayıcılar (danışman), faydalanıcıların (danışan) bu olayın farkında olmasıyla bir dinamiğin değişebileceğini görebilmektedirler. Bazı sistemik dizim danışmanları bu prensiplerin hiçbirisini kullanmamakta veya bunların farklı yorumlarını kullanmaktadır. Dolayısıyla, bu prensipler danışmanın materyallerle çalışma şekline göre değişebilir.

Dizimler, bir sistemin bir bütün olarak özelliklerini netleştirmek ve resmetmek için en uygun yöntemlerdir. Sistemik teorisyenler bir sistemin her parçasının o sistemin kolektif bilinçdışı hafızasıyla temas halinde olduğunu iddia etmektedirler. Dizimlerde, dizimi yapılacak olan kişi (danışan) üzerinden sisteme ait olan kullanılabilir bilgiler keşfedilmektedir. Aslında bu konudaki en güzel metafor vücut hücreleri içinde ne olup bittiğiyle ilgilidir. Vücudun özellikleri ve yapısı hakkındaki tüm bilgiler hücrelerdeki kromozomlarda mevcuttur. Dolayısıyla, her hücre vücudun her bölümünün ne yapabileceği hakkında bilgiye sahiptir. Dizimlerde net olarak iki fenomen görülmektedir. Birincisi, danışanlar parçası oldukları sistem hakkında bilinçsiz bilgiye sahiptirler. İkincisi, temsilciler bir dizim içinde yer aldıklarında, bir parçası olmadıkları yapının veya kişinin aklındaki veya bedenindeki bilgiyi hissedebilmektedir.

Bir sistemi, kendisini meydana getiren unsurların birleşimi ve bu unsurların özellikleri arasındaki ilişkiler şeklinde tanımlamıştık. Ancak unutulmamalıdır ki, sistem çevresi ile de etkileşim halindedir. Yani sistem çevresini etkileyebilir ve çevresinden etkilenebilir. İnsan dünyasına uyarlandığında şu söylenebilir; insanlar bireysel varlıklar veya özel fonksiyonları olan canlılar olarak değil, daha çok kararlı bir ortam yaratmak adına uyumlu ve entegre bir şekilde hareket eden bireyler topluluğu olarak açıklanabilir. Bu açıdan bakıldığında bir aile, belli bir yapı üzerinden belli değerler ve kurallar geliştiren ve böylece kendi üyeleri için kurallar koyan bireyler topluluğudur. Aile, rolleri ve görevleri paylaştırır, kendi iletişim tarzını kurar ve belli bir amacın arkasından gider. Dolayısıyla aile, üyelerinden bağımsız ayrı bir varlık olarak değerlendirilebilir. Şirket yönetiminde de liderlerin değerleri, varsayımları, vizyonları ve inançlarının çalışanlarına transfer edildiği oldukça sık görülen bir durumdur.

Sistemik dizim çalışmasını uygulayıcı (danışman) ile birebir oturum şeklinde yapmak mümkün olsa da genellikle bir grupta beraber yapılmaktadır. Grup üyelerinden bazıları (temsilciler), şirketin elemanı veya unsurlarını temsil etmek üzere dairesel oturma düzeninin içindeki alana (morfik alan) da-

vet edilirler. Morfik alan, seçilen temsilcilerin temsil ettikleri insan/ nesne/ kavramların hisleri ve algılarına ulaşabildikleri özel bir enerji alanıdır. Bir sistemin enerji alanına girerek o sistemdeki ilişkilerin gerçeklerini anında algılayabiliriz. Temsilciler, morfik alan içinde düşüncelerinden tamamen uzaklaşarak kendilerini ortamın enerjisine bırakıp duygularını harekete dönüştürürler. Bu süreçte, sistemdeki gizli ve beklenmedik dinamikler ortaya çıkar ve bu dinamikler sorgulanan sistemin tüm üyeleri için sağlıklı ve saygılı bir yer bulmayı amaçlayacak bir şekilde ele alınır. Dizim çalışmaları bir veya birkaç gün uzatılabilecek bir çalışma süresi boyunca aynı grup ile yapılabilir. Tüm bu süreç aslında dizimi yapılan kişinin (danışan) sorunu daha kabullenir bir gözle görebilmesi için sistem dinamiklerinin daha basit ancak unutulmaz bir resmini ortaya çıkartmaktadır.

Dizim terapisi, yaşamdaki duygusal veya işlevsel zorluğa neden olan herşeye uygulanabilir. Bu psikolojik zorlukların çoğu aslında çözümlenmemiş aile sorunlarına dayanmaktadır. Mutlu yaşamamızı engelleyen sorunlar nedensiz ortaya çıkmazlar. Dolayısıyla, kişisel sorunların, beraber olduğumuz insanlar ve önceki nesilleri de kapsayan genel bir uyumsuzluktan kaynaklandığını görmek son derece rahatlatıcıdır.

Sistemik enerji

Sistemik enerji, bir bütün olarak sisteme ait olan enerjidir; sistemle bağlantıdadır ve onun kollektif bilinçdışılığından çıkar. Dolayısıyla, bireyin kendi enerjisinden farklıdır. Sistemik enerji dinamik ve değişkendir, hareket ve canlılıktır. Dizim ilerledikçe temsilcilerin beden dilleri, nasıl hareket ettikleri, ifade ettikleri duygular bu kollektif enerjinin dışı vurumudur. Bu belirtiler terapistte rehberlik eder ve bir sonraki adım için yardımcı olur. Enerji anla ilgilidir, çünkü o andaki morfik alandaki enerjiye göre herkes tepki vermektedir. Morfik alanda bulunmayan edilgen katılımcılar da bu enerji ile bağlantı halinde olabilir.

Dizim sırasında terapist, temsilcileri değişik şekillerde konumlandırabileceği gibi birbirlerine söylemeleri için çeşitli cümleler de önerebilir. Bunu yaparken temsilcilerin nasıl etkilendiğini dikkatlice gözlemlemek gerekir.

Sistemin enerjisi ile kontak kurmanın farklı yolları bulunmaktadır; • sözlü olarak [dizim devam ederken temsilcilerin anda yaşadıkları duyguları dinlemek], • görsel olarak [bir dizimin duygusal, düşünsel ve fiziksel olarak toplam bütünlüğüne bakmak] ve • kinestetik olarak [bir dizim süresince alan içinde yürümek ve hangi duyguların var olduğunu algılamak. Ayrıca danışanın cümleleri danış-

manda kinestetik reaksiyona neden olacak görsel bir harekete dönüşebilir (bedende soğuk bir ürperti hissetmek gibi)].

Sistemik enerjinin morfik alanın farklı yerlerinde eşit olmayan güce sahip olduğu görülür. Bazen enerji o kadar yüksektir ki, temsilciler farklı noktalarda farklı duygu ve hareketlere bürünebilir veya dizimi izleyen izleyici grubundaki insanlar morfik alana girip dizime katılabilir. Bu durumda sistemin enerjisi ile iletişimde olmak en kolayıdır. Bir temsilci sistemik enerji ile etkileşimde olduğunda fakat bu algının dışında davrandığında sistemden bir bütün olarak reaksiyon gözlenir. Diğer taraftan temsilci gerçek düşüncelerinden uzaklaşamaz (zihnini susturamaz) ve gerçekte olduğu gibi şirketin elemanı olarak davranırsa dizim amacı dışına çıkarak farklı bir boyut kazanır ve daha çok bir psikodrama şeklinde çalışır. Dolayısıyla danışmanın temsilcileri kendi fonksiyonel rollerine yönlendirmesi ve bu rollere hitap etmesi önemlidir. Örneğin, yöneticiyi temsil eden bir temsilciye danışmanın ‘*Neler hissediyorsunuz?*’ sorusunu ‘*Yönetici neler hissediyor?*’ şeklinde sorması daha doğrudur. Temsilcilerin danışan tarafından tanımlanan sorun hakkında bir fikir sahibi olmaları mümkün olabilir. Eğer temsilci sistemik algının dışında davranırsa danışman bunu farketmediği an temsilciyi değiştirmelidir.

Şirket sorunlarının nedenleri

Teşhis koyma noktasında farklı metodlar bulunmaktadır. Grochowiak ve Castella³³ organizasyonel sorunları dört başlıkta sınıflandırmaktadır; *niteliksel sorunlar, kişisel sorunlar, yönetmek ve organize etmek ile ilgili sorunlar ve sistemik sorunlar*.

Şirket içindeki bazı sorunlar niteliksizlikten kaynaklanabilir. Örneğin, bir grup bireyin ilk kez bir takım halinde çalışması gerekiyordur ve bu durumda öncelikle bu kişilerin takım olarak çalışma becerilerini öğrenmeleri gerekebilir. Bu eğitim, şirketin imkanları dahilinde veya dışarıdan alınacak teknik destek ile sağlanabilir.

Bazen sorunlar kişisel zorluklar içerebilir. Evde yaşanan bazı sorunlardan dolayı kişi kendisini şirket içinde zayıf ve motivasyonu düşük hissedebilir. Bu tür durumlarda kişiye sağlanacak olan bireysel koçluk bir çözüm olabilir.

Bir şirket içindeki iki farklı birimin çalışma süreçlerinin uyuşmaması veya ortak bir hedefi paylaşmamaları yönetmek ve organize etmek³⁴ ile ilgili

³³ Grochowiak, K., Castella, J. 2001. *Systemdynamische Organisationsberatung*. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmenberater und Trainer. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

³⁴ Yönetmek ve organize etmek birbirinden farklı uygulamalardır. Genel anlamda 'organize etmek', çalışmayı makul yönetilebilir birim-

soruna örnek verilebilir. Sorunu gidermek adına yeni yönetim araçları geliştirilebilir, farklı performans yönetimi uygulanabilir, ve belki birim(ler) yeniden organize edilip yapılandırılabilir. Bu durum, birbiriyle koordineli iş yapan grup şirketleri için de geçerlidir.

Aslında, bazen sorunun nedeni yukardakilerden hiçbirisi olmayabilir. Hatta sorunla neden arasında-

lere ayırmaktır (bu birimlerin sürekliliği olmayabilir). Şirketler bunu gerçekleştirmede bazı zorluklar yaşayabilir, çünkü 'organize etmek' dikkat edilmesi gereken bazı önemli unsurlar içerir; işin tanımı (yapılacak olan işin türü, amacı ve büyüklüğü iyi anlaşılmalıdır), işin bölünmesi (eğer gerekiyorsa iş yönetilebilir alt birimlere ayrılmalıdır), işgücü ve uzmanlık bölümü (birimlere ayrılmış olan işler görevi yerine getirecek olan uzmanlaşmış kişi/ gruplara devredilmelidir), komuta ve yön birliği (örgütlenme içinde karışıklık ve çatışma çıkarmayacak en önemli unsurdur. Klasik yönetim sisteminin temellerinden birisi kişinin sadece tek bir yetkili kişiden komut almasıdır. Ancak modern yönetim sistemlerinde bu uygulama ile çift hesap verme ve güç paylaşımı kaçınılmaz hale gelebilir. Bundan sakınmak için komuta birliği sağlanmalı ve her çalışan hangi belirli görevle ve kime karşı sorumlu olduğunu açık bir şekilde bilmelidir. Yön birliği ise, her bir faaliyeti -bir lider ve üzerinde anlaşmış bir plan tarafından bir araya getirilmiş- belirli amaçlara yöneltmektir. Modern bir şirkette, görev yönü ve liderlik kanalları oldukça karmaşıktır ve bu nedenle dikkatle gözden geçirilmelidir), sorumluluk ve yetki (her şirket birimi ve her birey yapılacak olan işin türünü ve kapsamını ve nasıl uyum içinde yapılacağını tanımlayan açıkça betimlenmiş sorumluluk ve yetkiye sahip olmalıdır. Yetki aynı zamanda komutların iletimi ve kaynakların kullanımı için de önemlidir), komuta zinciri (komuta zinciri, bütün ilgili bireyleri ard arda daha yüksek yetki seviyelerine bağlayan kesintisiz bir hattır. Kurumsal bir yapı kurmak için şirketin her ekseninde açık bir komuta zinciri oluşturulmalıdır), merkezcilik (tüm yetkilerin şirketin en tepe yönetiminde toplanmasıdır, ve merkezcilik derecesi her şirkette değişebilir).

ki bağlantıyı farketmek ve anlamak bile imkansızlaşabilir. Sorun uzun bir geçmişe sahiptir ve kendisini zaman zaman tekrarlıyor olabilir. Bu durumda sistemik müdahaleler faydalı olabilir. Sistemik sorunların en mükemmel göstergesi, insanlar yaşadığı sorunun varlığını kabul eder ancak adını koymakta veya nedenlerini sıralamakta zorluklar yaşar veya olayları farklı şekilde yorumlar. Bu bilinmeyi veya anlaşılmayı ortaya çıkartmak sistemik dizimlerin konusudur.

Dizimlerin etkili olduğu bazı konular

Sistemik yaklaşım şirketler tarafından oldukça geniş bir alanda kullanılmaktadır; şirket içindeki zorlukları/engelleri tanımlamak ve analiz etmek, şirket içindeki rollerin açıkça tanımlanmamış veya tarif edilmemiş olması, hatalı koordinasyon ve iletişim yapıları, işe alım süreci, yönetim ve danışmanlık uygulamalarını değiştirmek, liderlik sorunları, kişisel çatışmalar, saygı eksikliğinin varlığı, şirketi yeniden ulaşılabilir hedeflere odaklamak, yatırım kararları almak, bir birleşme ve devralma veya yeniden yapılanmanın gerçekleşmesi, inovasyon kültürü yaratmak, şirketin gizli dinamiklerini ve geçmiş izlerini haritalamak, kökleşmiş tekrarlanan olayları ve altta yatan stresleri saptamak, insanları temel bir

değer-inanç sistemine bağlamak, şirketi daha yüksek bir performans seviyesine çekmek, kişinin şirkette verimli olabileceği asıl yerini araştırmak, sürdürülebilir ve yenilikçi kararlar almadaki zorluklar, büyümek için strateji geliştirmek, faaliyet gösterilen pazardaki sorunlar, ek insan gücünü belirlemek (nerede insan desteğine ihtiyaç olduğunu belirlemek gibi), şirketin faaliyet gösterdiği piyasadaki sorunlar, çalışanların şirkette çalışmak istememesi, birçok çözümler denenmesine rağmen aynı sorunların tekrarlanıyor olması, şirket içinde gizli çatışmaların olması, daha önce başarısı ve performansı yüksek olan bir yöneticinin beklenenin aksine daha az etkin olması, yöneticilerin liderlik duygusu eksikliği yaşaması veya bununla açıkça karşı karşıya kalmaları, yüksek bir yönetici döngüsünün olması, şirket içindeki iletişim eksikliği veya yanlış iletişim, insanların kendilerini görünmüyor veya gözardı ediliyor gibi hissetmeleri, çalışan sirkülasyonunun hızlı olması, iç rekabet yaşanıyor olması, işten çıkartılmaların sıkça yaşanması, yöneticinin yeterince yetkilendirilmediği için ikincil duygular yaşaması vs [*Dizimlerde ortaya çıkan duygu çeşitleri konu sonunda açıklanmıştır*]. Bu örnekler neredeyse sonu gelmeyecek şekilde arttırılabilir.

Sistemik dizimlerle olan kurguyu daha net ortaya koyabilmek için şirketlerle ilgili birkaç ana baş-

lığı kısaca açıklayabiliriz. *Strateji geliştirme*, şirketin artan bir ivmede kâr elde edebilirliğini sağlamak için yoğun araştırma ve analizlere dayanan ciddi bir süreçtir. Bir şirket dizimi ile rekabetçi stratejik seçenekler paydaş grupları tarafından değerlendirilebilir. Böyle bir dizim, ilgili tüm grupların ortak tutum içinde bir stratejiye yönelik birliktelik kazanması için mükemmel bir araçtır. *Yeniden yapılanma*, şirketin başka bir şirketle birleşmesi, başka bir şirketi devralması veya kendi yapısı içinde değişime uğraması şeklinde olabilir. Şirket yapısındaki bir değişiklik sistem dinamiklerindeki başka bir değişikliğe neden olmaktadır. Birleşme veya devralma durumları öncesinde yapılacak olan bir şirket dizimi, mevcut şartlar altında büyüme gösterebilmek için yeni oluşacak şirket hakkında önemli bilgiler sağlayacak ve eski şirketi onurlandırarak kapatılmasını sağlayacaktır. Eğer bu yapılmaz ise yeni şirket yapılanması ciddi idari sorunlarla karşılaşabilir. Bir birleşme veya devralma durumunda her iki tarafın birbirlerinin eski şirketlerine saygı göstermesi önemlidir. *İş alma* konusunda yapılacak olan bir dizim iki soruyu yanıtlayabilir; *Pozisyonun açılması şirketin daha iyiye gitmesi için gerekli mi ve katma değer yaratacak mı? Hem adayın hem de şirketin vizyonları açısından seçilecek aday şirket için uygun mu? Pazar sorunları, doğası gereği her şirketin faaliyet gösterdiği alanda*

yaşanmaktadır. Farklı ürünler farklı pazarlar için bir dizim uygulaması ile test edilebilir. Bu durumda dizim, ürün/ hizmete yönelik potansiyel müşterilerin tepkilerini ve duygularını ortaya çıkartabilir. Benzer uygulama marka ve marka konumlandırma için de geçerlidir. *Yatırım kararları* için farklı fırsatlar arasında bir seçim yapılması gerekebilir. Sistemik dizim, fırsatların şirket sistemi üzerindeki etkilerini taklit edebilir ve bu etkiler doğrultusunda yeni alternatifler değerlendirilebilir.

Dizimlerde ortaya çıkan duygular

Birincil duygular: Çevreden bir uyarana doğru olan direkt reaksiyonlardır. Bir hediye için duyulan sevinç, adaletsizlikten dolayı duyulan kızgınlık, başarısızlıktan dolayı yaşanan üzüntü vs birincil duygulara örnek verilebilir. Birincil duygular yapıcıdır ve bizleri harekete geçme yönünde teşvik ederler. Tetikleyici olmaları nedeniyle uzun sürmezler. Bir dizimdeki temsilcilerin duyguları genellikle kendilerine ait değildir, onlar temsil ettikleri kişinin birincil duygularıdır.

İkincil duygular: Genellikle birincil veya sistemik duyguları örterler. Örneğin, üzgünsünüzdür ancak ikincil bir duygu olarak öfke duyabilirsiniz. İkincil duyguların etkisi çok uzun sürebilir. İkincil duygulara takılıp kalmış bir danışan ile dizim düzenlemek bu anlamda oldukça zordur.

Sistemik duygular: Sistemde yer alan diğerleri üzerinden devralınan duygulardır. Bu duyguların size ait olmadığının farkında olmanız uzun bir süre devam edebilir. Dizim içinde bir yetişkinin on yaşındaki bir çocuğu temsil etmesi ve onun gibi konuşması buna örnek olarak verilebilir.

Sistemik şirket dizimleri

Şirket dizimleri, sistemik iç dinamikleri inceleyerek sorunların çözülmesi yöntemidir. Kökleri, Psikodrama, Gestalt, Transaksiyonel analiz ve NLP gibi tedavi yöntemlerine kadar uzanmaktadır. Bu yöntemleri harmanlayan ve ilk aile ve şirket sistemlerine benzersiz bir şekilde uygulayan kişi Alman psikoterapist Bert Hellinger'dir. Hellinger, sistemlerin bazı gizli psikolojik ilkelere göre davrandığını keşfetmiştir. Ve daha da önemlisi, '*dizim*' olarak adlandırılan terapotik (terapi amaçlı) bir metodoloji ile sorunların çözülebileceğini bulmuştur. Hellinger tarafından aile sistemleri üzerine yapılan çalışmalarla başlayan bu süreç diğer birçok araştırmacının benzer prensipleri iş hayatı, organizasyon, sosyolojik ve çevresel sorunlara uygulamasıyla geniş bir boyut kazanmıştır. Bu tarihi süreç içinde şirket sistem yaklaşımının kurumsal sorunlar ve başarı faktörlerini anlamak için büyük bir değer olduğunu kanıtlamıştır. Mevcut yönetim araç ve teknikleri ile karşı-

laştırıldığında, sistem dinamiği yönetim konularına tamamen farklı bir noktadan bakmaktadır.

Hellinger yaptığı çalışmalarda, profesyonellerin kendilerini aklın fenomenolojik durumunda tuttuklarında bir şirket ile bağlantıya geçtiklerini ve orada neler olduğu hakkındaki bilgileri bulduklarını göstermiştir. Genel bir kural olarak, insan faktörünün oyunun bir parçası olduğu karmaşık kararların alındığı bütün alanlarda şirket dizimi uygulanabilir. Lokal ölçekte küçük veya küresel ölçekte uluslararası yapıda olan bütün şirketler, kuruluş tarihlerinden itibaren geçirdikleri rekabete dayalı mücadele dolu süreç içinde, bütün çalışanların hareket ve düşüncelerini etkileyecek olan model operasyonel çizgiler geliştirirler. Bu kültürel ve davranışsal temel modeller, daha verimli kullanılabilir olan önemli miktardaki enerjiyi ve efor potansiyelini harcama konusunda şirketin gücünü azaltabilir. Dinamikler, şirket çalışanlarının kontrol ve bilgisinin ötesinde gelişir. Dolayısıyla şirket dizimleri, şirketlerin temel dinamiklerini ve şablon niteliğindeki modellerini anlama konusunda değişik yollar önermektedir. Daha özel bir ifadeyle, şirket dizimleri ile görünmeyen sistem dinamikleri ortaya çıkartılabilir, bu dinamikler sisteme farklı şekillerde hizmet ettirilebilir, yeni perspektif ve çözümler geliştirilebilir. Buradan hareketle, sistemik şirket dizimlerini farklı şekiller-

de değerlendirmek mümkündür. Örneğin; şirket dizimleri, normalde ulaşılması mümkün olmayan bilgileri ortaya çıkartarak insanların bir sorunun doğasını veya bir olayın farklı dinamikler yaratma potansiyelini anlamalarına yardımcı olabilir; dizimlerden elde edilen bilgiler sistemin kendi dengesini yeniden kurmasını sağlayacak yeni yollar geliştirmek için kullanılabilir; yapısal değişim süreçleri ve ürün/ hizmet geliştirmek adına yaratıcı bir araç olarak kullanılacak olan sistemik bilgiler başarı için çok önemli potansiyele sahip olabilirler; bu bilgiler aynı zamanda bir fikir veya kararın eyleme geçirilmeden önce kalitesini test etmek için kullanılabilir.

Birçok geleneksel araç ve yöntemle kıyaslandığında şirket dizimleri, sorunlarla uğraşan veya fikirler geliştiren veya kararlar alan insanların performanslarını etkileyecek olan şartları ve bu şartlara dahil olan temel unsurların birbiri ile olan ilişkilerini görmelerini sağlamaktadır. Temel unsurlar insan faktörü (kurucular, üst-orta-alt düzey yöneticiler, finansörler, paydaşlar, personelin bireysel veya grup olarak tüm üyeleri, şirket danışmanları, çalışanların aile üyeleri, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ..) olduğu gibi kurumsal faktörler de olabilir (şirket tarihindeki önemli olaylar, gizemli ilişkiler, para, çevre, amaç ve ileriye yönelik hedefler, planlar, süreçler, ürün ve hizmetler, rekabet, alınacak yatırım karar-

ları, şirketin bulunduğu veya iş yaptığı ülke veya bölge, şirket kurucusunun felsefesi, ..). Sistemik dizimlerin geleneksel araç ve yöntemlerle birlikte kullanılması ayrı bir değer yaratır. Bu ona, en karmaşık ve en zorlu güncel sorunlara kalıcı ve olumlu çözümler getiren en radikal ve etkili yöntemlerden biri olma özelliğini kazandırır.

Bir şirket dizimi aslında içinde mevcut durumun ve alternatiflerin etkilerinin değerlendirildiği bir çeşit simülasyondur. Söz konusu sistemin dizimi, daha önceden danışan ile yapılmış diyaloglarla tespit edilmiş olan temel unsurları temsil eden kişilerle yapılmaktadır. Bu temel unsurların duygularına katılan temsilciler aracılığıyla, insanların başarıya yardımcı olan veya başarıyı engelleyen faktörleri anlamasını sağlayan yeni veriler ortaya çıkar. Dizimdeki insanları hareket ettirerek, değişiklikleri gözlemleyerek ve net cümlelerle çalışarak mevcut şartların karışık dinamikleri yumuşatılabilir. Dizim yapılan alandan bütün sistemin gücüne dayanan yeni perspektifler ve fikirler geliştirilebilir.

Sistemik dizimlerle daha önce hiç karşılaşmamış kişilere *dizimin* ne olduğunu anlatmak oldukça zor bir iştir. Temelde bir dizimde, uzman bir danışman (terapist), sorununun çözülmesini isteyen bir danışan ve onun şirketi hakkında hiçbirşey bilmeyen dışarıdan davet edilen insanlar (temsilciler) bulun-

maktadır. Basit anlamda, danışan şirketi ile ilgili sorunun ne olduğunu ve ne istediğini belirtir; örneğin, *Şirketimin satışları anlaşılmas bir şekilde düşüyor, bunu nasıl düzeltebilirim?*. Danışman danışana bazı kısa sorular yöneltir ve daha sonra aldığı cevaplar doğrultusunda temsilcilere birer bireysel rol (finans müdürü, satış müdürü, depo sorumlusu, CEO, ..) veya grup rolü veya sembol (satış birimi, İK birimi, para, yatırım, pazar, ..) vererek onların morfik alan içindeki hareket ve duygularını gözlemler. Danışman, danışanın sorusunu yanıtlayacak olan görüntü veya dinamikler morfik alanda çıkana kadar, temsilcilere sorular sorar ve sıklıkla yerlerini değiştirir. Sonrasında danışman tarafından grup içinde kısa bir açıklama veya danışman liderliğinde bir tartışma yapılabilir. Dizimler bir vak'a için tek seansta sonlandırılabilirdi gibi, sorunun karmaşıklığına bağlı olarak birkaç seansta da tamamlanabilir. Dizimlerde danışmanın beceri ve bilgisi, etkin sonuçlar elde etmek adına son derece önemlidir.

Sistemik şirket dizimi farklı düzenlemelerde gerçekleştirilebilir. Genel uygulama, şirketin konuları üzerine çalışan yönetici takımı ile olanıdır. Nisbeten objektif ve nötr olmaları nedeniyle temsilci olarak deneyime sahip dışarıdan katılımcılar da davet edilebilir. Bu temsilcilerin şirket ile herhangi bir bağlantıları yoktur. Böyle bir ortamın avantajı,

sonuçların sadece ilgili kişiler tarafından bilinecek olmasıdır.

Diğer bir uygulama ise, görevlerinde başarı gösteremeyen personelle çalışmaktır. Sorunun kaynağı şirketin dinamikleri içinde veya personelin kişisel durumunda olabilir. Kişilerle yapılan dizim uygulamalarında, daha güvenli ve gizli bir düzenleme gerektiren şirket ve aile dizimlerinin birlikte yapılması resmin daha net görülebilmesi için son derece mükemmel bir yöntemdir.

Başka bir uygulama ise, danışmanın danışanı görmeden yaptığı (yani danışanın olmadığı) düzenlemedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken gerçek nokta şudur; danışan sistemin bir parçası haline gelmedikçe danışmanın onun yüzleştiği sorunların önemli bir kısmını görmesi zorlaşacaktır.

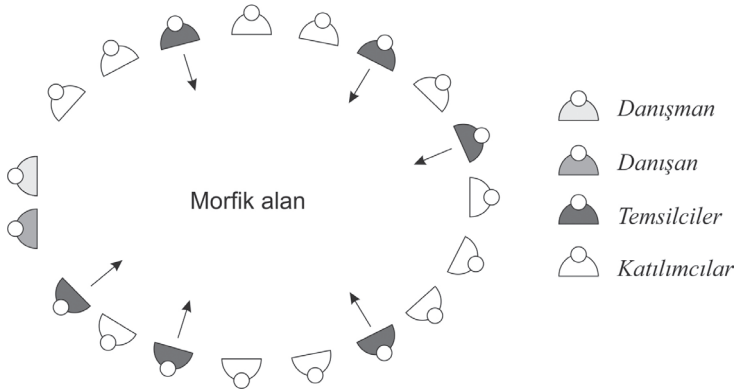
Dizim uygulaması

Sistemik dizim çalışmaları bize aslında herhangi bir bağı olmayan, soyutlanmış bireyler olmadığını anlatmaktadır. Bu dünyaya ailemizden bağımsız geldiğimiz ve bizden sonraki nesillerden de bağımsız olduğumuz düşüncesi tamamen bir yanılgıdır. İstesek de istemesek de ait olduğumuz sistemin (aile, iş, kültür, din, ..) bir parçasıyız ve içinde olduğumuz sistem de bizi doğrudan etkilemektedir.

Danışan ile terapist arasında yapılan birebir terapiler danışanı soyutlar, yani danışanın yaşamını şekillendirmiş olan ilişkiler üzerine onunla tek ve bireysel olarak çalışılır. Fakat sistemik dizim terapisi bütüne bakar, yani bireyi organik bir bütün olan sistemin bir parçası olarak ele alır. Dizim terapisi-ne katılanlar duygusal olarak bağlı olduğumuz sistemin bir parçası olduklarının daha fazla bilincine varırlar. Dolayısıyla, huzurlu ve mutlu bir yaşama giden yolun, kendimiz ve ait olduğumuz sistemle uyum içinde olmaktan geçtiğini anlarız.

Dizim çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle bir dizim alanının (morfik alan) hazırlanması gerekir. Morfik alan, danışman, danışan ve katılımcı grup (temsilciler bu grup içinden seçilir) üçlemesinden oluşur. Dizime başlamadan önce hem danışanın hem de danışmanın içsel bir berraklık kazanması önemlidir. Buradaki en büyük düşman aceleciliktir. Çünkü insan aklının entellektüel ve mantık boyutları göreceli olarak yüzeyseldir ve sonuca çabuk ulaşmak ister. Oysa derin boyutların daha yavaş bir temposu vardır ve buraya ulaşılması daha zordur. Bu nedenle danışanla danışmanın birbirlerini anlamaları ve acele etmeden önce içinde oldukları an'a ulaşmaları çok önemlidir. Bazen başta hiçbirşey söylenmese bile kendimizi an'a açıp zaman tanıdığımızda içsel bir algılama sürecini başlatmış oluruz.

Klasik bir dizim uygulamasında öncelikle dizimi açacak olan terapist (danışman) danışana gelme nedenini, bir sorusu mu yoksa onu rahatsız eden bir sorunumu olduğunu sorar ve çok kısa anlatmasını ister. Danışmanın ‘*Neye bakmak istiyorsunuz?*’ veya ‘*Neye ihtiyacınız var?*’ gibi başlangıç sorusuna danışan cevap verdiğinde danışman onun uzun hikayelere dalmasına izin vermemelidir.



Birkaç cümleyle de olsa danışanın ne kadar isteklilikle ve açıklıkla sorunu paylaştığı, paylaşıırken kendisinde hangi duyguların hakim olduğu (genel görünüşü, beden duruşu, enerjisinin verdiği izlenim) ve sistemin bir dizim açmaya izin verip vermeyeceği danışman açısından önemlidir. Çünkü verilen ilk yanıtlar, kişinin sorunuyla ne kadar bağlantıda olduğunu ifade eder ve dizimin hemen baş-

layabileceğini mi yoksa danışanın gerçek sorununu ortaya çıkartmak için terapistle daha fazla zaman mı geçirmesi gerektiğini ortaya koyar. Danışman dizim açma konusunda kinestetik olarak sistemik enerji ile iletişime geçebilir ve içsel bir ‘evet’ veya ‘hayır’ hissedebilir. Danışman sadece bir dinleyici ve gözlemci değildir, dizimde sistemin esaslarını yüze-ye çıkartabilecek düzenlemeyi yapar. Danışan tarafından yapılacak olan gerçek sorunla neredeyse ilgisi olmayan bir durum yorumlaması danışmanı bir şekilde yanlış yönlendirebilir. Dolayısıyla, danışanın sorununu olabildiğince kesin bir şekilde toparlaması önemlidir. Çünkü danışman asıl olarak, danışanın yorum ve uzun anlatımlarını dinlemek yerine fenomenolojik olarak davranış ve kelimelerdeki gücü hissetmeyi tercih eder. Bu anlamda danışman bazen olası dizimi kafasında hayal edebilir veya akışı morfik alana bırakır ve alandaki dinamiklere güvenir. Danışman sorunun içeriğine göre hangi kişi/ nesne/ sembollerin dizimin gerçekleşeceği alanda yer alması gerektiğine karar verir. Belirledikten sonra, bunları temsil etmeleri için katılımcı gruptan (kendisi sezgilerini dinleyerek) temsilciler seçer ve onları alana yerleştirir. Bunu yaparken hiçbirşey söylemez ve tamamen içinden geldiği gibi onları morfik alan içinde uygun gördüğü yerlere yerleştirir. Bazı durumlarda bu seçim danışman tarafından danışana

da bırakılabilir. Temsilciler bir dizimdeki ilişkileri ve duyguları algılamaktadırlar. Danışman tarafından kendilerine söylenen *çözüm cümleleri* haricinde konuşmazlar ve özel bir şekilde durmaları söylenmez. Vücut kendi bulunduğu konumuna göre sistemin özelliklerini algılayan bir radar gibi çalışmaktadır. Burada his veya duyumdan ziyade algı ifadesini kullanmak daha doğrudur. Elbetteki temsilciler hislere ve yoğun duygulara sahiplerdir. Fakat morfik alan içindeki içsel hareketleri/ algıları onlara alan içinde başka bir yere doğru yönelme, başkasına sarılma veya saldırma, kaslarda bir ağrı, ani mide bulantısı, öksürme, sürekli gülme, ağlama, üzüntü, kızgınlık, nefret, yerinde duramama vs birçok hareket yaptırabilir ve hatta zihinde görünen imaj ve cümleler de (vizyonlama) olabilir. Temsilciler tamamen düşüncelerinden uzaklaşarak morfik alan içinde algıladıkları duyguları harekete geçirerek konumlanırlar. Temsilcilerin temsil ettikleri kişi veya obje hakkında hiçbir detaylı bilgileri yoktur. Bilinen bilgiler sadece danışanın danışmana anlattığı giriş cümleleri kadardır. Bu noktada, tecrübe ettiğim iki farklı uygulamayı belirtmek isterim; danışman ya temsilciyi seçerken neyi temsil ettiğini sadece danışana söyler (baba, anne, dede, çocuk, para, iş, meslek, sevgi, gelecek, ürün, şirket, pazar, ..) veya bunu baştan kendi içinde gizli tutarak temsilcinin morfik alan içindeki

duygu ve davranışlarını gözlemler. Ancak ikinci durumda, dizim sonunda kısa bir açıklama yapılması hem danışan hem de diğer katılımcıların olayı çözümlemesi açısından önemlidir. Danışman dizim süresince alanda yürüyerek ve temsilcilerin alanın farklı noktalarında nasıl bir duyguda olduklarını gözlemleyerek onların kendi bedenleri üzerindeki algılamalarını kullanır. Seans sırasında temsilcilerin yerleri veya birbirlerine söyledikleri cümleler değiştirildiğinde, temsilcilerin bu değişimden nasıl etkilendikleri kolaylıkla görülür. Temsilcilerin morfik alan içindeki duygu algılamaları sorunun çözümünde oldukça önemli bilgiler sağlar ve bu bilgiler hem danışman hem de danışan için son derece değerlidir. Dolayısıyla danışman, dizimde temsilcilerin yerlerini değiştirerek, temsilcilere çözüm cümleleri söyleterek veya sembolik hareketler yaptırarak gerekli bazı müdahalelerde bulunabilir. Bununla beraber danışman, morfik alan içindeki rolünün sınırlarını iyi belirlemelidir. Çünkü danışman, danışanın sadece durumunu teşhis etmek ve dizim süresince gözlemler yaparak sorunun kaynağını açıklamak için oradadır. Danışmanın dizimde herhangi bir rol üstlenmesi o rolü zayıflatacaktır.

Şirketler aslında karmaşık sistemler bütünüdür ve bu sistemler arasındaki sınırlar çoğunlukla net değildir. Dolayısıyla, çözülmesi istenen sorunun

tam olarak ne olduğunu ortaya çıkartmak için gerçeklerin olabildiğince net olarak aktarılması gerekir. Danışanın sorunu açıklamasına ve kısa soru-cevap bölümünde hissedilen enerjiye bağlı olarak danışmanın sorunu incelemek için olası dinamikleri kendi içinde gözden geçirir. Dizim çalışması baştan ne kadar basit ve etkin kurgulanırsa sonuçta o oranda net ve güçlü çözümler elde edilir. Danışmanın gerekli görmesi durumunda sistemi etkileyebilecek ek unsurları dizime dahil etmek her zaman için mümkündür. Sistemin bütünlük seviyesi ve sistematik sınırlar dizimde göz önünde bulundurulmalıdır. Şirketlerdeki sistemler arasındaki sınırlar çok açık olmadığı için kim veya nelerin sistematik dizime dahil edileceği çok özel ve hassas bir seçimdir. Şirketin hedefleri, para ile olan ilişkisi, aldığı işler, sattığı ürün/ hizmet, aktif olduğu pazar, kurucuları, önemli pozisyonlardaki yöneticiler, gizlilik taşıyan konular vs sistemin incelenmesinde kullanılabilecek temalardır.

Bir şirket sorununun en önemli dinamiğinde danışanın veya şirketin başka bir anahtar personelinin aile sistemi yatabilir. Şirketler aile yapısından farklıdır. Şirketler daha halka açık bir yapıdayken aile kurumu daha mahrem bir özellik taşıyor ve aile yapısındaki bu seçkinlik aslında bir saygı duygusunu da beraberinde getirir. Şirket dizimlerine ai-

lelerin dahil edilmesi son derece hassas bir konudur, çünkü sistemik dizim sırasında aile sistemine girilmesi doğal olarak sahip olduğu mahremiyete de girilmesi demektir. Eğer dizim sırasında şirketin diğer bazı üyeleri de hazır bulunuyorsa onların bu deşifre edilen bilgilerin gizliliğine saygı göstermesi gerekir. Ancak, danışanın danışman ile görüşerek ortaya çıkmaması gereken bilgiler için neyin uygun olduğunun açıklığa kavuşturulması son derece önemlidir. Aile mahremiyetinin dahil edildiği sistemik dizimlerde gizliliği sağlayan bazı uygulamalar mevcuttur; temsilci olarak insanlar yerine temalar seçilerek açık bir dizim yapılabilir, temsilcilerden kimin kimi/ neyi temsil ettiğinin bilinmediği gizli bir dizim olabilir, veya hiç belirtmeden hem şirket hem de aile sistemlerinin çalışıldığı bir çok-katmanlı dizim yapılabilir.

Temsilcilerin seçimini genellikle danışman yapar, ancak bazen seçimi danışanın hislerine de bırakabilir. Önemli olan seçenin seçtiği temsilci ile ilgili hissettiği enerjidir. Bazen bir erkek için bir erkek temsilci veya maskülen görünen bir nesne, bir kadının için bir kadın temsilci veya feminen görünen bir nesne seçilebilir. Eğer dizime katılanlar arasında danışan ile güçlü bir duygusal deneyim yaşayan veya danışanın tanıdığı kişiler varsa bunları temsilci olarak seçmemek en uygun olanıdır. Temsilciler sis-

teme açık olmalı ve morfik alan içinde hissettikleri duyguları her türlü düşünceden uzak serbestçe açığa çıkartmalıdır. Temsilciler dizim süresince danışman izin verdiği zaman ve sürece konuşabilirler, onun haricinde morfik alan içinde hissettikleri duygularla sadece hareket ederler ve tepki gösterirler. Temsilcilerin gerçekte temsil ettikleri kişilere fiziksel olarak benzemesi önemli bir durum değildir, ancak bu tür benzerlikler aranmaması en doğru olanıdır. Temsilciler, dizimin gidişatına bağlı olarak, duygular, ilişkiler, içsel hareketler konusunda danışman tarafından zaman zaman sorgulanırlar. Verilen cevaplar danışmanın sistemi çözmesi açısından son derece önemlidir. Dizimin amacı danışanın sorusuna cevap olabilecek yolu göstermektir. Bu nedenle danışman, o dizim bitse bile, farklı dizimler açma gerekliliği konusunda danışana tavsiyelerde bulunabilir. Edindiğim tecrübeler göstermektedir ki, bir sorunun çözümlenebilmesi için konuya farklı boyutlardan yaklaşan bir dizimler-zinciri gerekebilir. Eğer çözümün nerede olduğu belirlenebilmişse o zaman dizim sonlandırılmaya yakındır. Danışan, danışman gerekli olduğunu düşünüyorsa, kendisini dizimde temsil eden kişi ile yer değiştirir ve morfik alan içindeki yerini alır. Çünkü danışan sonucu gördüğünde asıl onun bunu kabul edip etmediği önemlidir. Danışan sözlü bir ifadede bulunmasa bile vücut dili

onu ele verir (yüz rengi, nefes alıp vermesi, duruşu, ses tonu, ..). Danışman, danışana söyleteceği bazı çözüm cümleleri ile onu destekleyebilir. Bu danışan için sembolik bir amaç taşımaktadır (örneğin, sevgi vermek veya almak, barış sağlamak, onurlandırmak, ..). Danışman sorunu çözümlendiğinde dizimi sonlandırır. Danışanın bazı gerçekleri görmeye başlamasıyla beraber dizimin devam etmesini istemesi normaldir, ancak danışman daha fazlasını yaptığı zaman bu, danışan için çözümü bulma olasılığını zayıflatacaktır. Çözüm bulunamadığında veya morfik alan içinde yeterli enerji yoğunluğu olmadığında veya beklenen bilgilere ulaşılamadığında danışman mevcut dizimi sonlandırabilir.

Bu noktada basit çerçeveleri olan bir kurgu oluşturalım. Bir şirketin kurucusu, normal olmayan bir şekilde kendi şirketinden uzaklaştırılıyor³⁵. İlerleyen dönemlerde, şirkete yeni alınan bir personel zaman içinde şirketten ayrılma eğilimine giriyor. Dizimde, şirketin kurucusu, şirketin yöneticisi ve çalışan birer temsilci ile morfik alanda temsil ediliyorlar. Bu

³⁵ Steve Jobs örneği bu şekildedir. 1985 yılında şirket içindeki bir kavganın sonucu Steve Jobs, CEO John Sculley tarafından görevleri elinden alınmak suretiyle şirketten atılmıştır. Bu olay sonrası Steve Jobs NeXT, Inc. isimli yeni bir bilgisayar firması kurmuştur. 1997 yılında Apple, Steve Jobs'ın kurmuş olduğu NeXT'i 429 milyon\$ fiyatla satın alarak Jobs'ı tekrardan bünyesine almıştır (*iGenius: How Steve Jobs Changed the World*. 2011. Discovery Channel Documentary Video).

çalışanın, ayrılan kurucuyu takip etmesi söz konusu olabilir. Bu durumda danışman, şirket yöneticisinin çalışanına bakmasını ve *‘Sana saygı duyuyorum ve sana ihtiyacım var’* demesini istiyor (aslında bu söylemleri temsilcilerin yaptığını unutmayın). Bu cümle duygusal olarak çalışanın işten ayrılma eğilimini kırabilir. Ancak bu çözüm cümlelerinin etki yaratabilmesi için kurucu, yönetici ve çalışanın morfik alan içinde birbirini görmesi gerekir. Çözüm cümleleri, olası bir içsel dinamik yaratmak için temsilcinin bir başkasına söylediği dikkatlice seçilmiş kelimelerden oluşur³⁶. Çözüm cümleleri bir dinamiğin parçalarıdır, dolayısıyla önce dinamiği tanımak gerekir. Çözüm cümleleri temsilcinin sistemik pozisyonunu netleştirebilir veya hareket etmeleri için onları cesaretlendirebilir. Örneğin, yöneticinin çalışanına *‘Ben senin yöneticinin’* demesi çalışanı gerçek dünyaya döndürür. *‘Sen benim yöneticimsin ve ben de senin çalışanın’* cümlesi pozisyonların sınırlarının belirlenmesi, *‘Ben artık şirketten ayrılıyorum’* cümlesi ise şirketten ayrılmak için yaşanan sıkıntıya izin vermek için kullanılabilir. Çözüm cümleleri kısa

³⁶ Bazen temsilci kendisine söylenen çözüm cümlesini söyleyemeyebilir veya istemese bile sadece istendiği için kendisini söylemek zorunda hissedebilir. Çünkü o cümlenin taşıdığı duyguları o an için kendi içinde yaşamıyordur yada bilinçaltı buna izin vermiyordur. Bu gibi durumlarda sürecin devamlılığı danışmanın profesyonel liderliğine bağlıdır.

ve net olmalıdır. Temsilci istemese bile danışman temsilciden çözüm cümlesini söylemesini isteyebilir (hatta çözüm cümlesini yüksek tonda ve sert bir vurguda birkaç kez tekrarlatılabilir). Temsilci cümleyi söyledikten sonra danışman cümlelerin doğru seçilip seçilmediğini, hem söyleyen hem de söylenen tarafından yaşanan duygusal tepkiler üzerinden gözlemler.

Şirket dizimlerindeki çözüm cümleleri, sistemin daha karmaşık olmasından dolayı, aile dizimlerinden daha fazladır. Bu nedenle doğru duygusal tepkiyi yaratacak doğru cümleyi kurmak son derece önemlidir. Danışman doğru cümlelerin aklına gelmesini bekleyebilir, ancak temsilci de, içinde bulunduğu duygu ortamında kendi çözüm cümlesini doğaçlama ile yaratabilir. His, göz kontağı ve uygun ses tonunda çözüm cümlesinin söylenmesi etkili sonuçlar yaratır ve sorunun çözülmesine büyük katkılar sağlar.

Danışman dizim süresince her şekilde nötr olmalıdır. Bu düşünce şeklini tanımlamak zordur. Hellinger bunu *fenomenolojik duruş* olarak adlandırmıştır. Danışanın kumar veya alkol sorunlarının olması, ailesinde katil olması, geçmişinde bir katliam veya tecavüz yaşamış olması tamamen onun mahremiyet alanındadır. Dolayısıyla danışman yargılamaktan veya eleştirel yaklaşımdan uzak durmalı,

herkese ve herşeye karşı fenomenolojik duruş sergilemeli ve gerçeklerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır. Eğer danışanın sorunu danışmanı fazlasıyla etki altına alırsa bu durumda dizim açılması uygun olmayacaktır. Çünkü danışman sorunu danışanın değil de kendisininmiş gibi araştırmaya çalışabilir. Danışman dizim süresince sadece gerçekleri göstermekle ilgilenir, sıradan açıklamalar ve kalıp gerçeklere bakmaksızın çözümler sunmaya çalışır. Dizim kendisini bir şekilde belli ediyor olsa bile dizimi yönetmeli ve temsilcilerin dinamiklerine güvenmelidir. Danışman morfik alandaki sistemik enerji ile kontak halinde olmalıdır. Bu, birisinin bedenini veya aklını radar gibi kullanması demektir. Danışman, sistemin enerjisinin nerede daha zayıf/ güçlü veya nerede değiştiğini hissedebilir. Eğer danışman dizimi yürütme liderliğini kaybederse o zaman dizimin de gücü düşer. Ancak böyle bir durum, temsilcilerin içlerindeki duygu veya hareketi izlememeleri veya çözüm cümlelerini söylememeleri gerektiği anlamına gelmemelidir. Danışman çözüm odaklı olmalı ve morfik alan içinde tekrar enerjinin akması için danışanın sorununa yönelmelidir. Bu durumda morfik alan içindeki temsilcilerin yerlerini değiştirebilir, alandaki bir temsilciyi çıkartabilir, alana yeni bir temsilci alabilir, veya alandan çıkarttığı temsilciyi farklı bir kimlikte tekrar alana dahil edebilir.

Dizimi sonlandırmaya yakın, danışman, morfik alandaki resme ve neyi anlattığını gözlemledikten sonra temsilcileri dolaşarak bulundukları konumda ve diğer temsilcilere karşı neler algıladıklarını sorar. Bu geribildirim süreci etkilidir, çünkü her temsilci sistemin genel enerji alanından ve kendisinin bu alandaki özgün konumundan etkilenir. Deneyimli bir danışman, temsilcinin dizimdeki yerinde kendini nasıl hissettiğini hemen hemen bilir ve bu bilgi ona nasıl ilerleyeceği konusunda rehberlik eder. Ancak bazen her temsilciye doğrudan sorarak ayrıntılı bilgi de alınabilir. Aynı kişi/ nesne/ sembolü temsil eden farklı temsilcilerin benzer şeyler algılamaları morfik alanla bağlantıda olduklarını gösterir.

Danışman ne kadar açık görüşlüyse, morfik alanda gördüğü resmin tüm gerçekliğiyle içine işlemesine izin vermesi de o kadar kolay olur. Yargılamadan gözlem yapmak aslında zordur; bazen yapılan yorum gözlemle birbirinden ayrılmaz hale gelebilir. Terapistin, bilgi ve teorilere saplanıp kalmadan, geçmişi ve geleceği düşünmeden an'da olana açık ve hazır olması gerekir. An'da olmak, terapistin önceki danışanlar ve sorunlarla ilgili deneyimlerinden uzak olması (her olaya ilk kez karşılaşıyormuş gibi yaklaşması) ve danışan için neyin iyi olduğuna ilişkin tüm plan ve formülleri bırakması anlamına gelmektedir. Eğer terapist bunları uygulayabilirse

an'da olma özelliği kendiliğinden ortaya çıkacaktır ve bu terapi için son derece önemli bir niteliktir.

Danışan üzerindeki etkiler

Dizimden sonra danışanın yapması gereken özel bir çalışma yoktur. Dizimin danışan üzerinde bıraktığı iz bilinçaltının derinliklerinde etkisini gösterir. Danışan sonraki günlerde yaşamında bazı değişiklikler yapmak isteyebilir, fakat bu planlı değil, kendiliğinden olabilen, varlığının derinliklerinden yükselip onu ele geçiren bir değişimdir. Profesyonel danışmanların belirttiğine göre, pek çok danışan dizimlerden sonra daha farklı yaşamakta, hayatı farklı bir pencereden görmekteler. Ve bunun için kasıtlı herhangi birşey yapmamaktadırlar. Geçmişlerine baktıklarında genellikle kendileri hakkında şaşır-maktadırlar.

Dizim sırasında olanları algılayışınızın ve kabul edişinizin derinliği çok önemlidir. Değişimi başlatan anlayışımızın derinliğidir. Kişisel geliştimizin değişmesine neden olan bir anlayışın sonunda artık eskisi gibi davranamayacağımızı biliriz. Bazı sorunlar gözardı edilemeyecek boyutta ortaya çıkmış olabilir. Bunları değişik bir açıdan görerek nasıl davranmamız gerektiğini kavrayabiliriz. Unutulmamalıdır ki, bizi rahatsız eden biri ve birşeye olan bağlılığımız

onunla ilgili birşeyler yapabilecek kapasitemizden daha büyüktür. Danışman sadece sorunun kökenini ve çözümün ne olduğunu gösterebilir. Bunu almak ve kullanmak tamamen danışanın kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle, danışman tarafından çok fazla bilgi bombardımanına tutulmak dizimin sonunda görünür hale gelen çözümün hazmını zorlaştırır. Buna paralel olarak, dizimden sonra dizim hakkında konuşmak, yorumlar yapmak, danışanı kişisel görüş ve fikirlerle -iyilik yapma adına- yanlış yönlendirmek ve hatta daha sonradan -varsa- dizimin videosunu izlemek hatalı davranışlar olur.

Şirket Değişimleri

Giriş

Küreselleşme, yeni teknolojilerin rekabeti güçlendirici etkisi, e-ticaret (*e-business*) modellerinin³⁷ ortaya çıkması, dünya üzerinde farklı coğrafik lokasyonlardaki finansal piyasalar arasındaki büyüyen elektronik iletişim hemen hemen bütün sektörlerde ticaret adımlarını hızlandırmaktadır. Bunlara ilave olarak, ekonomik düzensizlikler, siyasi istikrarsızlık, farklı bölgelerde ortaya çıkan yeni ekonomiler ve bilimsel keşifler gibi ticari çalkantıların içindeki pek çok faktör şirketlerin bugünün iş ortamında nasıl hayatta kalıp gelişebileceğini ciddi anlamda sorgulamayı gerektirmektedir. Bazı şirketler deği-

³⁷ İnternet ve özellikle Web, insanların farklı düşünmesine ve iş yapma biçimini yeniden biçimlendirmesine neden olmuştur. Büyük şirketlerden ve küçük gruplara kadar geniş bir yelpaze mevcut sistemleri ve yeni bilgi sistemleri tasarımlar için İnternet ve Web teknolojisine sahip olarak çalışmaktadır. Bir e-business kurmak, elektronik mağazası açık müşteri gelmesini beklemekten daha fazlasını gerektirmektedir. Bu süreçte birçok adım bulunmaktadır ve potansiyel risklere karşı faydaları her zaman tartmak gerekir. Bir e-business sahibi kuracağı e-business için gereken tüm sorumluluklar için hazır olması gerekir. Bir e-business; kişiselleştirme, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri ve gelişmiş tedarik zinciri yönetimi (hizmetleri destekleyen süreçler ve dağıtım kanallarının stratejik yönetimi) sunabilir. E-business ile ilgilenen girişimciler ve e-işletmeler değişik modellerin farkında olmalıdırlar; vitrin modeli, açık arttırma modeli, dinamik fiyatlandırma modelleri, portal modeli, vd. Belirli bir model çerçevesinde yapılan işler rakiplerden kendilerini farklılaştırmak için teknolojilerine bir kaldıraç etkisi yapabilir.

şimi ve beraberinde büyümeyi reddederler; bazıları içirse pazar hakimiyetini güvence saymak yeterlidir; bazıları müşteri alışkanlıklarını radikal olarak değiştirmek veya coğrafik, teknolojik vs olarak yeni pazarlar keşfetmek adına başarısız olurlar; bazıları ise liderlik veya vizyon eksikliği ya da şirketin uzun dönem hayatta kalması ve kârlılığı için zorunlu olan sürekli dönüşüm felsefesinin bir temel değer olarak kabul edilmemesinden dolayı başarısız olmaktadır. Aksine, modern çağın en akıllı ve esnek şirketleri bu tür hatalara düşmeyenleridir. Onlar çevreye karşı uyanıktırlar. Değişen pazar ve iş koşullarına bağlı olarak kendilerini periyodik olarak yeniden düzenler ve yapılandırırlar. Dolayısıyla bu şirketler birer kurumsal dönüşüm ustasıdır. En önemlisi ise, değişen hedefleri ve işlerdeki başarıyı desteklemek için yöneticiler güçlü bir iç uyum ortamı yaratırlar.

Değişimi tanımlamak

Şirketlerdeki değişimi tanımlamak aslında basittir; şirketin içinde bulunduğu olağan durumdan daha farklı bir duruma doğru hareket etmesi bir değişimdir. Bununla ilgili öğrendiğim en basit başlangıç şekli “*.den .e*” kalıbı ile yapılan değişim tanımlarıdır. Örneğin; *şirketin yüksek maliyetli üretimden düşük maliyetli pazar liderliğine dönüşmesi, Şirketin*

merkeziyetçi idari yapıdan insan-odaklı katılımcı bir yönetime dönüşmesi vs. Buna benzer kurulabilecek basit tanımlar şirket/ şirket birimi değişimleri için stratejik öneme sahiptir. Ancak asıl önemli olan yöneticinin değişimi hem kendi hem de çalışanlar adına iyi anlayabilmesidir. Dolayısıyla, yöneticinin öncelikle odaklanması gereken konu şirket/ şirket birimindeki “*.den .e*” tanımının ne olabileceğini ortaya koymak, sonrasında ise değişimi iyi anlayabilmek ve bunu alt kadrolara anlaşılır bir şekilde aktarabilmek/ anlatabilmektir. Değişimi tanımlama süreci aslında şirketle ilgili bir dizi soruların da yanıtını bulmaya yardımcı olacaktır; *Şirket hedefleri değişecek mi? Hedef kitle değişecek mi? Değişim nasıl yönetilecek ve izlenecek? Başarı nasıl ölçülecek? Şirket içi ve dışı kaynaklar nasıl kullanılacak? Değişime adaptasyon nasıl sağlanacak?* vs. Elbetteki sürecin başlangıcında olası tüm sorulara net yanıt bulmak imkansızdır, ancak yönetici bu soruları olabildiğince fazla sayıda yanıtladığında değişim ve etkileri daha kısa sürede görünür hale gelecektir.

Değişim *şirket* ve *insan* faktörleri etrafında incelendiğinde şüphesiz her ikisi için de olumlu ve olumsuz bir sonuçlar listesi ortaya çıkacaktır. Ancak her iki liste grubunu yan yana getirdiğinizde şu gerçeğe karşılaşmanız yüksek ihtimal dahilindedir; bireyler için ortaya çıkan olumsuz sonuçlar liste-

si şirket için ortaya çıkan olumlu sonuçlar listesi kadar uzun olacaktır. Çünkü, doğaldır ki, insanlar herşeyden önce şirketin fayda sağladığı değişimleri görmeyi arzu ederler ve o şirkette çalışan insanların nasıl etkilendiği konusu daha sonra incelenebilir bir öneme sahiptir. Örneğin, şirketler harcamalarını düşürmek için birçok girişimde bulunurlar ve belki de bunların arasındaki en radikal girişim şirketi halihazırda bulunduğu merkezi lokasyonundan alıp merkezden daha uzak bir lokasyona taşımaktır. Bu lokasyon değişiminin; daha düşük harcamaların yapılması, daha rahat genişleme imkanının olması, tüm şirket birimlerinin bir arada bulunması, vergi avantajları elde edilmesi gibi birçok avantajı olabilir. Ancak bu kadar çok avantaja rağmen, çalışanların bu değişimi kötü bir haber olarak karşılamaları kesindir. Çünkü bu onlar için, yolda harcanacak daha fazla zaman, bir araç satınalma gerekliliği, aileden daha fazla uzak kalma, şirkete yakın bir yere taşınma zorunluluğu, alış-veriş merkezlerinden uzak bir lokasyonda keyifsiz geçen öğle saatleri, motivasyon azalması ve hatta şirkete karşı bağlılığın zayıflaması anlamına gelecektir. Dolayısıyla bu değişim; daha fazla ve geniş çalışma odaları, daha iyi aydınlatma, daha modern ofis mobilyaları, spor salonu/sahaları, gösterim ve toplantı merkezleri, dış mekan dinlenme/ eğlenme/ yemek alanları, ulaşım ve

hatta lojman imkanları ile şirket çalışanlarına karşı daha farklı bir yaklaşım sunabilir. Çünkü değişimde önemli olan, birlikte daha etkin çalışmak ve daha iyi iş deneyimleri kazanmaktır. Bu nedenle, şirket açısından değişimin olumlu yanlarını görmeden önce bireyler üzerindeki olumsuz yanlarını farketmek en doğrusudur. Bireysel odaklanma söz konusu olduğunda, yönetici öncelikle kendisi için (yani birey için) nelerin gerçek/ potansiyel olarak olumlu olabileceğini belirlemek üzere değişime tarafsız olarak yaklaşmalıdır. Dolayısıyla kilit davranış, verilecek ilk tepkinin sonrasını ve bireyler için fırsatların nerelerde olduğunu görebilmektir.

3N yaklaşımı

Değişim konusuna yaklaşım bazen 3N formülü ile tanımlanabilir; *Ne? Neden? Nasıl?*.

Nasıl sorusu daha çok çözümler üzerine odaklanmaktadır ve bu nedenle aranan sonuçlara fazla odaklanmaz. Bu noktada önemli olan teşhise bağlı olarak gerekli olan araçları ortaya koymaktır. Değişimin sonuçlarına odaklanmak *Ne* sorusu ile ilgilidir; *Neyi başarmak istiyoruz? Neyin/ nelerin değişmesi gerekiyor? Kritik başarı faktörleri nelerdir?* vs. Doğru uygulandığı taktirde değişimin verdiği 'doğru' sonuçlar bazen beklenen sonuçlardan farklı olabilir. Bu durumda *Neden* sorusunu sormak yararlı olacaktır.

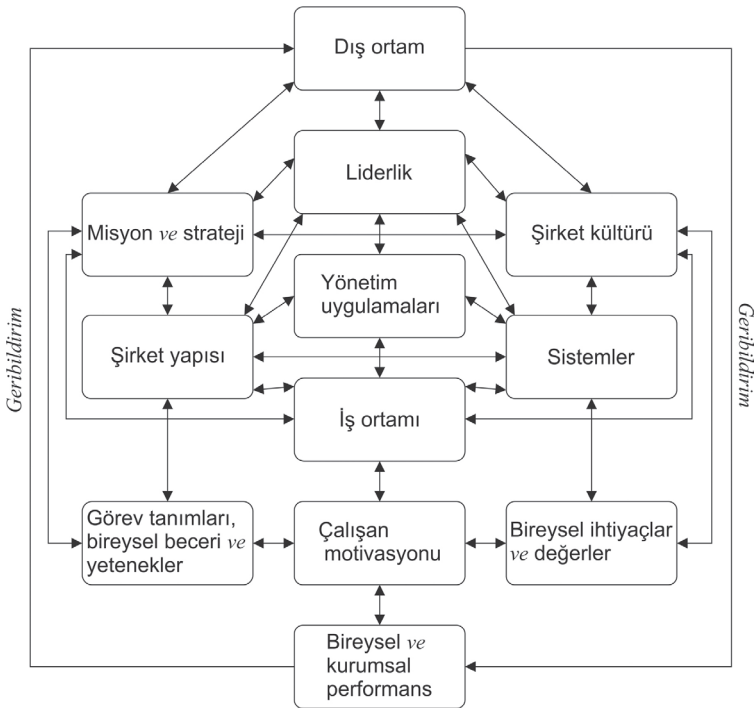
Şirket ve İK'larda dönüşüm

Bir şirketi, birçok değişken ve bireysel bileşenlerden oluşan canlı bir organik varlık olarak görmek önemlidir. Bu değişken ve bileşenlerin her birinden, yenilenme çabalarını ve dönüşümü sürdürebilmek için potansiyel olarak yararlanılabilir. Her şirkette, dış ortam, liderlik, şirketin misyon ve stratejileri ve kültürü gibi faktörler bulunur. Bütün bu faktörler şirketin hayatını sürdürmesi ve şekillendirmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla bu faktörler şirketin yaşamında dönüşümsel (*transformatif*) rol oynarlar. Bununla beraber her şirkette, çalışanların işlerini verimli şekilde yapabilmelerine yardımcı olan değişkenler (şirket yapısı, yönetim uygulamaları, politikalar, iş süreçleri, teknoloji, ..) ve işlerin nasıl yapıldığını etkileyen faktörler de (iş ortamı, çalışan motivasyonu ve ihtiyaçları, çalışan için görev uygunluğu, ..) bulunmaktadır. Bu faktörler operasyonel veya eylemsel (*transaksyonel*) seviyede bireyin ve şirketin performansını etkilemektedir.

Bu konuda, W. Warner Burke ve George H. Litwin³⁸ imzalı makalede yer alan kurumsal performans ve değişim modeli yöneticiler tarafından bilinen (bilinmesi gereken) oldukça detaylı bir

³⁸ Burke, W.W., Litwin, G.H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management. Vol18. No3. 523-545.

çalışmadır. Burke ve Litwin modelinde dış ortam girdileri, performans ise çıktıları/ sonuçları temsil etmektedir. Dış ortam ve performans arasındaki geribildirimler ise iki yönlüdür; yani şirketin performansı ürün/ hizmetler üzerinden sisteme ait dış ortamı etkilemekte ve şirketin performansı da dış ortamdan etkilenebilmektedir.



Dış ortam, kurumun performansını etkileyen herhangi bir dışsal durumdur. Farklı bir ifadeyle, kurumun dışındaki herkes ve herşeydir; piyasalar, rakipler, tedarikçiler, dünya veya ülke ekonomik şartları, politik veya siyasi değişkenlikler vs olabilir. Misyon ve strateji, şirketin üst yönetiminin inandığı ve kabul ettiği, aynı zamanda çalışanların da şirketin temel amacı olduğunu bildikleri görev ve stratejilerdir. Yazılı bir misyon belgesi şirketin etkinliği için önemlidir, dolayısıyla yaratacağı etki baste indirgenmemelidir. Strateji ise, geniş bir zaman ölçeğinde bu misyonun nasıl başarılacağını göstermektedir. Liderlik, şirketin yönünü belirler ve çalışanlar için bir rol-model davranış olarak hizmet eder. Kültür, şirketin kurumsal hareketine rehberlik eden ilkeler, değerler ve açık/ gizli kurallar bütünüdür. Şirket çalışanları için kültür bir anlayış sistemi yaratır. Şirket yapısı, aslında bir düzeni ifade eder; belli birimlerdeki fonksiyonların, belli sorumluluk seviyelerindeki insanların karar verme yetkisinin, iletişimin, şirket misyon ve stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için ilişkilerin düzenlenmesidir. Yönetim uygulamaları, yöneticilerin şirket stratejilerini gerçekleştirmek için sahip olduğu insan ve malzeme kaynaklarını normal iş süreci içinde nasıl kullandığı ile ilgilidir. Sistemler, işlerin yapımını kolaylaştıracak standart politika ve

mekanizmalardır. Bunlar genellikle şirketin ödül sistemlerinde, yönetim bilgi sistemlerinde, ve performans değerlendirme/ hedef ve bütçe geliştirme/ insan kaynakları tahsisi gibi kontrol sistemlerinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamı, çalışanların izlenim, beklenti ve duygularının bir bütünüdür. Ortam, çalışanların hem yönetici hem de birbirleriyle olan ilişkilerini ve hatta farklı birimler arasındaki ilişkileri de etkilemektedir. Görev tanımları ve bireylerin yetenek ve becerileri birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Kişilerin atandıkları ve direkt olarak sorumlu oldukları görevler ancak onların bilgi ve becerileri doğrultusunda etkin biçimde yerine getirilebilir. Motivasyon, çalışanların hedeflere ulaşmak için gerekli olan eylemleri yapmalarını teşvik eden davranış eğilimidir. Bireysel ihtiyaçlar ve değerler, bireysel eylem ve düşünceler için istek ve değer sağlayan belli psikolojik faktörlerdir. Birçok davranış bilimci zenginleştirilmiş işlerin motivasyonu arttırdığına inanmaktadır ve bunu destekleyen sayısız çalışma mevcuttur. Bireysel ve kurumsal performans başarı ve çabanın indikatörü olmakla birlikte aynı zamanda bir çıktı/ sonuçtur; verimlilik, kâr, müşteri memnuniyeti, kalite vs.

Bir şirkette başarılı bir değişim uygulanırken hem dönüşümsel hem de eylemsel değişkenleri dikkate almak gerekir. Çünkü değişkenlerin herbiri

değişim çabalarının başarı veya başarısızlığını etkileyebilir. Ayrıca bu değişkenler, iyi anlaşıldığı takdirde, geliştirilmiş performans ve kurumsal değişim yönlendiricileri olarak hizmet etmeleri için faydalanılabilir.

Değişimi teşhis etmenin tek yolu bir şirket düzenlemesi yapmaktır. Bu süreç, dış ortamın ve bununla ilgili faktörlerin (rakipler, pazarın durumu, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, kamuoyu, yerel/ bölgesel/ ülkesel idari otoriteler, ..) değerlendirilmesi ile başlar. Bununla ilgili veriler, iyileştirilmiş kârlılık dahil sayısız performans hedeflerinden bazılarını başarmak için, şirketin kimliği (liderlik, kültür, strateji, ..) ile ilgili nelerin dönüştürülmesi gerektiğini belirlemede kullanılır. Bu süreç tamamlandıktan sonra şirketin iç değerlendirme süreci başlar. Bu değerlendirmenin amacı, kimin planlanan değişim için veya değişimin karşısında çalışacağını belirlemek için şirket içindeki dinamikleri resmetmektir. Toplanan veriler daha sonra şirketin yeni kurumsal kültürünü oluşturmak, yeni bir işletme stratejisi takip etmek ve diğer önemli aksiyonlar için kullanılır. Kurumsal değerlendirme verileri farklı kaynaklardan gelebilir; şirketin üst yöneticileri ile yapılan birebir görüşmeler, şirket çalışanları ile yapılan derinlemesine görüşmeler, özgün sorulardan oluşan ve geniş çalışan grupları tarafından yanıtlanan anket çalış-

maları vs. Bu farklı kaynaklardan toplanan bilgiler aslında şirketin, yüksek başarı olasılığı altında değişim girişimlerini planlamak ve uygulamak için ne yapması gerektiğini teşhis etmekte kullanılmaktadır.

Eğer şirket değişim sürecinin henüz başındaysa bu durumda zaman ve enerjinin büyük bir kısmı önemli dönüşüm konularına (şirket misyon/ vizyon/ stratejileri, liderlik, kültür, ..) odaklanmaktadır. Bulunan çözümler şirketin kurumsal kimliğinin yeniden temelinden düşünülmesini, yeni liderler belirlenmesini veya yeni iş hedeflerini destekleyen bir şirket kültürünün radikal biçimde yeniden ortaya konmasını gerektirmektedir. Şirket eğer değişim çabalarında zaten iyi ise bu durumda neye/ nelere ihtiyaç olduğu; teknolojiye, yönetim süreçlerine, iş süreçlerine ve mevcut şirket hedef ve stratejilerini desteklemek için çalışanların adaptasyonuna olan ilgiden ibarettir.

Dönüşümsel ve eylemsel süreçlerin bir arada görülebileceği en başarılı örneklerden birisi Royal Dutch Shell şirkettir. Şirket, faaliyet gösterdiği yüzden fazla ülkede, küresel ölçekte dönüşümsel düzeyde, lokal ölçekte eylemsel düzeyde kendisini değiştirmektedir. Güçlü bir liderlik kullanmanın yanı sıra, iş davranışlarında ve yönetim uygulamalarında değişiklikler yaparak Shell şirket kültüründe temel değişimleri şekillendirmektedir. Bu ideal

örnek ile ilgili detaylı bilgileri *The History of Royal Dutch Shell*³⁹ kitabında bulabilirsiniz.

İK dönüşümü ile ilgili en net tanımı aslında şirketin kendisi yapabilir. Her şirket ve yöneticisi İK dönüşümünün kendilerine ne ifade ettiğini, bunu neden yapmaları gerektiğini ve bundan ne gibi sonuçlar beklediklerini tanımlamaları gerekir. Kesin olan birşey var ki, İK yöneticilerinin yetkinlikleriyle ilgili beklentiler değiştiği gibi, İK ile ilgili beklentiler de değişmektedir. İK, şirket içindeki bir birimdir ve gerçekçi olmak gerekirse yöneticiler ve çalışanlar genellikle pek ilgi göstermezler. Dolayısıyla çoğu zaman İK'nın fonksiyonunun ne olduğu ve ne yaptığı konusunda bir belirsizlik yaşanır. Temel sorun da aslında buradadır. İK yöneticileri tarafından gerçekleştirilen geleneksel uygulamalar ve yöneticilerin İK fonksiyonları ile ilgili geleneksel beklentileri bazen İK'nın başarısızlığı yönünde ortamlar yaratmaktadır. Bu sorunlar, geleneksel İK uygulamaları ile ilgili bazı ortak şikayetler ve İK yöneticileri üzerinde baskı yaratan bazı rollerle sınıflandırılabilir. Ancak her ikisi de incelemeye ve üzerinde ciddi şekilde düşünmeye değerdir, çünkü bunlar İK'nın işlevselliği hakkında yeni bir düşünme yolu için ışık tutmaya yardımcı olacaktır.

³⁹ Yazarlar: Howarth, S., Jonker, J., Sluyterman, K., van Janden, J. L. 2007.

İK birimi mevcut olan şirketler İK yöneticileri ve uygulamaları ile ilgili farklı boyut ve başlıklarda sorunlar yaşıyor olabilir. Sanıyorum en temel sorun, İK yöneticilerinin şirketin hizmet ettiği stratejik hedefler veya iş alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Şirketin stratejik hedeflerini başarması için çok fazla emek harcamayan ve sektörel gelişimi takip etmeyen bir İK yöneticisi hakkındaki genel izlenim, diğerlerine göre şirketin durumunu fazla önemsemediği veya sorgulamadığı şeklinde olacaktır. Dolayısıyla İK yöneticilerinin, aynı geminin yolcusu olduklarını ve şirketin olumlu/ olumsuz gelişim sürecinin kendilerini de çok yakından ilgilendirdiği gerçeğini unutmamaları gerekir. İK yöneticilerinin temel liderlik vasıflarına sahip olamaması diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin ürün/ hizmet üretim sürecinden uzak kalması ve üretimle ilgili yönetim kademelerinin sorunları çözmesine yardımcı olmada fazla etkin davranamamaları bu sorunu tetiklemektedir. Sadece şirketin İK hedeflerine odaklanan, birimi şirket politikaları ve ilgili yasal yönetmeliklerle uyumlu çalıştırmak gibi yalın bir amaç edinen yönetici maalesef karar alma ve yönetme becerilerine sahip olamadığı gibi yeniliklere de açık olamayacaktır. Kendisini yenilemeyen bir İK yöneticisi yeniliklere sürekli tepkili olur. En basit şekliyle bu tepkiye bir

örnek vermeden önce kısa bir açıklama yapmakta fayda var. Bugünün iş dünyası bir devrim yaşamaktadır. Yapılacak işleri, bu işlerin nasıl yapılacağını, şirketin peşinden koşacağı hedefler ve bunlardan kimlerin sorumlu olacağını hep bu devrim belirlemektedir. Devrim ayrıca tepeden tırnağa şirket içindeki herkesi etkilemektedir. Bu devrim dinamiktir ve eşsiz bir yenilenme getirmektedir. Bu devrimin adı *takımların devrimi*⁴⁰dir. Takım çalışması, şirketin veya birimlerinin sorunlarını çözüme kavuşturmak için bütün çalışanların bilgi ve kaynaklarını seferber etmesidir. Akıllı şirketler bu farkındalığı kullanarak bir takım halinde organize olmuş şirketlerdir. Örneğimize geri dönersek, bu kaçınılmaz devrimi gerçekleştirmek isteyen bir birim yöneticisi takım-tabanlı bir yönetim kurmayı düşünmektedir. Fakat bu düşünce, bireyin başarısını ödüllendirmeyi benimseyen geleneksel İK uygulamaları ile normal olarak örtüşmeyecektir. Yeni takım-tabanlı yönetimi İK uygulamasına adapte etmeye yardımcı olmak yerine eski İK uygulamasını savunan bir İK yöneticisi çok doğal olarak konuya muhalif bir tavırla yaklaşacaktır. Dolayısıyla bu yöneticiler yönetimin yeni ilgi ve ihtiyaçlarına karşı dirençli bir duruş sergileyeceklerdir. Bazen İK yöneticilerinin, değişime

⁴⁰ Nelson,B., Economy,P. 2003. *Management for Dummies*. Wiley Publishing, Inc.

önderlik edecek gerekli desteği toplamak ve değişim için bir vizyon oluşturmak konularında öncülük etmeleri mümkün olmayabilir. Yöneticilerin İK yöneticilerine yeni bir girişim için öncülük etme sorumluluğu vermeleri İK'nın öncülüğe liderlik etme becerisini arttıracak şüphesizdir. Süreç iyileştirme çalışmalarının başlatılması, yeni bir yapılanma girişi, yetenek yönetimi programı hazırlanması, *Balanced scorecard*⁴¹ sisteminin uygulanması vs birçok çalışma için İK yöneticilerine liderlik etme sorumluluğu verilebilir. Ancak böyle bir sorumluluğu yerine getirememesi durumunda İK yöneticilerinin saygı ve itibar kaybetme riski de söz konusudur.

Geleneksel İK uygulamalarının şirket için yetersiz kalmaya, direkt veya dolaylı olarak sorunlar yaratmaya

⁴¹ Balanced scorecard (Türkçe'ye 'kurumsal karne' olarak çevrilmiştir); KOBİ, sanayi, kamu ve STK'larda kullanılan stratejik planlama ve yönetim sistemidir. Robert S. Kaplan ve David P. Norton (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1996. Harvard Business Review Press) tarafından bulunan bu sistemin amacı; şirket aktivitelerini şirketin vizyon ve stratejileri ile uyumlu olarak gerçekleştirmek, şirket içi ve dışı iletişimi geliştirmek, stratejik hedefler doğrultusunda şirket performansını izlemek. Yöneticilere, şirket performansı ile ilgili daha "dengeli" bir bakış verebilmek amacıyla finansal olmayan (operasyonel) stratejik performans ölçütlerini geleneksel finansal ölçütlerle bütünleştiren bir performans ölçüm ve aynı zamanda bir yönetim sistemidir. Finansal olmayan göstergeler finansal başarı için birer araç niteliğindedir, dolayısıyla yöneticilerin geleneksel finansal ölçütlere gereğinden fazla odaklanması ilerlemeyle ilgili yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, sadece finansal değerlerin sonuç değerlerine değil, aynı zamanda bu sonuçlara neden olan davranışlara da dikkat etmek gerekir.

ve hatta ciddi iş kayıplarına neden olmaya başlaması artık bir İK dönüşümünü acilen gerekli kılacaktır⁴². İK dönüşümü farklı modellerde gerçekleştirilebilir. Bu modellerin farklılığı şirketlerin temel değerleri ve becerileri ile ilgilidir. Modeller ne olursa olsun, başarıya ulaşmış bir İK dönüşümü aynı zamanda şirket dönüşümünün de başarıya ulaşması demektir.

Şirketlerde İK süreçlerinin ölçülmesi önemli bir odak noktasıdır. Eğitim, personel seçme ve işe alma, tazminat vs her bir İK fonksiyonunun kendisine ait ölçümleri olduğu gibi, İK'nın kendisi de (şirket birimlerinin birbiriyle ne kadar uyumlu çalıştığını ve şirketin stratejik hedeflerinin başarılmasına ne kadar katkı sağladıklarını belirlemek için) stratejik bir scorecard ile değerlendirilmelidir. Burada önemli olan ölçümlere takılıp kalmak değil, ölçülebilir hedefler koymak ve bunlara ulaşmayı başarmaktır. Ölçüm aslında sona götüren bir araçtır. Bu son,

⁴² İK dönüşümü için şirket içindeki gerekli temel çalışmalar şunlar olabilir; İK'yı stratejik bir yapıya kavuşturmak, İK hizmetlerini iyileştirmek, şirket içi değişimlere karşı uyumlu davranmak, yeni teknolojilerden faydalanmak, şirket içi süreçlerin maliyetlerini daha iyi yönetmek vs. Bunlarla beraber, İK dönüşümünün başarısını etkileyen bazı engeller elbette olacaktır; İK uygulayıcılarındaki beceri eksikliği, teknolojik destek yetersizliği, risk alma isteksizliği, şirket içi bürokratik zorluklar, şirket kültürü ile ilgili yaşanan zorluklar, İK dönüşümü için yetkin personel eksikliği, dönüşümü destekleyen düzenin oluşturulmasındaki hatalar, üst yönetimin gerekli ve yeterli destek sağlamaması, yasal sınırlamalar, belki bazı özel durumlarda söz konusu olabilecek olan meslek odası veya sendika gibi kuruluşların tutumu vs.

dengeli ve iyi formüle edilmiş sonuçları yakalamak için şirketi, bireyleri, İK fonksiyonlarını ve İK'yı birbirine bağlantılı hale getirmektir. Dolayısıyla İK yöneticileri neyin nasıl ölçüldüğünden ziyade neyin neden ölçüldüğünü, yani İK'nın hedef ve amaçlarını iyi bilmelidirler.

Şirketlerde İK birimi

Şirket bünyesindeki İK birimleri, iş başvuru sahiplerine, çalışanlara, şirket danışmanlarına ve orta/üst düzey yöneticilere ihtiyaç olunan her türlü gerekli hizmetleri sunarlar. Ancak buna rağmen, İK birimi iş süreç zincirinin her zaman en sonunda yer alma eğiliminde olup sonuç-odaklı olmaktan ziyade genellikle faaliyetler yürütmeye odaklıdır. Dolayısıyla, İK biriminin halihazırdaki rolü, şirket stratejileri formüle edildikten ve operasyonel uygulama başlatıldıktan sonra, insan kaynağını ve eğitimi sağlamak ve İK faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Son yıllarda İK yöneticileri; şirketlerindeki küçülme, şirket içi eğitim, görev çeşitliliği, çalışan hakları, teknolojinin insanlar üzerindeki etkileri, beklenen işgücü sıkıntısı zamanlarında yetenekli insanların işe alınması, işe alım kayıtlarının tutulması gibi konular tarafından yönlendirilmektedir. Sağlık sigortası, çalışan tazminatları gibi çalışanlara sağ-

lanan faydaların maliyet-odaklı yönetimi ise hızla artan giderleri kontrol etmek için büyük bir öneme sahiptir. Bununla beraber, aile veya sağlık nedenli izin konuları, hukuki davalar, çalışanlar için rehber kitapçıklar ve işletme kılavuzları hazırlanması, çalışanın mahremiyeti, şirket içi cinsel taciz, geçici personel alımı ve işgücünün azaltılması gibi konular da İK'nın ilgi alanında yer almaktadır.

Kurumsal kapasiteyi oluşturmak İK biriminin temel odak noktası olmalıdır. Bu anlamda, modern şirket yönetiminde İK biriminin çabalarını daha fazla şirketin hedefleriyle uyumlu hale getirmesi ve entegre etmesi söz konusudur. Mevcut işgücü performansını şirket hedefleri ile karşılaştırarak kurumsal kapasite tanımlanmalı, geliştirilmeli ve ölçülmelidir. Bugün İK stratejisi ile kurumsal stratejisi arasında bağ kurmak İK yöneticileri için önemli bir uğraşı haline gelmiştir. Dolayısıyla İK alanı, aktivite odaklılıktan strateji odaklı bir çabaya dönüşmüştür.

İK merkezli analizlerde insan, kurumsal stratejinin bir elemanıdır. Çünkü insan, yönetime, teşviklere, ortak karar almalarına karşı olumlu/ olumsuz tepkiler verir. Bu noktada İK'nın fonksiyonelliği ile strateji geliştirmedeki iki yaklaşım⁴³ arasındaki iliş-

⁴³ Susan Clayton, bir strateji geliştirmek için iki yaklaşımdan bahsetmektedir; atılması gereken mantıksal ve bilişli her adımın önceden belirlendiği "belirlenmiş/ kuralcı" ve aynı sonuca ulaşan fakat yeni

kiye kısaca değinmekte fayda var. Stratejide *anlık yaklaşım*, fikir birliğini ve deneyimselliği ön planda tuttuğu için, bu konularla daha uyumludur. Ancak, mantıksal çözümlere vurgu yapan *kuralcı/ belirlenmiş yaklaşım* daha az esnektir. Dolayısıyla, bazı kuralcı stratejistler insan kaynaklarının, temel strateji ortaya çıktıktan sonra dikkate alınması gerektiği görüşünü kabul ederler. Bunun nedeni, stratejiyi uygulamak için şirketin nasıl organize edileceğini dikkate almadan önce şirketin stratejisinin belirlenmesi gerekliliği veya İK ile ilgili konuları dikkate almanın önemli stratejik konulara odaklanmayı zayıflatacağı yönündedir. Dolayısıyla kuralcı stratejistler, stratejinin belirlenmesinden sonra İK konularını önemsemektedirler. Birkaç nedenden dolayı mantıksal yaklaşım, insan kaynaklarının, stratejik kaynak analizleri aşamasında dikkate alınması ge-

ve farklı fikirlerin bu amaca ulaşma doğrultusunda yönlendirilmesine dayanan “anlık” stratejik yaklaşımlar (1997. *Sharpen Your Team's Skills in Developing Strategy*. McGraw-Hill Publishing Co). Farklı bir açıdan her iki yaklaşım şu şekilde açıklanabilir; belirlenmiş yaklaşım, stratejinin temel alanlarının (stratejik analiz, strateji geliştirme ve uygulama) sırasıyla birbirine bağlı olduğu görüşündedir. Böylece, daha sonradan uygulanacak olan bir stratejiyi geliştirmek için analiz alanını kullanmak mümkündür. Yani kurumsal strateji önceden belirlenmiştir. Anlık strateji, strateji alanlarının aslında birbiriyle bağlantılı olduğu görüşündedir. Ancak, analiz alanı, diğer iki alandan farklı olarak kabul edilmektedir. Çünkü, kurumsal strateji daha sonradan deneme-yanılma içeren deneysel bir süreç tarafından geliştirildiğinden strateji geliştirme ve uygulama alanları arasında net bir ayırım yapmak uygun değildir. Bu iki alan birbiriyle çok yakın bağlantılıdır.

rektiğidir [*Şirket kaynaklarının analizi konu sonunda açıklanmıştır*]. Çünkü, insanlarla ilgili stratejiler yeni bir stratejinin tamamlayıcı bir parçasını oluşturabilir. Örneğin, şirketin iş yapma biçimindeki bir değişikliğin amacı şirket içindeki insanlardan daha fazla duyarlılık, katılımcılık ve verim elde etmek olabilir. Ayrıca, birçok ticari işlemlerin bilgi-tabanlı olması ve bu işlemlerin gerektirdiği teknolojik beceriler, mevcut insan kaynaklarını olmazsa-olmaz anlamında gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan, şirket değişimi söz konusu olduğunda, kurumsal yapının gelişmesinde değer ve kültürlerin önemi büyüktür. Bu nedenle, bunların sonradan dikkate alınması mümkün değildir. Bunlara ilaveten, bir şirket içindeki insanların oluşturduğu iletişim ağının rolü ve birbirleriyle olan ilişkileri bir stratejinin ana elemanı olduğu unutulmamalıdır.

Şirketler sürekli olarak çalışanlarının performans ve potansiyelini değerlendirmek için daha etkili yöntemler aramaktadırlar. Bu nedenle, günümüzde İK değerlendirmesi çok daha sistematik ve karmaşık bir hale gelmiştir. Şirketler, kişinin kalifikasyonuna ve yıllara dayanan tecrübelerine daha az itibar etmekte ve tutum, motivasyon, öğrenme kapasitesi ve işbiliği potansiyeline daha fazla önem vermektedir. Çalışanların çabalarını uyumlaştırmak ve farklı becerilerini bütünleştirmek için çalışanların yete-

neği sadece kendi becerilerine değil aynı zamanda kurumsal içeriğe de bağlıdır. Bu kurumsal içerik, şirket içi iş birliğini etkilediğinden dolayı, anahtar nitelikteki somut olmayan bir kaynakla (*bkz dip-not18*), yani şirketin değerleri, gelenekleri ve sosyal normları ile ilgili olan *şirket kültürü* ile tanımlanır.

Şirket kaynaklarının analizi

Şirketin kaynaklarının analizi sadece bunların şirket için rollerini ve katkılarını belirlemek için değil aynı zamanda bu kaynakların nasıl kâr üretebileceğini keşfetmek ve rekabete karşı şirkete rerebet avantajı ve hayatta kalmayı sağlayacak kaynakları ortaya çıkartmak için de yapılmaktadır. Yaklaşım ne olursa olsun, yapılacak olan kaynak analizi şirketin ileriye yönelik strateji geliştirmesinin temelini oluşturacaktır. Analiz için başlangıç noktası olarak, pazarın bütününde başarı sağlayacak olan, kaynak ve pazar faktörlerinin de dahil olduğu birçok faktörün dikkate alınması faydalı olacaktır. Şirketler, yönetim/ ürün çeşitliliği/ patentli teknoloji/ vs konularında birbirlerinden göreceli ölçekte farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar strateji geliştirme anlamında önemlidir, dolayısıyla bu farklılıkların dikkatli biçimde analiz edilmesi şirket için gereklidir. Kaynak analizi hem katma değer yaratma hem de sürdürülebilir rekabet avantajı düzenlerinde birbirine paralel olarak bağımsız ve birbiriyle bağlantılı olarak ele alınmalıdır.

Bir şirketteki kaynakların temel rolü ortaya çıkan ürün/ hizmete değer katmaktır. Çünkü şirketin birinci amacı müşteri için değer yaratmak, ikincisi ise bu müşteri değerinden kâr elde etmek, yani şirket için değer yaratmaktır. Şirketlerin uzun vadede sürekli değer kaybetmeyeceklerinden emin olmaları onların iş dünyasında uzun süre hayatta kalmalarını sağlayacaktır, çünkü iş yapmak değer yaratmakla ilgilidir ve değer katmak şirketlerin geleceği için önemlidir. Şirketler üretim ve ticaret yoluyla değer oluşturabilirler. Üretim, fiziksel bir dönüşümle ürünü müşteri için daha az değerliden daha çok değerliye çevirerek değer oluşturur (atık kağıtlardan geri dönüşüm özellikli doğa dostu defterler üretmek gibi). Ticaret ise, ürünü zaman ve mekan içinde yeniden konumlandırarak değer oluşturur. Yani, ürünün daha az değerli olduğu yerden daha değerli olduğu yere transferini içerir. Ürünün daha az değerli olduğu bir zamandan daha değerli olduğu bir zamana transferini ise spekülasyon⁴⁴ sağlar. Dolayısıyla ticaretin sağladığı fayda, zaman ve mekan üzerinden ara kazanç yoluyla değer yaratmaktır.

Ekonomik anlamda katma değer, üretim amacıyla şirkete olan girdilerin maliyeti ile bunlara değer katarak daha sonra pazara sunmak üzere çıkarttığı son ürün/ hizmetin pazar değeri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Bazı durumlarda son çıktının tanınlanması ve ölçülmesi güç olabilir; örneğin, hasta

⁴⁴ Piyasada öngörülen fiyat artışı beklentisine dayanarak değerini koruyan ürünün fiyat yükseldiğinde satışı gerçekleştirilir.

insanlara yardım etmek, çok özel konularda danışmanlık sunmak vs. Ancak bu tür hizmet üretimleri katma değerin gerçekliğini değiştirmez, sadece çıktının pazar değerinin belirlenmesini zorlaştırabilir. Ekonomik olarak yüksek katma değer oluşturmak için, tanımdan hareketle, ya çıktının (ürün/ hizmet) satış değerinin yükseltilmesi ya da şirkete olan girdi maliyetlerinin azaltılması gerekmektedir. Alternatif olarak bu iki yol eş zamanlı olarak da kullanılabilir. Çıktının değerini arttırmak satış düzeyinin yükseltilmesi anlamına gelebilir. Bu, ya satış hacmini ya da birim fiyatı yükseltme yoluyla olabilir. Ancak her iki durumu teorikte söylemek kolay olsa da bunları başarmak rekabet ortamında oldukça zordur. Girdi maliyetlerini düşürmek ise yatırım gerektirecektir. Bu, insanların yerini alacak yeni teknoloji makinaların tercih edilmesi şeklinde olabilir. Katma değerle ilgili stratejik analizin, şirketin kurumsal düzeyinde değil, içinde olduğu pazar düzeyinde ele alınması gerekir. Katma değer her bir ürün grubu için ayrı ayrı hesaplanmalıdır. Eğer çok ürün grubu olan bir şirkette katma değer analizi genel bir düzeyde gerçekleştirilecek olursa bu durumda her bir grubun performansı maskelenmiş olur.

Rekabetçi avantaj ise, şirketin rekabet etmesini sağlayacak belirli kaynakları incelemekle ilgilidir. Çünkü, strateji geliştirmek için, bazı kaynakların neden ve nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı analizi şirketin varlığı açısından önemlidir. Bu analize, şirketin bütün kaynak çeşitliliğinin analizi ile

başlamak gerekir⁴⁵. Kaynakları analiz ettikten sonra şirketler genellikle gerçekten rekabet edebilir birkaç kaynaklarının olduğunu farkederek. Bu aslında oldukça normal bir durumdur, çünkü kaynakların birçoğu rakipleriyle aynıdır ve çok azı kendilerini diğerlerinden farklı kılar. Kaynak analizinin temel rolü kaynakları iyileştirmedeki ilk adım olmaktır. Katma değer veya rekabet avantajındaki herhangi bir gelişme zaman içindeki bir stratejik sürecin sonucunda ortaya çıkar. Bu süreç, deneysel yaklaşımlar içermesi durumunda anlık veya kesin analizler içermesi durumunda kuralcı olabilir.

Şirket kaynakları ve strateji geliştirme yaklaşımları arasındaki ilişkiye de çok kısa olarak bakmakta fayda var. Strateji geliştirme anlamında daha önce bahsedilen belirlenmiş ve anlık yaklaşımların (*bkz dipnot43*) kaynaklarla olan ilişkisi birbirinden farklıdır. Kuralcı/ belirlenmiş yaklaşım, kaynakların verimli kullanılmasını ve bunların güçlü yönlerini dikkate almaktır. Bu yaklaşımda kaynaklar -insan kaynakları dahil- birer salt nesne olarak görüldüğünden, daha

⁴⁵ Şirketin bazı kaynaklarını ölçmek hatta kesin bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Örneğin, şirketin müşterilerin ve paydaşlarının gözündeki stratejik duruşu (itibarı), şirketin içerde (çalışanlarıyla) ve dışarda (tedarikçiler/ dağıtımıcılar/ müşteriler/ başka şirketlerle, ..) yaptığı sözleşmeleri ve ilişkileri, inovasyon kapasitesi, vs. Bu tür kaynaklar şirketin ayırt edici kapasiteleridir. Somut değildirler, karmaşıktırlar ve her zaman sayısal veri olarak ifade edilmeleri kolay olmayabilir. Ölçme işleminde muhasebe ve yönetim bilgi sistemlerinin daha ilerisine geçmek önemlidir. Ancak hiç kuşkusuz şirket stratejisinin farklı gelişmesine ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabete kayda değer katkı sağlamaktadırlar.

verimli bir şirket oluşturmak ve maksimum stratejik fayda elde etmek için kaynakların işlenmesi ve şekillendirilmesi mümkündür. Anlık yaklaşımda kaynaklarla ilgili bir tutarlılıktan bahsetmek zordur, ancak insan unsuruna daha fazla önem verir ve dolayısıyla insan kaynakları bakımından daha duyarlıdır. Sonuçta ise diğer yaklaşıma göre bunun baskısını daha fazla hisseder. Anlık yaklaşım, doğaldır ki, insan kaynaklarına bir nesne olarak değil stratejik değişime yardım edecek veya bunu engelleyecek duyguları olan bir kaynak olarak bakmaktadır. Yine bu yaklaşıma göre, şirketin kontrolünün dışındaki güçlerin bir sonucu olarak pazar o kadar hızlı bir değişim içindedir ki bu değişime ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için şirket kaynakları esnek olmalıdır. Bu görüş, kaynaklarla pazar arasındaki yakın ilişkinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Aslında, kuralcı yaklaşımda kaynaklar şirkete ve gelecek stratejilerine kesin bir sonuç sağlarken, anlık yaklaşımda kaynaklar ve sonrasındaki stratejiler daha esnek ve birbiriyle bağlantılıdır.

Eylemsizlik/ hareketlilik

Herhangi bir dış kuvvet tarafından değiştirilmediği sürece maddenin mevcut eylemsizlik veya hareketlilik durumuna devam etmesi *atalet* olarak tanımlanır⁴⁶. Diğer bir ifadeyle, eylemsiz kalan

⁴⁶ The Concise Oxford Dictionary. 9th Ed. 1996.

maddenin eylemsiz kalma eğilimi içinde olması, hareket halindeki maddenin ise hareket halinde olması eğilimidir. Her iki durum, herhangi bir dış etmenin etkisinden uzak kalındığında geçerlidir. Aslında her şirket bir atalete sahiptir. Belli bir ürün/ hizmet üreten şirketler genellikle bu ürün/ hizmetin üretimini devam ettirmeyi tercih ederler. Ancak bu alandan çıkıp farklı bir alana geçtiklerinde (örneğin teknik danışmanlık hizmeti sunmak gibi) bu durumda şirket bazı kurumsal gerçekleri dikkate almalıdır; şirketin temeli olan kurumsal çekirdek, bu temel üzerine inşa edilmiş olan kurumsal yapı taşları (iletişim sistemleri, kurumsal ortam/ yapı/ liderlik, ödül sistemleri vs) ve şirketin temel yapabilirliklerini yansıtan kurumsal kapasite. Şirketler, kökleri sürekli derine doğru büyüyen bir yapıdadır. Çalışanlar ve müşteri ile uyumluluk sergileyen güçlü bir oluşum fikri etrafında kurulan şirketler güçlü ve uzun ömürlü gelenek ve kültür kökleri⁴⁷ yaratırlar. Büyüme aşamasında şirketin başarısı için

⁴⁷ Şirket kültürü, şirket kişiliği ve karakteridir. Aynı ülke ve sektördeki farklı şirketler radikal derecede farklı kültürlerle sahip olabilirler. Bu farklılık başarının belirlenmesinde başka faktörlerden (örneğin, strateji farklılıkları) çok daha önemli olabilir ve hatta bu faktörler bile kültür ile açıklanabilir. Şirketlerde kazanmaya yönelik kültürlerin yaratılması ve korunması için büyük bir çaba harcanmaktadır. Uzun yıllar ve şirket yöneticilerinin tek yönlü kararlılığını gerektirse bile radikal bir kültür değişimi olmadan şirket transformasyonu yaşamak mümkün değildir (Koch, R. 1995. *A-Z of Management and Finance* [definition of 'Culture']. FT Management).

kritik olan bu kökler, şirkette bir değişim yaratılması gerektiğinde bir sorumluluk halini alabilirler. Bir şirketin çekirdeği, onun amacı, uzun süreli istekleri ve kimliğinden oluşmaktadır. Amaç, şirketin varoluş nedenini açıklar. Uzun süreli istekler ise şirketin misyonu veya diğer bir ifadeyle uzun süreli olarak kendisini neye adanmışlığı ile ilgilidir. Kimlik ise şirketin kim olduğudur. Bunlardan bazıları informal olmasına rağmen her zaman bir dereceye kadar mevcuttur. Kurumsal dönüşüm süresince şirketin amacı, misyonu ve kimliği ile dönüşüm için şirketin neye ihtiyacı olduğu arasında çoğu zaman bir çatışma yaşanır. Şirket kendi çekirdeği ile ilgili gerekli değişikliklerle uğraşırken dönüşüm büyük olasılıkla hatalı başlayacak ve atalet etkilerine katlanacaktır. Eğer şirket geçmişi itibariyle verimli bir ürün/ hizmet üreticisiyse bu durumda personel ve müşterilerin sahip oldukları algıların aşılması zor bir süreç olabilir. Piyasaların sizi bir çözüm üreticisi olarak görmeleri azımsanacak bir olay değildir. Çünkü pazardaki algıyı değiştirmek için büyük yatırımlar gerekebilir. Dönüşümün mevcut şirket çekirdeği ile ilgisini dikkatli bir şekilde değerlendiren bir şirket dönüşüm zamanını önemli ölçüde azaltabilir. Satınalma yoluyla dönüşüm girişiminde bulunan bir şirket genellikle, her iki şirket farklı çekirdek amaçlara sahip olduğu için söz konusu dönüşümün

sadece boşa harcanmış bir çaba olduğunu görecektir. Yöneticiler, dönüşümün çekirdekteki etkilerini anlayarak yapılacak yatırımlar konusunda daha iyi kararlar verebilirler. Sinerji yaratmak için yapılan birleşme operasyonlarının maliyeti dönüşüm için gerekli olan yatırım akışının sadece başlangıcıdır. Büyük şirketler güçlü amaçlar üzerine kurulmuşlardır. Dolayısıyla dönüşümde, amaç ile ilgili nelerin sabit kalacağı, nelerin değişeceği ve nelerin çıkartılacağı hesaba katılmalıdır.

Şirket yapıları

Şirketin yapısı, onun misyon ve hedeflerini hayata geçirebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, öncelikle şirket yapısının oluşturulması gerekir. Bununla ilgili çalışmaya başlamadan önce şirketin; amaç ve hedeflerinin ne, paydaşlarının ve hedef kitlesinin kim olacağı gibi temel soruların yanıtları araştırılmalıdır. Hatta, -her ne kadar doğru bir cevap bulmak mümkün olmasada- şirketin yapılanmasında amacın daha geniş anlamda neler ifade edebileceği konusunda ciddi şekilde düşünülmelidir.

Her şirket büyüklüğü, ürün/ hizmet yelpazesi, tecrübesi, çalışanları, yöneticileri, kültürü vs ile kendine özgü bir yapıdadır. Zaten başka bir model-yapıdan klonlanmış bir şirketin sürdürülebilir

bir farklılık yaratmadan hayatta kalması imkansızdır. Şirket tasarımının temel amacı tamamen yeni bir şirket ortaya çıkartmak değil, mevcut yapının değişime karşı adaptasyonu şeklindedir. Büyüme hedefi olan sağlıklı bir şirkette tasarımı etkileyebilecek bazı belirleyicilerin etkisinden söz edilebilir. Örneğin, • yaş [yıllar geçtikçe şirket daha kurumsal bir yapıda olma eğilimindedir], • büyüklük [şirketin büyümesi daha gelişmiş bir iletişim sistemini ve daha büyük koordinasyon ihtiyacını doğurmakta ve bu daha kurumsal bir yapıyı gerektirmektedir], • ortam [hızlı değişen ortamlarda şirketlerin hızlı tepki verebilen bir yapısı olmalıdır⁴⁸], • yönetim tarzı [şirketin merkezi veya merkezi-olmayan yönetim şekillerine (veya her ikisine) olan uygunluğu araştırılmalıdır⁴⁹], • iş kolları [şirketin faaliyette

⁴⁸ Eğer şirket oldukça hareketli bir ortamda faaliyet gösteriyorsa gerçekleşen hızlı değişimlere hızlı tepki verebilmelidir. Ancak bunun olabilmesi, şirket yapısının ve çalışanların esnekliği ve iyi koordine edilmeliyle etkinlik kazanır. Durağan/ dengeli ortamlarda ise, değişim oldukça yavaştır ve öngörülebilir, dolayısıyla şirketin değişimlere karşı büyük hassasiyetler göstermesi beklenmez. Bazı ortamlarda değişim birkaç temel parametrenin hareketliliği ile izlenilirken bazılarında ise parametrelerin sayısı ve birbiriyle etkileşimi karmaşık bir hal alabilir. Bu durumda en uygun olanı merkezi-olmayan bir yapının oluşturulmasıdır. Rekabetin son derece agresif olduğu ortamlarda şirket genellikle daha merkezi olma eğilimindedir.

⁴⁹ Merkezi ve merkezi-olmayan yönetimler kurumsal yapının oluşturulmasında önemli konulardır. Merkezi yönetimde, en üst yönetim önemli/ kritik kararları verme yetkisine sahiptir. Merkezi-olmayan yönetimde ise, yetki şirketin daha alt seviyelerine dağıtılmıştır. Fakat, verimli bir

bulunduğu iş kollarının çeşitliliği şirketin birimlere ayrılmış yapıda organize olmasını gerektirecektir], • işin teknik içeriği [standart kitle üretiminde (*bkkz dipnot55*) üretim süreci katı hiyerarşiye sahipken, Japon üretim teknikleri⁵⁰ esnekliğin de olabileceğini göstermiştir], • ürün çeşitliliği [tek bir ürün, tek bir ürünün farklı versiyonları veya birbiriyle çok az bağlantılı olan çok çeşitli ürün satışı şirketin pazar karmaşıklığını ve dolayısıyla şirketin birimlere bağlı olmasını da etkileyecektir], • kültür [şirketin değişim-

performans için her ikisi arasında uygun bir denge kurulması gereklidir. Bazı şartların gerçekleşmesi durumunda şirket merkezi yönetime doğru daha eğilimli hale gelir. Örneğin, sermaye yoğun bir şirket olması, açık tedarik ve dağıtım kanallarının mevcut olması, faaliyetlerin yakın koordinasyonu gerektirmesi, üst düzey kararların gizliliğine ihtiyaç duyulması, üst düzey bir strateji ve yöne ihtiyaç duyulması, mevcut kaynakların bir havuzda toplanması ve buradan pay edilmesi, ileri teknoloji geliştirmeye ihtiyaç duyulması vs. Merkezi yönetimin avantajları; iş tekrarını ortadan kaldırması, daha az deneyimli yöneticiler tarafından verilen istenmeyen kararların azalması, önemli karar vericiler arasında daha yakın iletişim kurulması (ve dolayısıyla koordinasyonun basitleştirilmesi), merkezdeki personelin uzmanlığından daha kolay ve verimli şekilde faydalanmak, deneyimli alt yönetici ihtiyacını ortadan kaldırmak vs. Bazı durumlar ise merkezi-olmayan yönetimi zorunlu kılar. Örneğin, emek yoğun bir şirket olması, kritik olmayan kaynak paylaşımının mevcut olması, farklı iş kollarında faaliyet gösteren büyük bir şirket olması, dış ortama karşı hızlı tepki verme-bilme gerekliliğinin olması, bir proje/ çoklu proje uygulaması olması vs. Faydaları ise; bireylerin kişisel gelişimini kolaylaştırarak daha güçlü bir yapı kurmak, yetkin bireyler arasında memnuniyet duygusu yaratmak, yerel koşulları deneyimleyen yöneticiler tarafından kararların alınmasını sağlamak vs.

⁵⁰ Liker, J.K. 2004. *The Toyota Way*. McGraw Hill.

me karşı istekliliği ve başa çıkabileceği değişim derecesi dikkate alınmalıdır], • yönetim [yöneticinin yönetim tarzı, bilgi birikimi ve yaklaşımları şirket tasarımı üzerinde etili olabilir]. Basitlik yaklaşımı tasarım seçeneklerine öncülük etmelidir, çünkü üzerinde uzlaşıldıktan sonra yapının anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi gerekir. Bu aslında dahil olan kişi veya grupların gücünün ve sorumluluklarının dikkate alındığı bir analizdir.

Şirketler sürekli olarak değişirler; ortam değiştikçe alterasyona⁵¹ uğrarlar ve kaynakları büyüyüp azaldıkça değişim gösterirler. Bu süreçlerin oluştuğu mekanizmaları anlamak karmaşık olduğu için çok kolay değildir. *Stratejik değişim*; açık bir şekilde tanımlanmış olan stratejik hedefleri başarmak veya stratejik hedeflerin kesin olarak tanımlanmasının mümkün olmadığı alanlarda şirketin deneyimlemesi için şirketteki değişimin yönetimidir. Birçok şirket, mevcut stratejilerle başarılı bir şekilde devam ettiği halde bazıları bunu değiştirme ihtiyacı duyar. Herhangi bir değişim doğal olarak bir belirsizlik durumu ortaya getirecektir ve bazı şirketlerin bu belirsizlikle başa çıkmaları diğerlerine göre göreceli

⁵¹ Yerbilimlerinde kayaçların dış ortamın etkilerinden kaynaklı yapısal farklılaşmasını ifade eden alterasyon kelimesi burada aynı mantıksal yaklaşımla şirketlerin yapısal farklılaşmasını tanımlamak için kullanılmıştır.

olarak daha zor olacaktır. Hatta, bazıları yeni stratejilere karşı direnecek ve risk alma korkusuyla yeni öneriler geliştireceklerdir. Genellikle stratejik değişimlerle birlikte gelen belirsizlikler göz önüne alındığında, şirketlerin bu süreçle başa çıkabilme becerilerini önceden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Eğer şirket için bir güçlük olasılığı varsa o zaman bu, durumu yansıtacak şekilde önerilen stratejiyi ayarlamak için bir argüman olabilir.

Şirket ve stratejik değişim arasındaki bağlantıyı inceleyecek çözümsel bir işlem üzerinde genel bir uzlaşa sağlanması oldukça zordur. Ancak değişim guruları, süreci analiz edecek değişik yollar önermişlerdir. Örneğin, Raymond E. Miles ve Charles C. Snow tarafından yazılan *Organizational Strategy, Structure and Process* adlı kitapta değişimle başa çıkabilme kapasiteleri açısından bazı stratejik türlerde şirketler tanımlanmıştır⁵²; • *savunmacı şirketler* [pazar liderliğini elde etmek için ürün/ hizmet üretirler. Uzmanlaşma ve maliyet indirimleri ile rakipler tarafından girilmemiş pazardaki boşluğa odaklanarak hedeflerine ulaşabilirler. Hatta pazar kararlı ve oturmuş bir yapıda da olabilir. Bu şirketler, ani

⁵² Matheny, J. 2009. *Aligning your ducks: marketing organizational structure should line up perfectly with the bank's strategic plan and vision.* ABA Bank Marketing Magazine. May 2009. American Bankers Association.

stratejik değişimlerle başa çıkabilirler, ancak kararlı stratejik değişimlerde daha rahat olurlar], • *fırsatçı şirketler* [inovasyon yoluyla aktif olarak yeni fırsatlar aradıkları büyüyen pazarlarda yer alırlar. Pazara olan yaklaşımlarında genellikle esnek ve merkezi olmayan bir yapıdadırlar, dolayısıyla değişime karşı hızlı cevap verebilirler. Hedefleri yeni fırsatlar aramaktır. Stratejik değişim bu firmalar için sorun değildir], • *analizci şirketler* [genişlemeye fakat aynı zamanda halihazırda sahip olduklarını korumaya çalışırlar. Yenilik yapmak için rakiplerin hareketini bekleyebilir ve kendileri girmeden önce rakipleri yeni pazar fırsatlarını kanıtlayana kadar gecikebilirler. Büyük ve küçük şirketler, maliyetleri düşürmek için kitle üretim kullanarak ve ayrıca gerekli durumlarda esneklik sağlamak ve daha duyarlı olmak için pazarlama gibi bazı alanlara dayanarak bu yolu seçebilirler. Stratejik değişim, adapte alunmadan önce, dikkatli analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir], • *reaktör şirketler* [rakiplere ve pazara uygun olmayan tepkiler verirler. Çok nadiren inisiyatif alırlar ve neredeyse hiçbir stratejileri yoktur. Stratejileri olsa bile pazardaki rekabet ortamına tamamen uygun değildir. Bu tip şirketler yetersizlikle ilişkilendirilirler ve bu nedenle stratejik değişim bunlar için bir sorundur].

Bu sınıflamadan hareketle ortaya şöyle bir sonuç çıkmaktadır; stratejik değişimle en iyi başa çıkabi-

lecek olan fırsatçı şirketlerdir. Başa çıkma yeteneği şirket kültürü ve yönetim tarzının içine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, şirketlerde kurumsal amaç ve tasarımın yanısıra yönetim tarzı ve kültürle ilgili yapılacak değişim ve seçim de önemlidir. Her şirket tarihinin, ürettiklerinin ve çalışanlarının bir sonucudur/ yansımasıdır ve bazen şartlar gereği kendini yenileme şansını yakalar. Bu şans, şirketin o anki risk alma becerisi ve inovasyon gerçekleştirme yeteneği doğrultusunda gerçekleştirebilir. Ancak en genel anlamda şirketler, süreklilik özelliği olan değişime cevap vererek gelişim kaydederler ve bu nedenle, stratejideki önemli değişimin bir parçası olarak kültürünü ve tarzını değiştirmek için de bilinçli bir seçim yapabilirler. Bunu gerçekleştirmeden önce yönetim tarzı ve kültürünü değiştirmeli mi, eğer bu gerekiyorsa bunu ne şekilde yapacağı sorularını yanıtlamalıdır. Bu sadece strateji belirlendikten sonraki bir uygulama konusu değildir, aynı zamanda sürecin parçası olarak temel bir stratejik seçimdir. Çünkü temel stratejik değişimin şirketteki insanlar üzerinde etkileri söz konusudur ve hatta şirkette muhtemel yönetici değişikliğini bile kapsayabilir. Yeni kültür ve yönetim tarzını geliştirmek zamana yayılabilen bir konu olabilir, bu nedenle üzerinde ciddiyetle düşünülmelidir.

Değişimi yaratan eğilimler

Genel anlamda şirketler için başarının tanımı memnun müşteriler ve paydaşlar demektir. Bu nedenle şirket yöneticileri, nasıl değer yaratabilecekleri, şirketin hizmet ettiği kesim için nasıl daha iyi ürün/ hizmet sunabilecekleri, değişimler, zorluklar ve rekabet karşısında daha etkili ve etkin/ verimli⁵³ kaynak kullanımıyla nasıl bir yönetim uygulayabilecekleri ve nasıl uzun süre şirketi ayakta tutabilecekleri konularıyla yüzleşmek zorundadırlar. Bu konuların üstesinden gelebilmek için İK yöneticileri, birimin fonksiyonelliğini şekillendiren etkileri anlamak zorundadırlar.

İK dönüşümü ihtiyacı, İK uygulamalarındaki ilerlemelerden olduğu kadar rekabetçi ortamdaki değişimlerden ve şirket stratejisi ve iş modelindeki değişimlerden de kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, İK yöneticileri diğer şirketlerde bu değişikliklere bağlı olarak yaşanan İK dönüşümlerini incelemeli ve kendi mücadelelerinde uygulayabilecekleri fikirleri ortaya çıkartmalıdırlar.

⁵³ Genel anlamda, etkili ve etkin (verimli) kelimeleri yetkinlik, verimlilik ve yeterlilik gibi terimlerle birlikte eşanlamlı kabul edilmektedir. Ancak, daha teknik yönetim tartışmalarında, etkili ve etkin kelimeleri çok daha farklı anlamlar kazanmaktadır. En basit şekliyle, etkili ve etkin kelimeleri arasındaki fark, 'işleri doğru yapmak (etkili olmak)' ve 'doğru işleri yapmak (etkin olmak)' arasındaki farkla açıklanabilir (*Encyclopedia of Management*. 2006. Marilyn M. Helms, D.B.A. (Ed). Thomson Gale).

Bir şirketin başarısının temel unsuru, şirket vizyonunu yerine getirecek olan amaç ve hedefler tarafından motive edilmiş süreçler, sistemler ve kaynakları uyumlu şekilde biraraya getirerek yaratıcı avantaj oluşturma ve sürdürme yeteneğidir. Birçok şirket çalışanlarının kendileri için çok değerli olduklarını belirtirler. Bu söylem doğru olmasına rağmen, çalışanlar başarı için gereklidir ancak tek başlarına bunun için yeterli değildir. İnsan unsurunu tamamen en üst düzeye çıkartmak için şirket vizyonunu sağlayan değerleri (şirket yapısı, planlama ve kontrol sistemleri, İK yönetimi, şirket kültürü, ..) uyumlu hale getiren bir şirket dizaynı gerekmektedir. İK yönetiminin stratejik zorunluluğu, en değerli kaynak olan insanın işe alınması, eğitimi ve kariyer gelişiminde yer alan yapı, sistem ve süreçleri temin ederek bir gerçeklik vizyonu yaratmaktır. Bu nedenle dönüşüme açık olan İK profesyonelleri, rakipleri üzerinde kurumsal avantaj yaratan İK strateji ve sistemleri geliştirenlerdir ve başarılı olabilmek için temel işletme bilgilerini, kendi şirketlerine ait kurumsal bilgileri ve İK disiplininin etki alanını bilmeli ve öğrenmelidirler. Bunlarla beraber, esnek ve yenilikçi düşüncüyü istihdam etmek, farklı disiplinlerden fikir ve uygulamalara açık olmak ve eğitimler vermek de oldukça önemlidir.

Sürekli değişim gösteren bir dünyanın içinde yer alan iş dünyasının da bazı etkilerden dolayı veya direkt olarak değişim göstermesi doğal bir süreçtir. Küçük veya çok uluslu bir şirket olsun, bazı kaçınılmaz değişimlerden etkilenmeleri imkansızdır; takip edilmesi her geçen gün zorlaşan teknoloji, kendisini daha fazla hissettiren küreselleşme etkisi, devamlılık arzeden maliyet kontrolü, pazar değişimindeki artan hız, bilgi sermayesinin büyüyen önemi, değişimin büyüklüğündeki ve hızındaki artış vs.

Teknolojideki hızlı değişimi şirket yararına kullanmak ciddi bir mücadeledir. Bilgi teknolojisi, iletişim teknolojisi, sanayi ve ürün teknolojisi, devrimci ve evrimsel teknoloji ve diğer teknolojilerdeki know-how⁵⁴ bağlantılı insan yaratıcılığı, bilgi ve yeteneğindeki değişim hızının yaşadığımız ve çalıştığımız hayatta derin etkileri bulunmaktadır. Yeni *bilgi ekonomileri*⁵⁵ kurumsal iş ve işletme modellerinde

⁵⁴ Know-how, zorlayıcı hale gelmekte olan iş dünyasında işi yönetmek için olunması ve yapılması gerekenlerle ilgilidir. İş yönetimi know-how sayesinde, kâr ve zarar, sermayenin ve kaynakların dengeli kullanımı, üretkenlik ve müşteri memnuniyeti temelinde sağlam bir şekilde büyümektedir (Charan,R. 2007. *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*. Crown Business).

⁵⁵ Akademisyen ve yazar, Richard Florida ve Martin Kenney, tarafından kaleme alınan bir makalede, yeni nesil kapitalizmin, değer ana kaynağının insan emeği olduğu bir kitle üretim^s sisteminden değer yaratma, üretim ve ekonomik büyümenin temel bileşeninin bilgi ve entellektüel yeteneklerin olduğu inovasyon-kaynaklı üretim sistemine dönüştüğünden bahsedilmektedir (*The New Age of Capitalism*. Fu-

dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Örneğin, muazzam sayıdaki insanları bir araya getiren sosyal paylaşım sitelerinin de dahil olduğu yeni bir *ölçek ekonomileri*⁵⁶ tanımının yapılması, Internet üzerinden satış

tures. July/August 1993. 637-651). Bilgi ekonomileri iki farklı güçten ortaya çıkmaktadır; ekonomik faaliyetlerin bilgi yoğunluğu artışı ve ekonomik ilişkilerin giderek artan küreselleşmesi. Bilgi yoğunluğunun artışı, hızlı teknolojik değişim ve bilgi teknolojisi devriminin birleşik güçleri (sayısallaştırma, açık sistem standartları, yeni bilgi-işlem ve iletişim sistemlerinin uygulanması için yazılım ve destek teknolojilerinin (tarama/ görüntüleme/ oynatma teknolojileri, bellek ve depolama teknolojileri, kopyalama teknolojileri, ..) geliştirilmesi) tarafından yönlendirilmektedir. Küreselleşme ise, ulusal ve uluslararası serbetleşme ve bilgi teknolojisi ilişkili iletişim devrimi tarafından yönlendirilmektedir. Bilgi ekonomisi, ortaya çıkan bütün ekonomik yapıyı tanımlamaktadır (Houghton,J., Sheehan,P. 2000. *A Primer on the Knowledge Economy*. Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University).

⁵ Kitle üretimi: Ürün geliştirme, üretim operasyonları, satınalma ve müşteri ilişkilerini organize etmek ve yönetmek üzere XX.yüzyılın başlarında geliştirilmiş bir iş sistemidir (*Lean Lexicon*. 2008. The Lean Enterprise Institute).

⁵⁶ Üretim artarken uzun dönem ortalama maliyet azalıyorsa ölçek ekonomisi (yani ölçeğe göre artan getiri) vardır. Bilgiye yönelik ürünler (film, müzik, haber programları, ..) firmalar için son derece pahalıdır. Ancak bunları dijital ortamda çoğaltıp dağıtmanın maliyeti neredeyse sıfıra yakındır. Burada çok geniş bir ölçek ekonomisi söz konusudur. Ayrıca, marjinal maliyet sıfıra yakın olunca akıllı üreticiler ürünleri çok düşük fiyatlara satacaklardır. 1768'de ilk kuruluşundan itibaren, çok yüksek fiyatına rağmen, pazar lideri olan *Encyclopaedia Britannica* (1990'da yıllık satışları 450 Mio £) 1990'dan sonra satış gelirleri %80 oranında azaldı. Çünkü CD-Rom, basılı ansiklopedinin sonunu getirdi. Basılı ansiklopedinin marjinal maliyeti 150 £ (+birkaç yüz pound kapı kapı dolaşan satış gücü için) iken CD-Rom hazırlamanın marjinal maliyeti yaklaşık 1 pound'dur. Bu dijital tehditi yaratan aslında, *Encarta* adında bir ansiklopedi için yazılım geliştiren Microsoft oldu (Begg,D., Fischer,S., Dornbusch,R. 2005. *Economics*.

yapan web-tabanlı işletmeler dahil tüm işletmelere rekabetçi gücü arttıracak yeni fırsatlar sunulması, üretilen ürün/ hizmetin üzerindeki itibarı güçlendirmek adına üçüncü taraflar için yeni marka fırsatları yaratılması, müşteri menfaatini koruyan karşılaştırmalı alış-veriş imkanlarının arttırılması vs.

Bilgi ekonomileri temelde, coğrafik sınırları tanımayan bir ticaret, dünya çapında bir pazar, uluslararası rekabet gibi kavramları kapsayan küreselleşme olgusunu da içinde barındırmaktadır. Hızlı ve çok çeşitli iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, uluslararası politikaların kolaylaştırıcı imkanlar sunması ve şirketlerin yeni pazarlara girme arzusu küreselleşmeyi ekonomik hayatı şekillendirmede en önemli faktör haline getirmiştir. Dolayısıyla, küçük veya büyük hiçbir şirket küresel rekabetin ve sınırları olmayan ticaretin etkisinden uzak kalamaz. Bu anlamda, küreselleşme aslında şirketlere bazı değişimleri de hatırlatmaktadır; küresel bir strateji geliştirmek, değerleri, etik kavramları, iletişim stratejisi olan küresel bir kimlik yaratmak, düzenlemelere, bölgesel sorunlara, ortakların endişelerine duyarlılık göstermek, kültürel farkındalık geliştirmek vs. Bugünün küresel pazarında, tüketicileri birbirine bağlayan bilgi teknolojisi ile etkinleştirilmiş ağlar, şirketlerin marka kimliklerini ve ürün/ hizmet tek-

liflerini küresel olarak yönetmelerini gerektirmektedir. Pazar veya ürün stratejileri; kültürlerin karşılıklı etkileşimi, ürün kullanımı, yerel adetler, tedarik zincirleri, paketleme, depolama, altyapı ve pazarlama araçları gibi faktörlerdeki benzerlik veya farklılıkların sofistike araştırma sonuçlarına bağlı olarak tamamen küresel bir kitleye veya mikro-segmentlere⁵⁷ hedeflenebilir. Şirketler, marka tanınırlığı, ölçek ekonomileri, ve küresel pazar avantajı yakalama fırsatına sahiptirler. Ancak asıl zorluk, tüketicinin alma eğilimi ve önemli yerel farklılıkların belirlenmesi için gerekli olan detaylı araştırmaların yapılmasıdır. İK profesyonelleri, küresel iş modellerinin tutmasını analiz etmek ve stratejinin yerine getirilmesi için insan kaynaklarını düzenlemek yükümlülüğüne sahiptirler.

Teknolojik ilerleme, hızla değişen ürün/ hizmet teklifleri ve küresel rekabet karşısında şirketler işletme maliyetlerini azaltmak ve kaynakları daha verimli dağıtmak için devam eden baskılarla mücadele etmek zorundadırlar. Maliyet kontrolü girişimleri daha önceleri israf⁵⁸ ve verimsizliğin azal-

⁵⁷ Segment'in burada tanımladığı, kendilerine standart veya özel bir ürün satılan belli bir tüketici grubudur.

⁵⁸ İsraf, kaynakları tüketen fakat müşteri için değer yaratmayan herhangi bir eylemi ifade etmektedir. Müşterinin algıladığı gerçekten değer yaratan değer akışı eylemleri, toplam eylemlerin sadece küçük bir oranıdır. İsraf içeren çok sayıdaki eylemlerin ortadan kaldırılması,

tılması, üretimin arttırılması, yükselen teknoloji ile işgücü maliyetlerinin telafi edilmesi ve geleneksel olmayan maaş ve gider indirimleri kullanılmasını içermektedir. Sonraları ise maliyetleri kontrol etmek için mevcut genel yaklaşımlara, şirketlerin küçülmeye yönelik yeniden yapılanması, ortak girişimler ve tedarikçi ilişkilerinin kurulması, otomasyona geçilerek insanların yerine teknolojilerin getirilmesi, tedarik zincirinin değerinin yükselmesi, sermaye yapısının yeniden finansmanı ve personel işlevlerinin azaltılması dahil oldu. Maliyet kontrolüne duyulan ihtiyaç, pek çok durumda, dışarıdan alıma, düşük işçi ücretli ülkelerde üretime ve daha düşük maliyet getiren diğer iş modellerine dönüştü. Bununla beraber, yeni modeller sektördeki rekabet yoğunluğunun artmasına büyük katkıda bulundu. Maliyet kontrolü üzerine sürekli odaklanma, şirketlerin; tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, altı sigma⁵⁹

şirketin toplam performansı ve müşteriye hizmette iyileşme için en büyük potansiyel kaynaktır (*Lean Lexicon*. 2008. The Lean Enterprise Institute).

⁵⁹ İş dünyasında altı sigma'nın ikili anlamı vardır. Birincisi, ürün/ hizmet özellikleri ve süreç parametreleri için dünya çapında standart ve referans sağlar. İkincisi, bu standarta yakın mükemmelliği yakalamayı amaçlayan yapılandırılmış sürecin kendisini ifade eder. Altı sigma her ne kadar, özellikle, müşterinin bakış açısıyla ürün/ hizmetin değerininin arttırılmasıyla ilintili olsa da, aynı zamanda şirket içindeki tüm süreçlerin, görev ve operasyonların etkinliği ve verimliliğini arttırmak için de direkt olarak uygulanabilir. Bu iki kullanım, terimin belirgin istatistiksel anlamı ile bir kontrast oluşturur. General

ve yalın üretim⁶⁰ inisiyatifleri, dışarıdan alıma önem vermesi, tazminat ve sağlanan diğer yan faydalar-daki radikal değişimleriyle kanıtlanmış oldu. Birçok başarılı İK birimleri, hizmet kalitesini arttırmak için yalın üretim ve altı sigma süreç iyileştirme ve değişim yönetimi tekniklerini benimsemektedir.

Pazar değişimlerindeki hız, pazar dalgalanmalarının hem bir nedeni hem de bir etkisi olarak kendini göstermektedir. Mevcut sektörel bilgiler ve hızlı teknolojik değişim pazar değişimini ciddi boyutlarda etkilemiştir. Pazar değişimlerine gösterilen tepkideki hızın önemi, bugün ve dünde olduğu gibi gelecekte de, şirketleri etkileyen en dikkate değer eğilimlerden birisi olacaktır. Sanal şirketler, işbirlikleri ve ortaklık girişimleri ile kaynaklara erişim cazibesi, İnternet üzerinden küresel müşterilere ulaşma kolaylığı ve diğer etmenler pazarın oynaklığını beslemeye, ürün yaşam döngüsünü kısaltmaya ve yeni oyuncuların pazara girişini kolaylaştırmaya devam etmişlerdir. Pazar değişim hızının etkileri, sanayinin

Electric'in altı sigma stratejik inisiyatifi, ürün, hizmet ve operasyonların kalitesini sürekli bir şekilde iyileştirmeye yönelik bir yönetim kültürü yaratmayı amaçlamaktadır.

⁶⁰ Yalın üretim: Eski kitle üretimi sistemiyle karşılaştırıldığında, müşteri istekleriyle kesin olarak uyumlu bir şekilde ve daha az fire ile üretimi gerçekleştirmek için daha az insan emeği, daha az yer, daha az yatırım ve daha az zamana ihtiyaç duyan, ürün geliştirmeyi, üretim operasyonlarını, tedarikçileri ve müşteri ilişkilerini organize etmek ve yönetmek için bir iş sistemi (*Lean Lexicon*. 2008. The Lean Enterprise Institute).

istikrarsızlaşması, yeni ürün ve hizmetler için artan müşteri beklentileri ve pazar bilgisi ihtiyacını içermektedir. Şirketlerin, pazar değişiminin hızıyla başa çıkabilmesi için ve aynı zamanda artan rekabete de katkı sağlayabilecek tek faktör ürün/ hizmet ve iş modellerindeki inovasyondur. Bununla beraber, şirketler bazı stratejiler de kullanabilirler; pazara liderlik etmek, değişime hızlı tepki verebilecek esnek, entegre olmuş ve inovatif bir şirket yapısı kurmak, insanları, süreçleri ve teknolojiyi dengelemeye hizmet edecek işletme stratejileri geliştirmek, stratejik bir kurumun nasıl kurulduğunu bilmek, stratejik düşünmeyi uygulamak, kurumsal kültürün değişim sürecinde rol oynadığının farkına varmak, yeni bir ürün/ hizmet stratejisi geliştirmek ve uygulamak vs.

Şirketler çok iyi bilir/ bilmelidirler ki, rekabetin gerektirdiğinden daha hızlı ve daha sürdürülebilir yeni ürünler inove etme ve sunma becerisi şirketin hayatta kalabilmesi için oldukça kritiktir. Genellikle yeni ürün/ hizmet stratejileri, mevcut/ benzer/ yakın müşterilere sunulan tekliflerin bir uzantısı şeklindedir. Hızla değişen pazarlar karşısında şirketler aynı zamanda yeni çözümler, yeni pazarlar ve yeni teknolojilere yönlendiren inovatif yeni işler yaratma ihtiyacıyla karşı karşıyadırlar. Tecrübeli yöneticiler genellikle yeni fırsatlar sunma sözü vermekten kaçınırlar, çünkü yeni fırsatlar 'değişiktir' ve şirketin

halihazırda yaptığı işten ‘farklıdır’. Başarılı yöneticiler, destekleyici pazar verilerinin eksikliği, satış korkusu ve ortaya çıkan iş modellerinin doğasındaki belirgin farklılıklardan dolayı tedirginlik duyarlar. Yeni bir işe başlamak için gerekli olan girişimci düşünce yapısı ise halihazırda süregelen verimliğini yükseltmeye, diğer yaklaşımların aksine, karşı koymaktadır. Yeni bir işe başlama konusunda başarılı olan şirketler, deneyelliği katarak, kritik başarı kriterlerini tanımlayarak, ürün/ hizmetle buluşan gerçek müşterileri yakından gözlemleyerek ve onlardan bilgi edinerek ve hızlıca bir prototip çıkararak belirsiz ortamdan yararlanmayı öğrenirler. Bu şirketler aynı zamanda öğrenme, gözden geçirme, yeni bir bakış açısı oluşturma, değiştirme ve hatta gerekirse geçerli olmayan fikirleri terk etme konusunda oldukça isteklidirler. Bunlarla beraber, önemli olan diğer bir nokta, şirketin mevcut güçlerinden ve yönetim yeteneğinden yararlanma becerisidir. Şirketin tüm alanlarında inovasyon, pazar değişikliği ile ilgili hızın artmasına katkı sağlamaktadır. En önemli katkı ise, ortak girişimler/ ortaklıklar/ danışmanlıklar/ sözleşmeli çalışanlar gibi esnek takım oluşturma düzenlemelerinin kullanılmasıdır. Pazarın diğer oyuncularının rekabetlerini dikkate alarak ve işe başlama süresini azaltarak bu düzenlemeler bir şirketin, yeni bir ürün/ hizmet ile kavramsallık-

tan pazara geçmesindeki başarı hızını arttırabilir. Pazardaki tanınırlığı arttıran, üretebilirlik ve eş zamanlı mühendislik⁶¹ gibi zaman ve maliyet düşürücü ispatlanmış tekniklerdir. Üretim, test, tedarik zinciri, paketlenme, pazarlama, servis ve diğerlerini kapsayan şirket birimleri arası ürün/ hizmet geliştirme ekipleri, operasyonel süreçler ve sınırlamaların tasarım sürecine dahil edildiğinden emin olmak için birlikte çalışırlar. Tasarım aşamasında şirket, mevcut üretim süreçlerinin, standart parçaların, deneyimli tedarikçilerin vs kullanımıyla ilgili kararlar vererek maliyetleri azaltabilir, pazar hızını arttırabilir ve müşteri memnuniyetini güçlendirebilir. İK yöneticileri fırsatları belirlemede şirket yöneticileri ile yakın çalışarak inovasyona ve pazar hızına önem veren bir kültürü yaratma konusunda önemli bir rol oynayabilirler. *İnsanlar ne biliyor ve bu bilgiyi nasıl kullanıyorlar?* üzerinden geliştirilen yeni anlayışlar, yeni roller ve yeni bakış açıları bir sonraki eğilime, yani bilgi sermayesine, ve İK yöneticisinin görevinin özüne doğru bir yönlendirme yapmaktadır.

⁶¹ Eşzamanlı mühendislik; güvenilirlik, performans, kalite ve destek duyarlılığı gibi faktörleri garanti ederek belirlenen hedefler (ürün/ hizmet kalitesini zenginleştirmek, ürün/ hizmet geliştirme maliyetini düşürmek, üretim maliyetini düşürmek, pazarlama süresini azaltmak, üretilen ürün/ hizmetin rekabet gücünü arttırmak, test etme maliyetini azaltmak, kâr marjlarını arttırmak, servis maliyetini azaltmak, ..) için -farklı mesleki bilgilere sahip- birlikte çalışan insanların aynı anda, etkileşimli ve disiplinler arası katılımı olarak tanımlanabilir.

Ekonomik büyüme; inovasyon, üretim, ürün/ hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde devrimsel bir değişim gerçekleştirmek için insan yetenek ve yaratıcılığının ustalıkla kullanımıyla kendisine yön kazandırmaktadır. Bu çerçevede bilgi sermayesi; yaratıcılık, mevcut yetenek havuzu ve kurumsal hafızanın⁶² dahil olduğu şirketin işgücünün kolektif ekonomik değeri olarak tanımlanabilir. Bilginin önemi arttıkça ve bilgiyi elde etme, iletme ve elektronik olarak anında dünya çapında dağıtma becerisi arttıkça bilgi daha zamansal bir anlam kazanmaktadır. Bununla beraber, bireyler tarafından sahip olunan bilgi ve uzmanlık giderek daha önemli ve mobil bir hale gelmekte ve bu, şirketlerin ve çalışan ilişkilerinin doğasının değişmesiyle sonuçlanmaktadır.

⁶² Kurumsal hafızayı açıklarken iki önemli ayrıntının altını çizmek gerekir; • Bilgi, malzemeye göre kıyaslandığında, bir ürünün maliyeti içinde daha yüksek bir yüzdeye sahiptir (basit bir örnek: boş bir CD'nin fiyatı \$0,11 iken, içinde Windows 7 Pro bulunan bir CD'nin satış fiyatı \$300'dür - www.microsoftstore.com, Mayıs 2012). • Çalışanın bilgisi, şirketin en önemli değerlerinden biridir. Bu iki gerçek, kurumsal hafızayı, bilgiyi korumak için bir kaynak olarak görmeyi haklı çıkartmaktadır. Kurumsal hafızayla ilgili ilk basit fikir, şirketteki tüm çalışanların hafızalarının toplamı şeklindedir. Ancak bu yaklaşım kendi içinde bir eksiklik taşımaktadır, çünkü şirketin kendine ait olan bilgi veya kişinin şirket için önemli ancak kendi hafızasında tutmak için önemsiz gördüğü bilgi de kurumsal hafıza için son derece önemlidir. Hatta, çalışanın şirketten ayrılması ihtimalinde, bu hafızanın şirketteki kalıcılığı şüphelidir. Bu ve diğer nedenlerden dolayı, kurumsal hafızayı yöneten birçok model ya karmaşık veya çok geneldir; önemli bilgileri elde etmek, organize etmek ve ihtiyacı olan insanlar için bunları ulaşılabilir kılmak.

Dolayısıyla bir şirketin, tedarikçileri, yüklenicileri, danışmanları, iş ortakları dahil sahip olduğu bilgi kaynaklarını başarıyla yönetmesi ilerlemesi için yadsınamaz bir süreçtir. Bilgi sermayesinin büyüyen önemini yönetebilmek için başta İK yöneticileri olmak üzere, şirket üst yönetiminin bazı uygulamaları hayata geçirmesi ivedi olmalıdır; işgücünü eğitmek fakat aynı zamanda çalışanın şirketten ayrılması gibi gerçeklere hazırlıklı olmak, çalışana rekabetçi bir değer olarak yatırım yapmak, işyeri için uzun vadeli planlar yapmak, bilgiyi dağıtmak için gerekli olan yolları desteklemek, takımlar oluşturmak, bilgi paylaşımı için ödül sistemleri geliştirmek, ardışıklı planlamada bilgi sermayesini geliştirmek için stratejiler oluşturmak vs.

Değişim, şirketlerin hayatta kalma ihtiyaçlarından doğmaktadır, çünkü değişimi yönetebilmek şirketlere önemli bir rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle, yöneticiler bazı mücadeleleri başarıyla verebilmelidirler [*Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken başlıkların bazıları konu sonunda açıklanmıştır*]. Değişen teknoloji, küreselleşme, politik baskılar, demografik değişimler, hızlı pazar ve para piyasası hareketleri, farklılaşan müşteri talepleri ve diğer faktörler şirketlerin değişime karşı kendilerini yeniden tanımlamaları ihtiyacı ile sonuçlanmaktadır. Değişimin gerçekte sürpriz olmayan bir olgu

olduğunu kabul eden şirketlerin değişimlerinde farkındalık yaratan ilerlemeler göstermeleri onları ayakta tutan yegane özellikleridir. Bugün için şirketler, geçmişin geleneksel teorik çözümlerini geride bırakarak, -bağımlılık yaratan- sosyal paylaşım ağları ve sayısız modern versiyonlara sahip anlık iletişim araçlarının avantajını değişimin bir parçası olarak kullanmaktadır. Altı sigma, bilgi yönetimi ve değişim yönetimini başarıyla birleştiren şirketler bu değişim modelini kullanmakta, dolayısıyla çalışanlar değişime dahil olmakta ve hızlı bir fark yaratmaktadırlar. Çalışanların ilgi ve yardımlarından faydalanabilmek için bazı tekniklerin uygulanması değişimi daha bilinçli kılacaktır. Örneğin, şirketteki insanları gözlemlemek ve onlarla sohbet etmek için zaman ayırmak [arzulanan geleceği görmek ve daha fazla değişim yaratmak için başarılarını ortaya çıkartmak], stratejik bir tema geliştirmek [bir yön belirlemek ve insanları harekete geçirmek], insanları sisteme dahil etmek [yöneticiliğe yükseltecek fırsatlar yaratmak] ve altyapı oluşturmak [strateji yürütebilecek ve isteklileri yönetebilecek bir proje takımı kurmak] İK yöneticilerinin en kritik görevlerinden biri olan değişim liderliğini daha iyi uygulamalarına yardımcı olabilir. Başarılı bir değişim inisiyatifine önderlik etme becerisi İK profesyonelliği rolü için esastır. Bu rol; bir stratejik ortak/ uzman/ koç olarak hareket etmek, yönetim oluşturmak ve iletişim

yaratmak, değişimin tüm aşamalarında insanlarla birlikte çalışmaktır. İK profesyonelleri, hem kendi birimlerinde hem de şirket içinde değişim yaratmanın merkezindedir.

İK yönetiminin asıl amacının şirketin nihai başarısını kolaylaştırmak olduğunu kabul eden birçok yayın olmasına rağmen İK profesyonellerinin bunu ele alış şekilleri genellikle yüzeyseldir. İK birimi, başarılı olabilmek için, şirketin işletme ortamını etkileyecek eğilimlerle ilgilenen bir insan sermaye sistemi oluşturmak üzerine odaklanmalıdır. Mevcut ve gelişmekte olan etkileri anlamak ve bir insan sermaye sistemi oluşturmak İK işlevselliğinin temel odak noktası olmalıdır. İş girişimlerini desteklemek için İK biriminin yeni bir misyon, yeni amaçlar ve yeni hedeflerle gelmesi beklenmektedir. Çoğu zaman bu İK dönüşümü, büyük şirketlerdeki dönüşümün bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Daha önce gördüğümüz eğilimlerin birçoğu, şirket strateji ve faaliyetlerindeki dönüşüm için itici bir güçtür. Bu eğilimler rekabet ortamını, iş koşullarını ve hatta politikaları etkiler. Dolayısıyla bunlara, iş yerindeki değişiklikler olarak bakabiliriz. Diğer eğilimler, demografiklerin işgücü kompozisyonunu nasıl etkilediği ve değiştirdiği şeklinde bir etki yaratmaktadır. Eğilimlerin çoğu, diğer eğilimlerin hem etkisi hem de sonucu olacak şekilde birbiri-

le ilişkilidir. Aslında herhangi bir eğilimle şirkete olan etkisi arasında birebir ilişki oluşturabilmek için o eğilimi izole etmek, imkansız olmasa bile, zordur. Genel yönetim düşüncesini ve iş perspektifini dikkate almak İK dönüşümü için hayati önem taşımaktadır. Çok nadiren de olsa İK profesyonelleri iş konularına kısaca değinir ve ardından İK terminolojisiyle zenginleştirilmiş bir dille kendi birim sorunları hakkında konuşmaya devam ederler. Bu tür bir konuşma gerçekte, kâr üretme, işletme mekanizmalarının yürümesi, müşteri memnuniyeti vs ile ilgilenen bir yönetici tarafından anlaşılmayacak ve önemsenmeyecektir. Sonuç olarak, şirketin iş durumuna yüzeysel bir bakışla başarı kazanılması son derece zordur. Araçlar, süreçler ve hatta şablonlar sunulsa bile bunlar sadece birer araç olarak kalacaklardır. İK dönüşümünün özü, sürekli değişen rekabet ortamı ve kurumsal stratejileri, insanların bilgi ve enerjilerini şirketin genel vizyonu ile uyumlayan sistem ve süreçlere çevirme yeteneğidir. Ayrıca, statükoyu sorgulamak ve değiştirmek için isteklilik ve perspektife sahiptir. Başarılı bir şirket ve İK dönüşümü, sadece karmaşık şirket ortamı ve zorlukları, uygulama olarak neye ihtiyaç duyulduğu konusunda gerçek bir bilgi, kritik düşünce ve etkileyici becerilerin derin bir anlayışı ile sağlanacaktır.

Yöneticilerin verebileceği mücadeleler

- Değişen teknoloji [özellikle tasarım, üretim ve hizmet alanlarındaki mevcut teknolojinin verimli kullanımı ve gelecekteki teknolojik ilerlemeler ile ilgilidir. Teknolojik değişimin etki alanları; ileriye yönelik tahmin, esnek planlama, riskler, pazar başarısı, fırsatlar ve kâr],
- sınırlı sayıdaki kaynaklar [yöneticiler bazen sıkı bütçeler, kaynak paylaşımı, özel nitelikli personel sıkıntısı, önceliklerin kayması gibi durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Sınırlı kaynakların etki alanları; öncelikler, çatışma, yaratıcılık, planlama ve güç mücadelesidir],
- görev karmaşıklığı [özellikle bazı komplike sistemlerin tasarımı ve geliştirilmesi, farklı hedef ve becerilere sahip değişik fonksiyonel birimlerden insanların dahil olduğu alt sistemlerin/faaliyetlerin entegrasyon ve koordinasyonunu gerektirmektedir. Görev karmaşıklığının etki alanları; beceri gereksinimleri, çok fonksiyonlu yön izlenme, örgütsel tasarım, riskler ve yaratıcılıktır],
- multidisipliner takım oluşturmak [geniş kurumsal katılım, çok fonksiyonlu görev entegrasyonu ve takım çalışması gibi faktörleri içermektedir. Ayrıca, iyi bir takım oluşturmak için farklı fonksiyonel birimlerden kişi ve görev gruplarını tek bir yönetim altında birleştirebilmek için geniş spektrumlu bir yönetim becerisi gerekmektedir. Etki alanları; motivasyon, liderlik, kurumsal tasarım, karar verme, taahhütler ve güç mücadeleleridir],
- tarih-odaklı programlar [bitiş ta-

rihlerine uymak her iş kolunda yaşanan gerçeklerdir, ancak bunu ekonomi, performans, güvenlik ve kaliteden ödün vermeden gerçekleştirmek gerekir. Etki alanları; riskler, kendin yap/ satın al kararları, yaratıcılık, çatışma ve kalitedir], • kaynak rekabeti [karmaşık kurumsal ilişkiler, verimlilik için dış baskılar ve pazar performansı gibi faktörler genellikle mevcut kaynaklar (bütçe, insan, bina, ekipman, ..) üzerinde yoğun bir rekabet ile sonuçlanmaktadır. Bu, yöneticilerin üstün planlama ve kaynak müzakereleri yürütmelerini gerektirmektedir. Etki alanları; planlama, üst yönetim kontrolü, çatışma, taahhüt, bütçe, liderlik ve öncelikler], • belirsizlik ve riskler [bütçe performansı, artan teknolojik karmaşıklık, projeleri zamanında tamamlamak için rekabetçi baskılar, belirsiz ve öngörülemeyen iş ortamları yönetim faaliyetleriyle ilgili belirsizliklere ve risklere katkı sağlamaktadır. Etki alanları; başarı, dinamik planlama, dinamik liderlik, programlar ve öncelikler], • yaratıcılık ve inovasyon [bir şirketin kazanma gücü onun inovasyon kapasitesidir, çünkü kalite, ekonomi, hizmet verebilirlik ve ürün/ hizmet değeri gibi önemli faktörleri direkt olarak etkilemektedir. Yöneticiler çalışanlara yaratıcı ve inovatif şekilde çalışabilecekleri ortamı sunmalıdır. Etki alanları; takım oluşturma, liderlik, pazar başarısı, çatışma ve kârlar], • sınırlı ödüller [maaş artışı, ikramiyeler ve promosyonlar gibi geleneksel ödüller kısıldıkça yöneticiler farklı ödüllendirme sistemleri yaratmalıdır, örneğin, başarının şirket içinde tanı-

tilması, kariyer gelişimi, karar verme sürecine dahil edilme vs. Bu, yöneticinin değişik becerileri tek bir homojen yönetim sistemine dahil etmesini gerektirir. Etki alanları; ciro, liderlik ve motivasyon].

Bugünün iş dünyasında yöneticilerin yukarıda bahsedilen konularla mücadele edebilmesi • liderlik [unsurlar: açık hedeflerin tanımlanması, insanların motive edilmesi, multidisipliner ekip oluşturmak, yapılandırılmamış iş ortamında yönetmek, üst yönetimin açık destek ve kararlılığını almak, yazılı ve sözlü olarak etkin iletişim kurmak, mesleki ihtiyaçları anlamak, çatışmaları yönetmek, problemleri çözmede yardım sağlamak, şirket örgütlenmesini anlamak, itibarı korumak, her seviyede personel katılımını sağlamak, ..], • teknik [unsurlar: ürün/ hizmet tecrübesini anlamak, teknik personelle etkin iletişim kurmak, mevcut yönetim araçları ve destek yöntemlerini anlamak, proje ekibini bir arada tutmak, teknolojiyi ve eğilimleri anlamak, teknik güvenilirliği sağlamak, pazar ve ürün uygulamalarını anlamak, teknik, ticari ve insan hedeflerini entegre etmek, ..] ve • idari [unsurlar: çok fonksiyonlu programlar planlamak ve organize etmek, kaynakları tahmin etmek, multidisipliner faaliyetleri programlamak, görevleri verimli şekilde delege etmek, iş süreç ve performansı ölçmek, çalışma yöntem ve politikalarını anlamak, değişimi yönetmek, diğer şirketlerle çalışabilmek, ..] alanlarda özel beceriler gerektirmektedir.

Kurumsal değişim ve gelişim

Şirketlerde görölen özellikle iki farklı değişim şekli incelemeye değer niteliktedir; *kurumsal değişim* ve *kurumsal gelişim*. Kurumsal değişim, şirket ve insan ilişkileri arasındaki ilişkiye odaklıdır ve ürün/ hizmet, teknolojiler, yönetim teknikleri, izlenen stratejiler, yeterlilik ve yetenekler, performans ve diğer iş ile ilgili özellikleri kapsamaktadır. Bu değişimler aslında şirket içi daha başka değişimleri gerektiren özellikleri de etkileyebilir. Örneğin, mülkiyet, finans kaynakları, şirketin yasal çerçevesi vs. Ancak asıl her düzeydeki şirket çalışanları değişimin neler yaratabileceği ve gerçek faydanın neler olabileceği konusunda belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla insanların değişimi anlayabilmeleri ve kabul edebilmeleri önemlidir. Bunu sağlayabilmek için yeni bilgiler öğrenmeye istekli olmaları, becerilerini güncellemeleri, iş yapma alışkanlıklarını, değer ve alışkanlıklarını değiştirebilmeleri gerekmektedir. Bunlar sağlanmadan gerçek anlamda sürdürülebilir bir değişimi yaratmak mümkün olamayacaktır. Bu tür bir yaklaşım özellikle, hızlı hareket eden rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren ve dar bir zaman aralığında hızlı değişim ve gelişimi gerektiren acil önlemler alması gereken şirketler için oldukça önemlidir. Kurumsal değişim ve gelişimi bir zaman

ölçeğinde değerlendirirsek iki nokta buluruz; kurumsal değişim ‘şimdi’ olması gereken sonuç odaklı bir planlamayı ifade ederken, kurumsal gelişim ise ‘sonrası’ için uzun vadede davranış değişikliği ve yeni değerler gibi hedeflere kalıcı bağlılığı amaçlamaktadır.

Rakiplerin ürün/ hizmetlerini geliştirmeleri, müşterilerin beklenen hizmeti alamamaları, maliyetlerin kontrol edilememesi, kurumsal yapının yeni koşullara adapte olamaması ve diğer birçok etken şirket başarısızlıklarının nedenleri olabilir. Gerekçe ne olursa olsun, daha önce başarılı giden işlerin başarısızlıklarla sonuçlanmaya başlamasının asıl sebebi değişmemektir. Yöneticiler değişim ihtiyacını göremeyebilir, değişimin gerekliliğine inanmayabilir/ kabul etmeyebilir veya gerekli olan değişimi planlama ve yönetmekte yetersiz kalabilir. Diğer taraftan, şirketlerin bugün için karşı karşıya kaldıkları ortam doğal olarak geçmişe göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar şirketin hem içinde hem de dışındadır. İş gücünün yaş, gelir düzeyi, aile yapısı, eğitimi gibi demografik özelliklerindeki değişimler, pazardaki rekabetin hızı ve büyüklüğü, müşteri beklentileri, teknoloji vs şirket için sorunlara neden olan dış faktörler olarak sayılabilir. Bununla beraber, şirketin başarısını etkileyen birçok önemli iç faktör de bunların oldukça benzeridir; demode olmuş iş

süreçleri ve teknoloji, şirket işgücündeki değişiklikler, çalışan beklentileri, etkisiz şirket yapısı, kötü yönetim uygulamaları vs.

Her şirketin, önemli değişiklikler yapmasını gerektiren bazı işaretleri yakından takip etmesi gerekir. Bu takibi yapmayan şirketler sorunların farkına çok geç varırlar ve gerekli önlemleri zamanında alamazlar. Örneğin; pazara yeni rakiplerin girmesi, diğer şirketlerin yeni teknolojiler kullanmaları, şirket faaliyetlerini etkileyecek kanun ve yönetmeliklerin değişmesi, pazardaki ürün/ hizmetlerdeki önemli değişiklikler, pazar payı kaybı, hizmet verilen pazardaki hızlı büyüme, müşteri şikayetlerinin artması, etkinlik/ verimlilik/ kârlılık/ sürdürülebilirlik için kültür ve süreçlerin değişmesi, kâr ve gelirlerin azalması, çalışanların moralinin düşmesi, çalışan sirkülasyonunun artması, şirket birimleri arasındaki çatışmalar, bir birleşme/ devralma olayına dahil olma vs.

Şirketler bir değişim ihtiyacı ile karşı karşıya kaldıklarında bir kurumsal gelişim programı planlar ve uygularlar. Kurumsal gelişim, bir değişim yönetimi stratejisidir ve klasik bir araştırma modeli döngüsünde⁶³ çalışır. Biraz daha genişletilmiş bir ifadeyle,

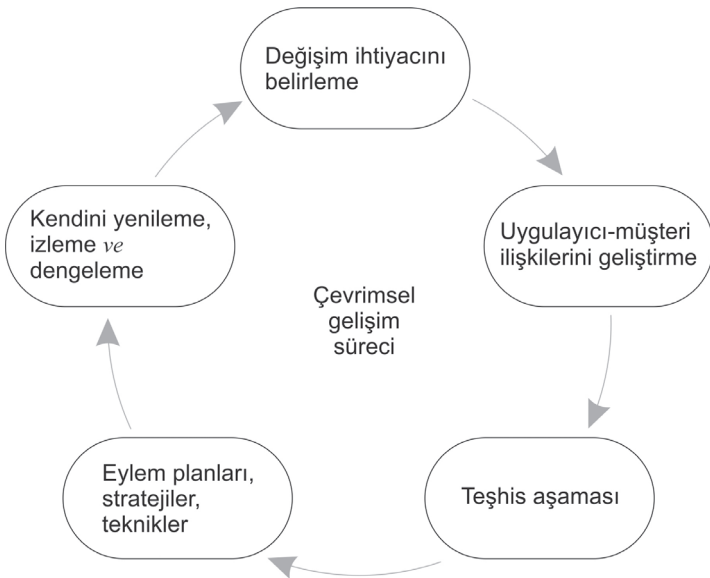
⁶³ Değişim programını uygulamadan önce şirket değişim ihtiyacını belirlemelidir. Yönetici, şirketin bir dengesizlik durumunda olduğunu ve bir iyileştirmenin gerektiğini algılamalıdır. Dengesizlik durumu, dış ortamdaki rekabet/ teknolojik/ sosyal değişikliklerden kaynak-

şirketin etkinliğini arttırmak amacıyla şirketin veya şirket biriminde değişiklik sağlamak için kullanılan bir tekniktir. Kurumsal gelişim bir iş planı veya inovasyon modeli değildir. Kolay ve esnek bir değişim planlama ve uygulama sürecidir ve daha çok, çalışan ve şirketlerin işlevsellikleri, insan ve sosyal süreçlerin etkili kullanımıyla nasıl daha iyi işlevsellik sağlayabileceği ile ilgilidir. Modern çalışan ve şirketlerin günümüzde karşılaştığı çalkantılar/ değişkenlikler daha önce karşılaşılmamış bir boyuttadır, çünkü modern değişimler evrimselden ziyade daha

lanabilir. Dolayısıyla hissedilebilir bir ihtiyaç olmalıdır, çünkü ancak hissedilebilir ihtiyaçlar yöneticileri yeni bir çözüm yolu bulmaya yönleltebilir. Değişim ihtiyacı belirlendikten ve gelişim uygulayıcısı konuyu devraldıktan sonra uygulayıcı ile müşteri (kişi veya şirket olabilir) arasında bir ilişki kurulur. Bu ilişkinin gelişimi kurumsal gelişimin olası başarı veya başarısızlığı için önemli bir belirleyicidir. Bu aşamadan sonra uygulayıcı ve müşteri sistem ile ilgili veri toplamaya başlar. Veri toplama, şirket ve uygulayıcının müşteri sorunlarını daha iyi anlamalarını sağlayacak önemli bir süreçtir. Ve elde edilen verilerle teşhis konur. Teşhis aşaması, sorunları çözmeyi ve şirketin etkinliğini arttırmayı amaçlayan bir dizi eylem ve programlara yönelir. Bu programlar, toplam kalite yönetimi, hedef belirleme, takım oluşturma, iş tasarımı, görev analizi gibi bazı kurumsal gelişim teknikleri uygulamaktadır. Bir eylem planı hayata geçirildikten sonra, son aşama sonuçları izlemek ve istenen değişimleri dengelemektir. Bu aşama, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda değişim stratejilerinin (bi-reysel değişim stratejileri, teknolojisel stratejiler, kurumsal gelişim stratejileri, zorlayıcı stratejiler, ..) etkinliğini değerlendirmektedir. Bir kurumsal gelişim programının her bir aşamasının geri bildirim alabilmek için izlenmesi gerekmektedir. Sorun giderildikten ve değişim programı uygulandıktan sonra, yeni sistemi dengede olduğundan emin olmak için araçlar geliştirilmelidir. Eğer bu yapılmazsa, sistem eski etkisiz durumuna gerilemeye başlar (Brown,D.R., Harvey,D. 2006. *An Experiential Approach to Organization Development*. 7Ed. Prentice Hall Publ).

çok devrimci niteliktedir. Yeni iş modelleri eski bilgi ve becerileri yetersiz kılmakla birlikte halihazırda kurulu olan özgüven ve statü kalıplarını da yok etmektedir.

Kurumsal gelişim temel anlamda insan merkezli değerleri (karşılıklı güven, dürüstlük, açık iletişim, duyarlılık, başkalarının duygularını anlamak, sorunları çözmek, ..) tüm değerlerin üstünde tutar, çünkü insan şirket başarısının kilit noktasıdır.



Şirketlerde değişim

Klasik değişim süreçleri genellikle mevcut tıkanıklık yaratan durumun yeni bir geleceğe nasıl dönüştürülebileceğini sorgulamaktadır. Ancak, yenilikçi bir mantıkla düşünmeye başladığımızda, görünüşte karşıt olan değerlerin birleşmesinden ortaya çıkan yaratıcı fikirler son derece ilginç değişimleri harekete geçirebilir. Bu noktada ortaya çıkan soru şudur; *Asıl olan, mevcut durumu ona yeni bir gelecek kazandırmak üzere makyajlamak mı, yoksa bu durumu değişimle tamamen yeni bir verimliliğe dönüştürmek mi?* Eğer değişim kaçınılmaz bir noktaya gelmişse bu durumda hiç kimse şirketin değişimden önceki durumunda başarısız olmadığını savunmaya ve dolayısıyla sorunu ötelemeye cesaret edemeyecektir.

Şirketler değişimlere farklı şekillerde yaklaşırlar. Bunun nedeni, şirketlerin bu farklılığı yaratan değişik çalışma modellerine sahip olmasıdır. Dolayısıyla, önce şirketlerin çalışma modellerini, daha sonra bunların değişimle olan ilişkisini incelemek doğru olacaktır. Deneyim ve eğitimi birleştirerek gelişip büyüyen bir şirketin nasıl çalıştığı konusunda bazı benzetmeler yapılmaktadır; şirketi bir makineye, bir organizmaya, bir beyine, bir kültüre, bir politik

sisteme vs benzetmek gibi⁶⁴. Yöneticiler tarafından en çok tercih edilen ve benim de çoğunlukla karşılaştığım genel kullanım yaygınlığına sahip birkaç şirket çalışma modelini burada açıklamaya çalışacağım. Bunlar aynı zamanda şirketlerin değişim süreçlerine olan yaklaşımlarını anlamaya da yardımcı olacaktır.

Bir mühendisin bir makınayı tasarlaması gibi, yönetim teorisyenleri de şirketler için mümkün olduğunca hassas çalışan benzer bir tasarım yaklaşımını elde etmeye çalışmışlardır. Bu tip şirketler bir makina gibi çalışırlar. Şirket herşeyiyle bir mühendislik yapısıdır. Bu modeli kullanan şirketler; rutin uygulamalar gerçekleştiren, iyi tanımlanmış bir yapı ve görev dağılımına sahip, yöntem ve standartlar açıkça tanımlanmış ve bunlara uyulma zorunluluğu olan, her çalışanın hedeflere göre yönetildiği ve tek bir yöneticiye karşı sorumlu olduğu, çalışanların belli görevlere göre ayrıldığı, takımların bireysel çabaların toplamından daha fazlasını temsil etmediği, çalışan disiplininin zorunlu olduğu ve yönetimin bu disiplini kontrol ettiği, verimli üretimlerin yapıldığı vs bir organizasyon tipi olarak düşünülebilir. Şirket birimleri arasındaki uyum bir makınayı oluşturan

⁶⁴ Bu konuda daha detaylı bilgi edinmek için, Gareth Morgan tarafından yazılan *Images of Organizations* (2006. Updated ed. Sage Publ.) adlı kitap incelenebilir.

parçalar arasındaki uyum kadar mükemmeldir. Değişim durumunda bu tip şirketler, yetki pozisyonundaki kişi/ kişiler tarafından sonucu kabul edilmiş bir duruma doğru değişimi gerçekleştirirler. Değişime karşı bir dirençle karşılaşmak kaçınılmazdır, dolayısıyla bu tepkinin yönetilmesi gereklidir. Ve değişim ancak iyi planlanır ve kontrol edilirse yürütülebilir. Bu modelde yöneticiler şirketlerini bir makina gibi işletirler. Bu yaklaşım duraylı/ kararlı ortamlar için mantıklı olabilir, fakat önemli bir değişim ihtiyacı ortaya çıktığında bu durum çalışanlar tarafından oldukça yıkıcı bir revizyon olarak görülecek ve dolayısıyla bir direnç ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, değişim zor ilerleyeceği için güçlü bir yönetim, ilham veren bir vizyon ve yukarıdan aşağı dikey yönlü bir kontrol mekanizması gerekecektir.

Değişen ortamlara göre kendisini adapte eden ve yaşam mücadelesini sürekli kılan bir canlı organizma imajı, değişime karşı yollarına devam etmek isteyen şirketler için güçlü bir bakış açısı sunmaktadır. Bu nedenle bazı şirketler, organizmaların bu özelliklerinden esinlenerek ortama uyumlu şekilde yönetilmektedirler. Organizmaların yaşadığı bazı biyolojik olaylar (farklı ortamların farklı türde organizmaları tercih etmesi, belli türlerin belli çevresel şartlara-diğerlerine göre- daha iyi adapte olması, organizmaların çevreye adaptasyon süreçleri, organizma

yaşam döngüsü, organizmanın sağlık ve gelişimini etkileyen faktörler, ..) yönetim teorisyenlerinin bu çalışma modelini geliştirme ve tanımlamalarında esin kaynağı olmuştur. Organizma modeli, şirketleri bireylerin şirket içi ihtiyaçları ile ortamın gereksinimlerini dengelemek için tasarlanmış birbirine bağlı iş, insan ve teknik ihtiyaçlar kümesi olarak algılanmaktadır. Bu modelin özünde şirketlerin her zaman ortamla birlikte yapılandırılması gerekliliği vardır. Ortamın sağlıklı analiz edilmesi ve bu ortama göre en iyi adaptasyonun geliştirilmesi kaçınılmazdır. Eğer şirketteki bireylerin ihtiyaçları karşılanırsa şirket de ortamın ihtiyaçlarını karşılamak için daha iyi yapılandırılır ve dolayısıyla şirketin adaptasyon becerisi/ fonksiyonelliği yükselir. Bu model, yöneticileri kurumsal hayatta kalma sanatını öğrenmeleri konusunda cesaretlendirmekte ve sorunlara karşı açık sistemler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Açık sistemler, ortam şartlarına adapte olmak ve içsel talepleri dengelemek/ karşılamak için dikkatli bir yönetimi beraberinde getirmektedir. Organizma modelinde bir şirketi yapılandırmak ve yönetmek için ‘tek en iyi yol’ yoktur. Şirketin farklı birimleri ile ortam arasındaki bilgi akışı şirketin başarısı için bir anahtar özellik olduğu için ortama bağlı uygun seçenekler her zaman yaratılabilir. Burada söz konusu olan ‘en iyi uyanı’ bulmaktır. Organizma modeli

şirketlerde değişim ancak dış ortamdaki değişimlere bir tepki sonucu gerçekleşmektedir. Bireyler, adapte olabilmek için değişim ihtiyacının psikolojik olarak bilincinde olmalıdırlar. Dahil olma ve psikolojik destek başarı için gerekli olan stratejilerdir. Ancak bu reaksiyonun çift taraflı olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Şirket sadece adapte olabilir bir sistem değildir. Aynı zamanda, toplum ve diğer şirketlerle işbirliği yaparak veya yeni ürün/ hizmetler üreterek ortamı şekillendirebilir.

Politika, şirket çalışma modelleri arasında rastlanan bir diğer baskın şekildir. Bireylerin şirket içi politik hareketleri aslında şirketlerin geneline yakınında farklı düzeylerde gözlenir. Ancak bazı şirketlerde bu model sistemin tamamını kucaklayan bir atmosfer yaratır. Şirketleri politik sistemler olarak gördüğümüzde, öncelikle şirket ve politik sistemlerin çalışmaları arasındaki paralellikleri ortaya koymak gerekir. Bir şirketin çalışma şeklini tanımlayabilmek için bazen demokrasi (katılımcı yapı), bürokrasi (kuralcı yapı), otokrasi (diktatör yapı), teknokrasi (teknolojik yapı) vs ifadeler kullanılabilir. Politik modelde şirketin deklare edilen kurumsal yapısını aslında geçersiz kılan önemli bir politik oluşum söz konusudur ve bireylerin bu politik resmin dışında kalması oldukça zordur. Şirkette kimin güçlü olduğu, kimlerin bu güce yakın

olduğu çok yakından takip edilir. Bireyler arasındaki koalisyon takım çalışmalarından daha önemli hale gelir. Şirketteki kısıtlı olan kaynakların tahsisi gibi önemli bir konuda kimin ne kadar pay alacağı pazarlık ve müzakereler sonucunda belirlenir ve bu durumda anahtar faktör karar verici ile olan politik yakınlıktır. Politik modelin değişimlerle olan ilişkisi yine politik esaslara dayanmaktadır. Değişim, en güçlü kişi tarafından desteklenmediği sürece gerçekleşmesi mümkün değildir. Değişim için en geniş desteği almak en iyisidir. Şirketteki politik resmi iyi yorumlamak ve değişimin sonunda kimin kazanan kimin kaybeden olacağını görmek önemlidir. Bu modeli kullanmanın olabilecek en tehlikeli yanı şirkette her zaman ‘kazanan’ ve ‘kaybedenlerin’ olmasıdır. Bu zıt kutupluluk şirket içinde bir politik rekabete kolaylıkla dönüşebilir.

Burada açıklanan en popüler şirket çalışma modellerine diğer örnek sayılabilecek modeller de eklenebilir. Ancak şirket değişimlerinde önemli olan, hangi model benimsenirse benimsensin o modelin değişim sürecindeki olumlu ve olumsuz yanlarını detaylı olarak tanımlayabilmektir. Değişim karşısındaki en iyi yönetim kesinlikle çok boyutlu olandır. Eğer yöneticiler modellerden sadece birine bağlı kalırlarsa bu durumda tarz ve yaklaşımlarında tek boyutlu olacaklardır. Açık tanımlanmış hedef ve yapısal ih-

tiyaçlara vurgu yapan makina modelinin sürekli kullanılması mikroyönetim ve daha az risk alma ile sonuçlanacaktır. Bireylerin dahil edilmesi ve değişimin içinde olmasını vurgulayan organizma modelinin kullanımı yavaş hareket riski taşıyacaktır. Değişim isteniyorsa güçlü insanların desteğinin/ katılımının gerekliliğini savunan politika modelinin aşırı uygulanması yönlendirmeye (manipülasyona) neden olabilir. Dolayısıyla, başarılı bir değişim yönetimi farklı modelleri bir arada tutmayı gerektirmektedir.

Deneyim

Şirketi yeni dönem şartlarına hazırlarken, yeni değişim yönetimi süreçleri derinlerde var olan varsayımlarımızı yüzeye çıkartmak ve yeniden düşünmek için bir sistem sunmalıdır, aksi taktirde anlamlı bir değişim imkansız olacaktır. Dolayısıyla, değişimi yeterince iyi anlamak en temel unsurdur.

- Değişim planlı veya plansız olabilir.
- Değişim evrimsel veya devrimsel nitelik taşıyabilir.
- Değişim şirket dışı ortamın etkileri tarafından oluşabilir.
- Şirket hayatta kalabilmek için ‘en az’ ortamın değiştiği kadar ve hızda değişmeli ve adapte olmalıdır.
- Dünya değiştikçe ve şirketler bu dinamik ortamda var oldukları sürece değişimin kendisi ve onu yönetmek kaçınılmaz olacaktır.

- Değişim yönetimi süreçleri, diğer şirket süreçlerini bir şekilde etkiledikleri için, şirket başarısı açısından kritik öneme sahiptirler.
- Değişim yönetiminin başarısız uygulamaları; şirket adına kötü bir deneyime, gelecekte herhangi bir değişim programı üstlenmede tereddütlü olmaya, şirket performansı üzerinde olumsuz bir etkiye, kriz başlangıcına ve hatta hızlanmasına neden olabilir.

Değişim ve birey

Değişim hangi ölçekte olursa olsun sonuçta herşekilde etkilenecek olan insandır. Dolayısıyla, değişimin bireyler üzerindeki uygulamalarına bakmadan daha büyük ölçekteki değişimleri verimli bir şekilde yönetmeyi ummak gerçekte mümkün değildir. Diğer taraftan, modern şirket yapılarına baktığımızda ekipler üzerinden organize olduklarını, dolayısıyla başarı için takım çalışmasının önemini görmekteyiz. Bu yüzyılın iş dünyası yöneticileri, kendilerinden öncekilere göre, daha zorlu sorunlarla yüzleşmektedirler. Yeni yöneticiler için yönetim bir *denge* olayıdır. Yöneticiler başarılarını hatalarını kabul etme erdemiyle dengede tutmalı ve başarısızlıkları olumlu karşılamalıdır. Ayrıca, kısa dönem ve uzun dönem amaçları arasında bir denge kurmalı, öngörülü ve iş bilir olmalı, küresel ve yerel olayları dikkate almalı, takım çalışmasını önemsedığı gibi

aynı zamanda bireysel sorumluluğu da cesaretlendirmelidir. Dolayısıyla, başarılı değişim yönetimiyle ilgilenen her yöneticinin bunları yerine getirecek yeteneği geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticiler kariyerlerinin erken dönemlerinde genellikle somut sonuçlara/ çıktılara odaklanırlar. Bu doğaldır, çünkü başarının derecesini somut verilerle ölçmek daha kolaydır. Sonuçlar önemli olmasına rağmen yöneticiler ayrıca, değişimi sürdürebilmek ve uzun vadede başarıyı devam ettirebilmek için, altta yatan duyguları ve etkileri dikkate almalıdır. Değişim yöneticileri, şirketin değişiminin farklı unsurlarına karşı sergiledikleri gayretlerini dengelemelidir; net sonuçlar/ çıktılar üretmek ve sunmak, etki, yetki ve gücü harekete geçirmek, insan ve kültürün uyumunu sağlamak vs. Bazen bir veya birkaç unsurun baskın hale gelmesi, yöneticinin diğerlerini kendi görüş açısı içinde tutmasını engellememelidir.

Şirketlerde başarılan herşeyin temelinde bireysel değişim vardır. Eğer bireyler farklı birşeyler yapma konusunda yeterli motivasyona sahiplerse tüm şirket değişim yaşamaya başlayacaktır. Bu kapasite aslında, büyük değişimlerin küçük adımlarla gerçekleştiğini farklı bir şekilde tasvir etmektedir. Değişimin bireysel boyutu incelendiğinde elbetteki bazı yaklaşımları dikkate almak gerekecektir. Psikolojide davranışlar üzerine beş farklı yaklaşım

bulunmaktadır⁶⁵; *davranışsal, zihinsel, psikodinamik, hümanistik ve nörobilim*. Bu yaklaşımların her biri farklı davranış konularını ve zihinsel süreçleri açıklamaktadır. *Davranışsal yaklaşım*, bireyin içsel davranış nedenlerinden ziyade objektif olarak ölçülebilecek gözlemlenebilir davranışlarına odaklanmaktadır. Örneğin, amaçlanan sonuçlara ulaşmak için pozitif etkiler (ödül) veya negatif etkiler (ceza) kullanarak yöneticinin (üstün) bireyin (astın) davranışını değiştirmesi bir davranışsal yaklaşımdır. Eğer amaçlanan sonuçlara ulaşılmazsa o zaman bireyin davranışının çözümlemesi başarısızlığa neyin neden olduğunu anlamayı sağlayacaktır. İstenilen davranışı ortaya çıkartabilmesi için bireyin o şekilde davranması cesaretlendirilmeli ve farklı bir davranış sergilemesi caydırılmalıdır. Bu yaklaşım elbetteki kendi içinde avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Örneğin, bir şirket sıkı bir bürokratik yapıdan daha basit ve müşteriye daha duyarlı bir yapıya geçmeyi planladığı bir şirket kültürü değişim programı yürütüyor olsun. Müşteriyle doğrudan iletişimde olan ve işin mutfağında (arka planda) görev yapan personel bu değişimi gerçekleştirebilmek için müşteriye ve birbirlerine karşı davranışlarını değiştirmek zorunda kalacaklardır. Dolayısıyla, davranışsal

⁶⁵ *Five Perspectives in Psychology*. McGraw–Hill PsychInteractive Online (<http://highered.mcgraw-hill.com>)

yaklaşım personel ve yöneticilerin davranışlarını değiştirmelerine odaklanacaktır. Hedef davranış değişimidir, süreçlerin yada ilişkilerin geliştirilmesi veya amaç belirlemede katılımı arttırmak değildir. Hatta, bireylerin bu değişimi nasıl deneyimledikleri bile ilgi konusu olmayacaktır. *Bir değişim geçirirken davranış yaklaşımı bireylerle ilgili nasıl yardımcı olabilir?* Bu sorunun yanıtı olarak, planlanan davranış değişimlerinde bazı süreçlerin izlenmesi gerekir; performansa etki eden davranışların tanımlanması, davranışların ölçülmesi (davranışların ne çoğunlukta kullanıldığının belirlenmesi), davranışların fonksiyonel analizleri (her davranışı oluşturan bileşenlerin ortaya çıkartılması), bir karşılık stratejisinin oluşturulması (ne tür ödül ve cezaların performansı etkileyen hangi davranışlarla ilişkilendirilebileceği) ve karşılığın etkinliğinin değerlendirilmesi. Ödül stratejileri oluşturulurken, ilk akla gelen ve özellikle satış odaklı şirketlerde kullanılan en belirgin mekanizma *finansal desteklerdir*⁶⁶. Maaş artışı, ikrami-

⁶⁶ Destek teorisi, amaca ve ödüle ulaşmadaki başarılı davranışların olumlu teşvikler⁵ gibi rol oynadıklarını ve ilerlede benzer bir ihtiyaç olması durumunda tekrar eden bu başarılı davranışı güçlendirdiğini varsaymaktadır.

⁵ Şarta bağlı ücret politikaları ve süreçler geliştirildiğinde teşvik ve ödül arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekir. Teşvikler gelecekle ilgili iken ödüller geriye dönüktür. Örneğin, finansal teşvikler, hedeflerine ulaşmaları yönünde insanları motive etmeyi, belli hedef ve önceliklere odaklanarak performanslarını arttırmayı ya da beceri/ yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Finansal teşvikler doğrudan moti-

yeler, yan ödemeler, büyük miktarlarda hisse senedi opsiyonu en genel olanlarıdır. Etkili olabilmesi için finansal desteklerin şirketin istediği performans ve davranışlarla açık ve yakın şekilde örtüşür olması gerekir. Örnek olarak, şirket genelinde uygulanan bir performans ödülü, bir bireyin bu performansa katkısının olmadığı bir durumda başarısız bir destek örneği olacaktır. *Finansal olmayan destekler*, özellikli görevlerdeki performanslar karşısında şirketin ilgi, takdir, iltifat, kişisel gelişim gibi daha çok sosyal nitelikte sunduğu desteklerdir. Etkin ve verimli bir işgücü yaratmak için finansal olmayan desteklerin kullanılması ve bu desteklerin özellikle yetkili yöneticiler tarafından yönetilmesi önemlidir. Yöneticiler bir konuya dikkat etmelidir; finansal destekler finansal olmayan desteklerle birlikte kullanılmalıdır, çünkü birey için para herşey demek değildir (bunu düşünen her yönetici ciddi şekilde yanılır), birey aynı zamanda bilgi paylaşımına ortak edilmek, sorunların çözümüne katılmak, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlerde yer almak, alınacak kararlarda

vasyon sağlamak için tasarlanmıştır. Finansal ödüller ise, insanların performans hedeflerine ulaşmaları veya aşmaları ya da belli seviyede beceri/ yetkinlik kazanmaları durumundaki başarıları için insanlara finansal ödül sağlamaktadır. Finansal ödüller takdirin somut bir şeklidir ve -insanlar daha fazla başarının daha değerli ödüller getireceğini düşündükleri süreç- dolaylı motivasyon olarak hizmet vermektedirler (Armstrong,M., Murlis,H. 2007. *Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. Kogan Page).

rol oynamak gibi kendisiyle gurur duyacağı ve kariyer fırsatlarından tatmin olacağı faaliyetlerin içinde de bulunmak ister.

Zihinsel yaklaşım, bireylerin nasıl düşündüğü/ anladığı/ bildiği ile ilgilenmekte ve düşünme şeklinin davranışlara nasıl etki ettiğini açıklamaktadır. Davranışsal yaklaşımın yetersiz kalmasıyla beraber ortaya çıkmıştır, çünkü davranışsal psikologlar sadece davranışların gözlemlenebilir olan tarafıyla ilgilenmektedirler. Ancak, zihinsel psikologlar daha çok bireyin beyninde olanlarla ilgilenmektedir; sorunları çözmeye veya yaratıcı olma kapasitelerini geliştirmek gibi. Dolayısıyla bu yaklaşımda, davranışsal psikologların odaklanmadığı bazı içsel süreçler söz konusudur. Zihinsel yaklaşım, duygularımızın ve sorunlarımızın düşünce şeklimizin bir sonucu olduğu dayanak noktası üzerine kurulmuştur. Bireyler, içinde bulundukları durumu değerlendirme biçimlerine bağlı olarak bir davranış şekli geliştirirler. Dolayısıyla, bireyler düşünce süreçlerini değiştirerek içinde bulundukları duruma verdikleri tepkileri de değiştirebilirler.

Zihinsel yaklaşım ulaşılmak istenen sonuçlara odaklıdır ve bu sonuçlara ulaşmak için neden-sonuç halkalarından oluşan bir zincirinin takip edilmesi gerekir. Bu anlamda zihinsel yaklaşım, dış uyaranlarla ilgili değildir, bireylerin neyi başarmayı

planladıkları ve bunu nasıl yapacakları ile ilgilidir. Zincirin ilk halkası benlik kavramı ve değerlerdir. Bu noktada birey, kendi temel değerlerinin ne olduğu ve bunların şirketin temel değerleriyle nasıl uyuşabileceği sorusunu yanıtlaması gerekir. Diğer halka, inanış ve tutumlardır. Birey, kendisini sınırlayan inanç ve tutumların neler olduğu ve bunları hangi diğer inanç ve tutumlarla değiştirilebileceği sormalı ve yanıtlamalıdır. Bir sonraki halka, duygulardır. Sonuca ulaşabilmek için birey en verimli halinin ne olduğunu ve duygusal olarak bu moda nasıl geçiş yapabileceğini bilmelidir. Sonraki halka, davranıştır. Birey davranışsal olarak ne yapması gerektiğini ve ilk adımın ne olduğunu ortaya koymalıdır. Ve son halka sonuçlardır. Ne tür belirli sonuçların/ çıktıların istendiği ve bu çıktıların ne şekilde alınabileceği tanımlanmalıdır.

Psikodinamik yaklaşım, daha az farkında olduğumuz ve üzerinde daha az kontrolümüzün olduğu içsel güçler tarafından motive edilen davranışları incelemektedir. Dış dünyada bir değişiklik karşılıldığında birey içsel olarak değişik psikolojik durumlar deneyimleyebilir. Bu anlamda psikodinamik yaklaşım, değişim süreci boyunca bireylerin verdiği tepkileri anlamak isteyen yöneticiler için oldukça faydalıdır. Yani, bireyler değişimle yüzleştiklerinde iç dünyalarında neler olup bittiği açığa çıkmakta

ve dolayısıyla neden gösterdikleri şekilde bir tepki verdiklerini yöneticilerin anlamasını sağlamaktadır. Aslında, farklı zaman ve şekillerde olmasına rağmen bireyler değişim sürecini diğerlerine göre daha kolay ve daha zor yaşayabilirler. Bu sadece doğal ve normal olmakla ilgili değildir, aslında insan olmanın bir parçasıdır.

Hümanistik yaklaşım, bütün bireylerin doğal olarak ilerleme ve gelişme, hayat ve davranışlarını kontrol etme gayreti içinde olduklarını savunmaktadır. Yöneticiler için hümanistik yaklaşım bazı olanaklar ve zorluklar sunmaktadır. Her zaman şirket yönetiminin mantık ve akılla yapıldığı düşünülür. Ancak, duygusal zeka⁶⁷ ve yönetim becerileri⁶⁸ üze-

⁶⁷ Duygular, yaptığımız her eylemi, aldığımız her kararı ve verdiğimiz her yargıyı içermektedir. Duygusal olarak zeki insanlar bunun farkındadırlar ve duyguları tarafından yönetilmek yerine duygularını yönetmek için kendi düşünme becerilerini kullanırlar. Diğer bir ifadeyle duygusal zeka, davranışlarımıza yön vermek için duyularla ilgili olarak düşünmeyi (ve düşünmeyle ilgili olarak duyguları) kullanmaktadır. Duygusal zekayı geliştirmek zaman alabilir, ancak bireylerle çalışma şeklinizi ve kendinizi yönetme şeklinizi iyileştirecek sürdürülebilir davranış değişimlerine öncülük etmektedir (Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. 2009. *Emotional intelligence Coaching: Improving performance for leaders, coaches, and the individual*. Kogan Page.)

⁶⁸ Eğitim ve deneyim, yöneticilerin kişisel becerilerini tanıma ve geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. *Kavramsal beceriler*; bir durumu/ olayı analiz ve teşhis etmek, etki ile neden arasındaki farkı ayırt etmek ile ilgilidir. Özellikle üst düzey yöneticilerin iyi kavramsal becerilere sahip olması beklenir, çünkü onların temel sorumlulukları planlama ve örgütlenmedir. İnsan becerileri; diğer birey ve grupların davranışlarını anlama, değiştirme, yönetme ve kontrol etme ye-

rine yapılan araştırmalar yöneticileri daha etkili yapan unsurların onların duygusal farkındalıkları ve duygusal düzlemde diğerleriyle buluşma yeteneği (empati) olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşıma göre, durum içinde tamamen duygusal olarak bulunmadan verimli olunamaz ve kendinizin veya başkalarının öğrenmesini üst düzeye çıkartmak mümkün değildir.

Nörobilim, insan beyni ve psikolojisinin davranışları nasıl kontrol ettiğini ve şekillendirdiğini araştırmaktadır. Nörobilim, insanoğlunun düşünce, duygu ve davranışlarını anlamayı sağlamaktadır. Nörobilimciler sinir hücreleri, ağlar, beyin sistemleri ve davranışları incelemek için bilgisayarlardan özel boyalara kadar birçok araç kullanmaktadırlar. Bu çalışmalar sonucunda; sinir sisteminin normal olarak nasıl geliştiği ve işlevsel olduğu, nörolojik bozukluklarda nelerin yanlış gittiği öğrenilebilmektedir⁶⁹.

Bireylerin değişime karşı verdiği tepkilerde bazı faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Eğer yönetici

teneğini içerir. Ayrıca, iletişim kurma, koordine etme, insanları motive etme ve hatta bireyleri bir takım içinde tutma becerileri yöneticiyi etkili kılmaktadır. *Teknik beceriler*; işi gerçekleştirmek için gerekli olan meslek-özellikli becerilerdir. Yöneticilerin etkili olabilmeleri için bir dizi teknik becerilere sahip olmaları gerekir ve bu beceriler yöneticinin şirketteki pozisyonuna göre değişebilir. Örneğin, bir üretim müdürü; üretim, muhasebe, malzeme yönetimi, dış kaynak kullanımı (*outsourcing*), IT vs becerilerine sahip olmalıdır.

⁶⁹ www.sfn.org

değişime karşı bireyler tarafından olumlu tepkiler almak istiyorsa bu faktörleri dikkate almalıdır. • Değişim dış ortam tarafından dayatılabilir veya iç-sel olarak gelişebilir; devrimsel veya evrimsel, periyodik veya tek-seferlik, genişleme veya küçülmeyle ilgili vs olabilir. Dolayısıyla farklı şekillerdeki değişimler farklı tutum ve davranışlara neden olabilir. Yani, değişimin kendi doğasında çeşitlilik olduğu unutulmamalıdır. • Değişimin sonuçları önemlidir; kimlerin yararına olacağı (çalışanlar, yönetim kurulu, paydaşlar, müşteriler, ..), kimlere kazanç veya zarar getireceği bilinmelidir. • Şirketin geçmiş yaşantısı dikkate alınmalıdır; daha önce değişimlere karşı nasıl bir pozisyon aldığı, egemen kültrün ne olduğu, değişimi etkin bir şekilde yürütebilmek için yönetim uzmanlığı ve kaynaklar açısından şirketin kapasitesinin ne olduğu, değişimden sonra geleceğin nasıl olacağı vs konular detaylı irdelenmelidir. • Bireyin geçmiş yaşamı da onun değişime karşı nasıl tepki vereceği yönünde bazı ipuçları verebilir. Burada bireyin geçmişi ile tanımlanan onun daha önce yaşadığı değişimlerde verdiği tepkiler, bilgi seviyesi, sahip olduğu beceriler ve deneyimler, hayatında kararlılık gösterdiği alanlar, kariyerinde bulunduğu evre vs. • Bireyin kişilik tipi onun değişime karşı vereceği tepki konusunda önemli bir belirleyici faktördür. Ayrıca bireyleri motive eden güçler de

(kariyer, para, bağlılık, süreçlere katılım, ..) dikkate alınmalıdır.

Bazen yöneticiler bireylerin değişimleri neden kolaylıkla benimseyemediklerini anlamayabilirler. Bunun nedeni aslında bireyin değişime karşı gösterdiği *direnç* tir. Bu direnç farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. Ancak en popüler olan neden, bireylerin geçim kaygılarının yeni öğrenme kaygılarından daha büyük olmasıdır. Farklı bir açıdan şu da söylenebilir; bireylerin geçim kaygısını arttırmak yerine öğrenme kaygısı azaltılmalıdır. Öğrenme kaygısını azaltmak, bir dizi uygulamalarla bireyin psikolojik olarak güvende olduğu duygusu arttırılarak sağlanabilir. Örneğin, sürekli eğitimler verilmesi, eğitimlerde aktif katılımın teşvik edilmesi, etkileyici bir vizyon oluşturulması, atölye çalışmaları (*workshop*) yapılması, koçluk/ olumlu rol modeller/ destek grupları gibi sistemlerin uygulanması vs.

Deneyim

Daha önce bahsedilen davranışlarla ilgili dört temel yaklaşım yöneticiler için bir rehber niteliğindedir.

- Ödül stratejilerini doğru belirleyin (davranışsal): Yönetici, ödül politikaları ve performans yönetiminin söz konusu değişimlerle uyumlu olduğundan emin olmalıdır. Bireyler, kendilerinden yapılmasını isteneni/ bekleneni ve nasıl yapacaklarını detaylı olarak

bilmelidirler. Özellikle birçok şirketin şirket tarzını (Toyota Tarzı, Volvo Tarzı, Kohlberg Kravis Roberts (KKR) Tarzı, ..) kullandığı günümüzde davranışların tanımlanması önemlidir.

- Hedefleri motivasyona bağlayın (zihinsel): Yönetici, şirket amaçları, bireysel hedefler ve motivasyonla bağlantılı stratejilere başvurulmalıdır. Değişim boyunca, engeller ve dirençleri yeniden şekillendirecek olan sürekli koçluk hizmeti sağlamalıdır.
- İnsanlara birey olarak davranın ve kendinizinki kadar onların da duygusal durumlarını anlayın (psikodinamik): Yöneticinin yönetim tarzı ve anlayışı değişikliği uygulayacak/ yaşayacak olan bireylerin duygusal durumlarına adapte edilmelidir. Bu, insanlara yetişkin olarak davranmak ve onlarla saygı çerçevesinde iletişim kurmakla ilgilidir. Bu yaklaşım yöneticilere, yüzeysel olarak görünenin altına bakmanın ve ifade edilemeyen duygu ve düşünceleri ortaya çıkarmanın faydalarını görmelerine olanak sağlamaktadır. Duygularla çalışmak değişime karşı direnç olarak ortaya çıkmak yerine değişim gayreti için gereken enerjiyi serbest bırakabilir.
- Özgün olun ve insanların ilerlemek ve gelişmek istediklerine inanın (hümanistik): İnsanların, doğası gereği, her zaman değişime tepki verme kapasitesinde olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Sağlıklı bir açık iletişim, şirket hedeflerine potansiyel katkılarından dolayı bireylere sunulacak olan olumlu bir takdir onların ilerlediği ve geliştiği bir ortamın yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

Takımlarda değişim

Konuya başlamadan önce grup ve takım/ ekip terimlerinin neyi/ neleri kapsadığını açıklamakta fayda var, çünkü her iki topluluk türü değişimi farklı şekillerde deneyimler. Şirkette çalışan birey içgüdüsel olarak bir takım içinde mi yoksa bir çalışma grubu içinde mi yer aldığını bilebilir. Ancak bu içgüdüsel algılamanın ötesinde her iki terimi açık olarak tanımlamak gerekir. Eğitmen, danışman ve yazar Marty Brounstein'a göre takımlar çalışma grubu biçimleridir, fakat bütün çalışma grupları takım değildir ⁷⁰.

Çalışma gruplarının özellikleri: Bireysel sorumluluk söz konusudur; grup üyeleri bilgi ve görüşleri paylaşmak için bir araya gelirler; bireysel hedeflere odaklanırlar; bireysel çalışma ürünleri üretirler; bireysel roller, sorumluluklar ve görevler tanımlarlar; bireysel sonuç ve zorluklar söz konusudur; amaç, hedef ve yaklaşımlar yönetici tarafından şekillendirilir.

Takımların özellikleri: Bireysel ve karşılıklı sorumluluk/ hesap verme söz konusudur; takım üyeleri tartışmak, karar almak, sorunları çözmek ve planlama için sıkça bir araya gelirler; takımın hedeflerine odaklanırlar; kollektif çalışma ürünleri

⁷⁰ Brunsstein,M. 2002. *Managing Teams for Dummies*.

üretirler; takımın işi yapmasını kolaylaştırmak için bireysel roller, sorumluluk ve görevler tanımlarlar (bunlar çoğunlukla paylaşılır ve dönüşümlü yapılıır); takım olarak sonuç ve zorluklar vardır; amaç, hedef ve yaklaşımlar takım üyeleri ile beraber takım lideri tarafından şekillendirilir.

Takımlar, geleneksel çalışma gruplarına göre, daha fazla bir araya gelmektedirler ve bir araya geldiklerinde iletişim kurmaktan daha fazlasını yaparlar. Takım toplantıları işi planlamak, problemleri çözmek, iş ile ilgili kararlar almak ve ilerlemeleri gözden geçirmek için bir çeşit forum niteliğindedir. Dolayısıyla, toplantılar takımların varlığı için son derece önemlidir. Çalışma gruplarının yönetici-merkezli doğasına karşılık, takım birlikteliği katılımcı bir özellik göstermektedir. Bir takımda takım lideri, işin yapılabilmesi için üyeleri hedef ve planları şekillendirmeye yardımcı olmaları amacıyla sürece dahil eder. Üyelerin sürece dahil edilmesi -bireysel ve karşılıklı sorumluluk özelliğinden dolayı- işin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Çalışma gruplarında yöneticiler, hedef ve görevleri belirlemek için personelle daha çok bireysel olarak çalışırlar, ancak doğaldır ki personelin kararlara olan katkısı oldukça azdır. Dolayısıyla birey, kendisinden ne beklediğini ve nasıl yapacağını anlamaya terkedilir.

Bir takıma veya takım çalışmasına duyulan ihtiyaç birbiriyle bağlantılı çok sayıda iş adedinin olması veya işin tek kişi tarafından yapılmasının zor ve karmaşık olması nedeniyledir. Aslında takım çalışması işin yapılmasını son derece basite indirmektedir. Bu nedenle, işin karmaşıklık düzeyi ile ihtiyaç duyulan takım çalışmasının düzeyi arasında bir bağlantı kurmak yanlış olmaz. Yani, karmaşıklığın büyüklüğü takım çalışmasına duyulan ihtiyacın büyüklüğü ile orantılıdır.

Yönetimler çoğunluğu kesin ve kesin olmayan görevlerle uğraşırlar. Bu nedenle, takım çalışmalarında esneklik ilkesini uygulamaları bir zorunluluktur. Örneğin, sağlık ve güvenlik, İK politikaları, istihdam vs ile ilgili kararlar göreceli olarak kesindir. Bu tür kesin nitelikteki konular paylaşım içine girilmeden doğrudan halledilebilir. Dolayısıyla, bu tür konulara verilebilecek doğru bir cevap vardır. Diğer taraftan, stratejiler, yapılanma ve kültürle ilgili alınacak kararlar daha az kesindir. Benzeri konularda doğru bir cevap yoktur ve her eylem bir risk almayı gerektirir.

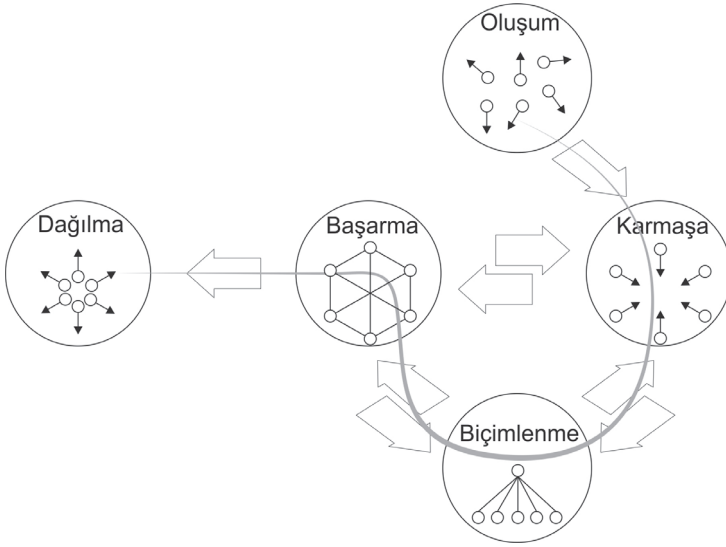
Bütün takımlar ilk kurulduklarında veya sonradan önemli bir gelişme olduğunda (yeni bir üye katılımı, mevcut üyenin ayrılması, iş kapsamının değişmesi, dışarıdan baskı gelmesi/ bu baskının artması, şirket çalışma ortamındaki değişiklik, ..) bir deği-

şim süreci geçirirler. Takım gelişiminin aşamalarını doğrusal olarak modelleyen Bruce W. Tuckman tarafından kaleme alınan makale⁷¹ bu konuda ilgili herkesin bildiği en yaygın kullanılan çalışmadır. Bu akademik yayında açıklanan aşamalar şirketlerde takım oluşturmak için hassasiyetle uygulanmaktadır. Tuckman modeli, bütünleştirici ve kurumsal olduğu kadar kavramsal fonksiyon olarak da hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Modelin temel yaklaşımı, herhangi bir takım etkin takım performansı yönünde çalıştıkça veya mücadele ettikçe farklı gelişim aşamaları geçirecek olmasıdır. Model takım gelişimini dört aşamaya ayırmıştır; oluşum/ kuruluş (*forming*), karmaşa/ fırtına (*storming*), biçimlenme/ düzenlenme (*norming*) ve başarıma/ yerine getirme (*performing*). Ancak, çalışma daha sonra revize edilerek beşinci bir aşama eklenmiştir; dağılma (*adjourning*)⁷².

Oluşum: Bu aşama bireylerin takıma dahil olma sürecidir. Yöneticiler takım üyelerini onların teknik uzmanlıkları veya diğer becerileri nedeniyle seçebilir. İnsanlar bir araya gelir ve kendileri hakkında oldukça yüzeysel bilgi ve takımın ne yapması gerektiği ile ilgili görüş paylaşımında bulunmaya başlarlar.

⁷¹ Tuckman, B.W. 1965. *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin. Vol63. No6. 284-399.

⁷² Tuckman, B.W., Jensen, M.C. 1977. *Stages of Small Group Development Revisited*. Group and Organizational Studies. Vol2. 419-427.



İnsanlar genellikle takım üyeleri üzerinde olumlu bir etki bırakmaya ve kendi kimliklerini yükseltmeye çalışırlar. Eğer üyeler daha önce takım çalışması konusunda herhangi bir deneyime sahip değillerse bu aşamada takımın görevi tamamlaması için kullanılması gereken süreçler hakkında oldukça az fikre sahip olurlar. Dolayısıyla takım lideri, takımın nasıl çalışmasını istediği/ beklediği veya bu takımın öğrenebileceği önceki takım çalışması deneyimleri hakkında bazı yapıcı tartışmalar yaratarak süreci yardımcı olabilir.

Karmaşa: Takım üyelerinin en rahatsız olabilecekleri çatışmalar bu aşamada çıkmaktadır. Üyeler asıl işin içine girdikçe farklılıklara veya oluşum aşamasına itirazlarını ifade etmeye başlarlar. Birey, diğer üyelerin takımdan farklı şeyler beklediğini veya farklı önceliklerinin ve hatta gizli gündemlerinin olduğunu düşünebilir. Bir kısım üyeler bir formel takım liderinin yönetiminde takım çalışmasını savunurken diğer üyeler ise daha katılımcı bir yaklaşımı savunarak karşıt görüş belirtebilirler. Kısaca, üyeler bir arada çalıştıkça beraberlerinde getirdikleri değerler ve normlar daha net ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bazı takımlar -özellikle farklılıkları tartışmak ve kabul etmek yerine bunları bastırmayı tercih edenler- bu aşamayı geçmeyi başaramazlar. Gelişimin bir sonraki aşamasına geçiş ancak takım üyelerinin bu geçişi sağlayacak görevleri başarmalarıyla mümkün olabilir. Eğer takım anlaşmazlıklarla yüzleşemez ve çözemezse bu durumda ikinci veya birinci aşamada kalmaya mahkum olur. Dolayısıyla, zorluklarla karşılaşan takıma yardımcı olmak ve bir sonraki aşamaya geçebilmek için takım lideri ve diğer yetenekli üyeler kritik rol oynamaktadırlar.

Biçimlenme: Takım üyeleri farklılıkları yapıcı olarak karşılamaya ve birlikte çalışmak için orta yollar bulmaya başlar. Üyeler, birbirleriyle nasıl etki-

leşimde olabilecekleri, görevlere nasıl yaklaşmaları gerektiği, farklılıklarla nasıl uğraşacakları vb gibi konularda bir dizi paylaşılmış normlar/ beklenen davranış modları geliştirirler. Ayrıca, liderin hali hazırda belirlediği rolleri kabul edebilir veya ilk toplantılarda rolleri yeniden tanımlayabilirler. Takıma rehberlik edebilecek ortak bir dil geliştirebilir ve böylece üyeler etkili bir şekilde çalışabilirler.

Başarma: Takım bu aşamada verimli çalışmaktadır; işi gereken standartlarda yürütmekte ve istenilen hedeflere ulaşmaktadır. Özellikle bir önceki aşamayı geçmeyi başaramayan takımların bu aşamaya başlamaları mümkün değildir.

Dağılma: Takım artık görevini tamamlamış ve dağılmıştır. Takım üyeleri, gelecekteki benzer takım çalışmaları için kendilerine dersler çıkarırlar. Bazı takımlar, iş yapma kapasiteleri düşük olduğu ve tekrar bir araya gelmeyi düşünmedikleri için tamamen dağılırlar.

Takımlar her zaman için bu süreçlerden geçecektir. Yeni üyeler katılıp mevcutlar ayrıldıkça, şartlar veya görevler değiştikçe takımı bir önceki aşamaya götürecek yeni gerilimler ortaya çıkacaktır. Yeni üye katılımı demek, takımın oluşum veya biçimlenme aşamasına geri dönmesi demektir. Bu, yeni üyenin psikolojik olarak takıma adaptasyonunu ve mevcut

üyelerin davranış beklentilerini anlamasını gerektirmektedir. Öncelikler üzerinde yaşanan bir çatışma veya görev değişikliği takımı karmaşa aşamasına döndürebilir. Dolayısıyla, takımın yeniden kendisini toparlayarak ileriye doğru atılımında bulunması gerekecektir.

Değişim ve İK

Gerek geleneksel gerekse modern yönetimlerin uygulandığı dinamik şirketlerde değişimleri yaşamak kaçınılmazdır. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, hem yöneticiler hem de çalışanlar farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar, fakat ortaya çıkan baskının büyük bir çoğunluğu, şirketin faaliyetine devam etmesinde kilit rol oynayan İK biriminin üzerindedir.

Radikal bir kararla büyük bir değişime giden geleneksel bir şirketin veya benzersiz bir organizasyon yapısı kurmaya çalışan yeni bir şirketin değişim sürecinde etkili ve başarılı olabilmesi için İK biriminin desteği önemlidir. Büyüme trendini yakalamış şirketlerde, hem şirkete hem de şirket çalışanlarına karşı sorumluluk yüklenen İK biriminin doğal olarak iki konuda yoğunlaştığı söylenebilir; *kurumsal gelişim* ve *kariyer gelişimi*. Şirketlerdeki kurumsal gelişim, rekabetçi iş ortamına uyum sağlayabilmek

için şirketin yapı ve operasyonlarında dikkatlice planlanmış değişimleri ifade etmektedir. Kariyer gelişimi ise, şirket çalışanlarının ihtiyaçları ile kariyer planlarını eşleştiren bir programdır.

Yöneticiler, çalışanların bir işin başarısı veya başarısızlığına katkıda bulunabilecekleri bütün yolları dikkatlice düşünmelidirler (uygun iş/ göreve uygun kişi eşleştirmesi). Etkin olmayan iş süreçleri, ürün/ hizmet kalitesindeki düşüşler, verimsiz malzeme kullanımı, gerekli malzemelerin alımındaki gecikmeler, dağıtım kanallarında yaşanan sorunlar vs şirket yeteneğinin müşteri talepleriyle buluşmasını engellemektedir. Bu ve diğer yaşanan sorunlardan dolayı şirketler; organizasyon şekilleri, iş süreçlerindeki iş akışının nasıl olması gerektiği, çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle nasıl uyumlu çalışacakları vs konularında daha fazla dikkatli olmalıdırlar. Dolayısıyla yöneticiler, şirket başarısının sürdürülebilir olduğundan emin olabilmek için şirketlerinde değişim süreçleri başlatırlar.

Şirketler genellikle iş süreçlerinde iyileştirmeler yaparak ve etkili çalışma ilişkileri kurarak değişmektedirler. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, basit olarak, iş yapma şeklinin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir ve malzeme/ kaynak kullanımı, şirket birimleri arasındaki ilişkiler, birey ve çalışma takımları için

görev dağılımları, iş yöntemleri ve operasyonlar vs birçok konuyu kapsamaktadır. Anlaşılacağı üzere, iyileştirmenin temel amacı; iş süreçlerindeki aksayan noktaları ortadan kaldırmak, kaliteyi arttırmak ve maliyetleri düşürmektir. İyileştirme bazı şirketler için yeni teknolojilerin kullanılmasını, iş alanlarının yeniden düzenlenmesini, şirket birimleri ve çalışma takımları arasındaki ilişkilerin revize edilmesini, iş yapmada kullanılan yöntemlerin modifikasyonunu vs gerektirebilir. Ancak bir gerçek var ki, bireylerin yeni teknoloji kullanma konusundaki isteksizlikleri veya yıllarca yaptıkları işin yapılış tarzının değişmesi şirketlerin iyileştirme süreçlerini gerçekleştirmelerini güçleştirmektedir. Bu nedenle genellikle şirketler, çalışanların değişimleri kabul etmelerine ve olumlu tepkiler göstermelerine yardımcı olabilmek için şirket dışı uzmanlarla çalışmayı tercih etmektedirler.

Etkili çalışma ilişkileri kurmanın odak noktasında insan vardır. Kendilerinin şirketin önemli bir unsuru olduğuna inanan bireyler şirket hedeflerine ulaşmak için azimle çalışacaklardır. Birçok önemli ilişki türü (şirket çalışanları arasındaki ilişkiler, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler, çalışanların şirketin diğer bağlantılı olduğu şirketlerdeki çalışanlarla arasındaki ilişkiler, ..) etkili bir şirket için büyük katkılar sağlamaktadır.

Değişim ve psikoloji

Şirketler maliyetlerini kırmak ve sektörde rekabetçi kalabilmek için değişime karşı eğilimlidirler. Fakat, daha önceki konularda da değinildiği gibi, değişim basit bir eğilim güdüsünden çok daha fazlasıdır. Değişim; içsel kaynakları yeniden paylaştırmak, verimlilik seviyesini arttırmak, hedef kitleye yeniden odaklanmak, yöneticileri daha profesyonel ve stratejik olmaya yöneltmek, teknolojiyi daha verimli kullanarak verimliliği arttırmak, şirket birimlerinin uyumlu birlikteliğini sağlamak vs ile ilgilidir. Dolayısıyla, şirket değişimi üzerinden ortaya çıkan amaçlar oldukça geniştir.

Çalışanlar için değişim süreci şirketle/ işverenle arasındaki kişisel psikolojik ilişkinin sonu olabilir. Bireyler için duygular her zaman ön plandadır ve dolayısıyla önemli değişimlerle beraber bireylerin davranışlarında bazı farklılıklar gözlenebilir. Bu aslında, değişimin diğer yüzü olan ve düşük motivasyon ile kendisini belli eden bir hayatta kalma sorunudur. Yani, değişimi destekleyen davranış tipinin tam tersi bir yaklaşımdır. Önceden var olan yüksek seviyedeki şirkete bağlılık duygusu, değişim sürecinin nasıl ele alınacağı ile ilgili belirsizliklerden dolayı zayıflayacak ve kendisini değişime karşı bir direniş ve motivasyon kaybı ile gösterecektir.

Sonuç, değişimi zorunlu kılan güçlerle değişime karşı direnen güçler arasında kalan dinamik gerilim altındaki bir şirket olacaktır. Bu noktaya gelen bir şirkette yönetimin temel görevi, değişime karşı olan direnci azaltmak ve değişim için gerekli olan güçleri arttırmaktır. Fakat bu sadece uzlaşıcı bir çözüm olabilir. Çünkü bu yaklaşımın, değişim için gerekli olan güçleri arttırmanın aynı zamanda bireylerin değişime karşı olan dirençlerini de arttırabileceği gerçeğini gözardı etmesi doğaldır. Bu nedenle şirket psikologları, bireyleri etkileyen olumsuzlukları azaltma konusunda yardımcı olabilmek için değişim sürecine katkı sağlayabilirler.

Şirketlerde büyüme

Şirket sınıflaması her ne kadar analitik süreçte kullanılsa da bazı değişimler diğerlerine göre daha hızlı ve daha etkileyici olmaktadır. Bunun nedeni; zor bir değişim süreci olması, strateji ile ilgili beklenmedik sorunların ortaya çıkması ve süreç içindeki yoğun tartışmalar olabilir. Dolayısıyla şirkette beklenen değişimi incelemek en uygun olanıdır. Bu değişim aslında şirketin *zamansal* (yaş) ve *fiziksel* (büyüklük) büyümesi ile doğrudan ilintilidir. Genç şirketler fikir ve yaratıcılık bakımından zengin ve daha az kaotik oldukları için aktif olarak değişim

ararlar. Bu şirketler yaşlandıkça ve başarılarla ulaştıkça daha savunmacı ve koordine edici olurlar. Örneğin, Royal Dutch Shell bu noktaya gelmiş derin kökleri olan bir firmadır. Küçük firmalar, aynı zamanda küçük ve basit düzeydeki idari yapılarıyla, pazara daha yakın olma avantajına sahiptirler. Şirket büyüdükçe ve daha fazla çalışanı istihdam ettikçe değişimle başa çıkabilmek için sistem ve süreçler geliştirirler. Royal Dutch Shell, karmaşık yapısıyla bunun en güzel örneğidir. Farklı yapıdaki şirketler değişimin farklı baskılarını tecrübe ederler. Küçük ölçekli şirketler yapısal olarak genişledikçe kurucu/yönetici herkesle daha fazla birebir iletişim kuramayacağı için artık kontrolü kaybetmeye başlar. Ayrıca idari yapı da daha karmaşık bir hale gelir. Dolayısıyla pazardaki değişime karşı hızlı kararlar almak ve hızlı tepki vermek zorlaşacaktır. Bu durumda alınması gereken en basit karar küçük kalmayı tercih etmek ve büyümekten vazgeçmek olacaktır. Diğer bir seçenek ise şirketi büyük bir firmaya kısmen veya tamamen satmaktır. İkinci seçeneğe her zaman açık kapı bırakan ve özellikle yabancı firmalarla flört eden yerli firmalarının varlığına çok şahit oldum. Bu arayış içindeki şirketlerin yöneticileri genellikle vizyon, inovatif yaratıcılık, pazarı okuma ve şirketi daha ileriye götürebilme istek ve becerisinden yoksundur ve ben-merkeziyetçi yönetimle

idare ettiği şirketini özellikle yerli pazarla yakından ilgilenen yabancı bir firmaya satana kadar liderliğini sürdürme hırındadır. Bunun altındaki psikolojik ve parasal nedenler ayrı bir kitap konusu olacak kadar çeşitli ve derindir, ancak büyüme potansiyeline sahip bir şirketin farklı yönetim modelleriyle büyüme avantajını kullanmak yerine yöneticinin egolarına teslim edilmesi ister şirketin yaşlanmayla veya asimilasyonla zaten yok olacağının açık bir göstergesidir. Orta ölçekli şirketlerde, genişlemeyle beraber, stratejinin her yönünü merkezden kontrol etmek daha fazla mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla, daha büyük bir *otonomiye*⁷³ ve *delegasyona*⁷⁴ ihtiyaç ola-

⁷³ Otonomi şirketin yönetim özgürlüğüdür ve şirketin geleceğine hakim olmayı gerektiren bir amaçtır. Bu amaç saptandığı taktirde şirketin yönetsel ve yürütsel kararlarında serbestçe hareket etme özgürlüğü de elde edilir (Eren, E. 2010. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta).

⁷⁴ Delegasyon, bir yönetim prensibi olan 'delege etme' eylemini yerine getirmektir. Delege etme, sorumlulukların ilgili yetkiyle dağıtılması sürecidir. Bu, yöneticiliğin anahtar kavramlarından biridir ve başkalarının çabalarını yönlendirerek kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için en çok gerek duyulan araçtır. Delege etme konusunda isteksiz ve yetersiz olan bir yönetici tek başına yapabileceği iş miktarıyla sınırlanmıştır. Delege etme, yöneticinin çok daha zorlu işlerin üstesinden gelmesine olanak tanır, çünkü belli bir amaca yönelik çabaları katlamak suretiyle yöneticinin kapasitesini artırır. Yönetici, belli bir sorun üzerinde yoğunlaşabilecek özel yetenekli insanları delege etme yoluyla bir takım çerçevesinde bir araya getirebilir. Not: delege etme, bir görevin başarılması veya başarılmasına dair nihai sorumluluğu karmaz. Delege etme bir seçenektir, işlerin yapılmasını sağlamak için alternatif bir yoldur, fakat nihai sorumluluk görevlendirmeyi yapan yöneticindir (Thompson,B.L. 1995. *The New Manager's Hand-*

caktır. Bazı yöneticiler delege etme konusunda diğerlerinden daha başarılıdır. Dolayısıyla, değişim stratejisi sadece yeni stratejiler değil aynı zamanda şirkete alınan/ alınacak olan yeni yöneticileri de içerir. Özelleştirme öncesi devlet mülkiyetinde olan büyük şirketler ise, daha önce devlet fonlarıyla faaliyetlerini yürütürlerken özelleştirme sonrasında pazarlama ve diğer ilgili iş alanlarına angaje olma zorunlulukları doğmaktadır. Büyük olmalarına rağmen iş baskısı ve kültürü konularında çok az tecrübeye sahiptirler. Devlet sisteminin yarattığı bürokrasiyi kullanan bu tür kurumsal yapılarda stratejik değişimin, yeni iş-odaklı stratejiler kadar kültürde de bir değişim olarak görülmesi gerekmektedir.

Şirketlerin kurumsal değişimini yöneten içsel (kâr arttırma arzusu, büyüme, kalite veya inovasyon gibi diğer bazı faktörlerden kaynaklanan) ve dışsal (rekabet ve diğer pazar değişimlerinden kaynaklanan) baskılar bulunmaktadır. Her şirket için bu baskıların ciddiyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, petrol piyasasındaki baskılar ve yeni petrol rezervlerine duyulan ihtiyaç Royal Dutch Shell şirketini yeniden yapılanmaya yöneltmiştir (*bkz dipnot28*).

Deneyim

- Stratejik deneyimle birlikte gelen belirsizlikler göz önüne alındığında şirketler, bu süreçle başa çıkabilme kapasitelerini iyi analiz edebilmelidirler.
- Bu tür bir analiz için belli bir süreç tanımlanmamıştır, ancak öncelikle şirket stratejik türlere göre sınıflandırılmalı ve kapasite buna göre değerlendirilmelidir.
- Stratejiler şirketlerde geliştirildiği için onlarda doğal olarak şirketle beraber hem içerik ve hem de yaş olarak gelişirler. Yani, stratejik sorunların doğası değişkendir.
- Değişim aynı zamanda şirket üzerindeki baskılara karşı da değerlendirilmelidir. Bu baskılar içsel ve dışsal olabilir. Yönetim katmanlarının azaltılması (*delayering*) veya yeniden yapılanma (*re-engineering*) gibi stratejiler bu anlamda modern uygulama örnekleridir.

Stratejik dört öncü ilke

Amaç

Öncelikle şirketin genel yönünü belirlemeden kurumsal bir strateji geliştirmek imkansızdır. Şirketin amacını belirlerken şirketin neden varolduğu, hangi hedef grubuna hizmet edeceği ve katma değeri nasıl üretip dağıtacağı dikkate alınmalıdır. Tüm bunların yanında, gelecek fırsat ve zorlukları da hesaba katmak önemlidir. Yöneticiler, bazı durumlarda, ileriye görebilmenin/ tahmin edebilmenin

zor olduğunu ve dolayısıyla sonuçların önemsiz olduğunu savunurlar. Ancak durum her zaman böyle olmayabilir. Şirketin amacı ve gelecek için vizyonu (nerede olmak istediği) şirketin misyon (varolma dayanağı) ve hedeflerini geliştirdiği için bu vizyon çerçevesinde sınırlar belirlenir ve şirkete bu sınırlar içinde esneklik kazandırılır. Eğer şirketin amacı açık ve net değilse o zaman strateji geliştirmek mümkün olmayabilir. Şirketlerde bazen basitleştirilmiş amaç tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlar çoğunlukla kâr/ satışlar/ pazar payının artması, hissedarları daha zengin etmek, ve hayatta kalmak vs. Fakat gerçek neden, amacın sadece biraz önce belirtilenlerle ilgili olmasından değil, aynı zamanda şirketteki insanların motivasyonu, liderlik, sürdürülebilir büyüme, bilgi, değerler, şirketin dış ortamla olan ilişkisi, gibi pekçok unsuru içinde barındıran karmaşık ve çok yönlü bir tanıma sahip olmasındandır. Dolayısıyla, bu denli kapsamlı bir tanımlamayı her şirketin başarıyla özümsemesi ve kendine göre şekillendirmesi kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında her şirketin amacı kendisine özgüdür. Ne kadar karmaşık olursa olsun, amaç geliştirmenin altında yatan ilkelerin (eğer sonrasında geliştirilecek olan stratejinin anlamlı olması isteniyorsa) anlaşılabilir ve açıklığa kavuşturulmuş olması gerekmektedir. Amacın olası karmaşıklığının aşılabilmesi bazı kilit

soruların cevapları üzerine yoğunlaşarak mümkün olabilir; şirketin faaliyet alanının ne olduğu [amacın temeli faaliyet alanının belirlenmesine dayanır. Bu, şirketin kendisini adadığı iş'tir ve kurumsal stratejinin tanımının da kalbidir], ne tür bir şirket olmak istendiği [insanların şirketlerine harcadığı zaman ve çaba düşünüldüğünde şirketin amacı -en azından- bu kişilere yaşanabilir bir ortam sunmak olmalıdır. Bu durumda şirketin kurumsal kültürü iyi belirlenmiş olmalıdır], paydaşların öneminin ne boyutta olduğu [bazı şirketlerin amacı genellikle pay sahiplerinin çıkarlarını yükseltmektir. Bunun nedeni amacın, pay sahiplerinin zenginliğini arttırmak şeklinde tanımlanmasıdır], ortam ile ilişkilerin nasıl olacağı [şirketin ayakta kalma mücadelesi verdiği iç ve dış ortam dikkate alınmadan amaç belirlemek zordur. Bu ortam, en yakından kamusal boyuta kadar geniş bir ölçekte değişebilir. Yakın ortam, şirket içi belirsizlikler ve güçlü rekabetçi eylemleri içerirken, kamusal ortamda toplumun talepleri ve baskılarından söz edilebilir], büyümenin istenip istenmediği [bazı şirketler, amaçlarının bir parçası olarak büyümeyi görmek/ gerçekleştirmek isterler. Büyümek sonuçta bir seçim olduğu için bazı şirketler büyümeyi hiç düşünmeyip mevcut durumlarının devamlılığından fazlasıyla memnun olabilirler. Büyüme konusundaki karar tamamen şirkete bağlıdır] vs.

Vizyon

Vizyon, şirketin gelecekte arzulanan durumunun (rol ve hedeflerinin) tasarlanmış bir imajıdır. Vizyonun, şirketin yapabileceği ile ulaşmak istediği arasında gerçekçi bir bağlantı olduğu zaman gerçek bir değeri vardır. Vizyon, şirketlerin amaç ve strateji geliştirmeleri için bir zemindir. Hayal gücü, anlayış ve duygusal durum bu süreci etkileyecek unsurlardır. Vizyon amaçla aynı değildir, fakat amaçla birlikte olduğunda şirketin mevcut durumuna göre ilerde daha kapsamlı rol ve görevler almasına neden olacaktır. Vizyon, amacın değişimine önderlik edebilir. Örneğin, daha önceleri mahalle sokaklarında bulunan bakkalların mahallelere hücum eden süper/hiper marketlerle rekabet edememesi bakkalların kapanarak veya yer değiştirerek amaç değiştirmesine neden olmuştur. Vizyon, özel kaynaklara sahip olmak (vizyona ulaşmayı sağlayacak beceri ve teknolojiye sahip olmak) ve pazar fırsatları (fırsatların vizyonla yakalanması) ile ilgilidir. Vizyonu gerçekleştirmek için sadece vizyona odaklanmak yanlıştır. Unutulmamalıdır ki, vizyon bir zihinsel imajdır. Gelecekte karşılaşılabilecek olayları önceden kestirmek her zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca, sadece vizyona odaklanmak yöneticinin seçeneklerini kısıtlar ve stratejik eylemlerini engeller. Vizyon fikri geniş anlamda amaç geliştirmek için faydalı bir katkı ola-

rak kabul edilse de bazı sorunlar mevcuttur. Vizyon, eğer şirket çalışanlarıyla başarılı bir şekilde paylaşılmadıysa anlamsızlaşır. Çünkü şirket çalışanları bu vizyonu gerçekleştirecek olanlardır. Genel varsayım vizyonun şirket genelinde kabul gördüğü şeklindedir. Ancak şirketle bir şekilde bağı olan her birey için bunu doğrulamak mümkün değildir. Örneğin, yarı-zamanlı çalışanlar, süreli sözleşmeli tedarikçiler/ dağıtımıcılar, veya şirketle esnek bağlantısı olan diğer kişiler şirket vizyonu için tam bir yükümlülük hissetmeyebilirler.

Kısa dönemli ihtiyaçların öncelikli olduğu stratejik bir içerikte stratejik vizyondan bahsetmek çok doğru olmayabilir. Bu durumda zorluk, şirketin karşılaştığı stratejik sorunun doğru olarak tanımlaması olacaktır. Böyle zorlu bir durumun üstesinden gelecek basit bir yöntem olmadığı gibi çözümü şirketin vizyon belirleyicileri geliştirmelidir.

Misyon

Misyon şirketin varolma dayanağıdır ve amaç bağlamında tanımlanmalıdır. Hedefler ise, belirli bir zaman dilimi boyunca misyonla uyumlu belli taahhütlerdir. Belirlenmiş/ kuralcı stratejik yaklaşımda şirket misyon ve hedeflerini sonraki birkaç yıl için belirler, daha sonra bu misyonla ilgili stratejiler geliştirir ve hedefleri başarmayı amaçlar. Kaynak ve

pazar analizleri şirketin misyon ve hedeflerini geliştirmek için kullanılır. Daha sonra, bir süre için şirketin amacını ortaya koyan kuralcı bir misyon geliştirilir.

Kuralcı yaklaşımın aksine, anlık yaklaşım ya geleceğin belirsiz olmasından hareketle misyon ve hedeflerin faydasını şüpheyle karşılar veya misyon ve hedeflerin gerekliliğini kabul eder fakat bunların geliştirilmesinde yönetici ve çalışanların da dahil edilmesi gerektiğine özellikle vurgu yapar.

Şirketlerin sahipleri, kaynakları, ortam şartları, vs aynı olmadığı için her şirketin kendi kuruluş amacına göre hazırladığı kendine özgü bir misyon bildirgesi bulunmaktadır. Misyon bildirgesi, şirketin takip ettiği ve ardında yatan mantık ve değerleri kısaca özetlediği genel yönleri ortaya koyar. Bu bildirgenin amacı, şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarla şirketin ne yönde bir yol çizdiği hakkında iletişim kurmaktır. Dolayısıyla paydaşların anlayabildiği bir dil ve kendilerine göre uygun olduğunu hissettikleri bir bağlılık ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca misyon amacı yansıtmalıdır.

Hedefler

Hedefler, misyon bildirgesinin genel bilgilerini alır ve bunları daha özel taahhütlere dönüştürür. Hedeflerin amacı, belirli bir sonuç üzerinde yöne-

tim görevine odaklanmak ve bu sonucun başarıлып başarılmadığını değerlendirecek bir araç sağlamaktır. Şirketin farklı hedefleri olabilir; finansal hedefler şirketin daha çok nakit akışı/ hisse başına kazanç/ pay sahiplerinin fon getirisi gibi finansal konulardaki başarılarını değerlendirirken stratejik hedefler ise pazar payındaki artış/ daha yüksek ürün kalitesi/ daha fazla müşteri memnuniyeti/ çalışanın iş memnuniyeti gibi tamamen veya kısmen sayısal özellikleri değerlendirmektedir. Şirket tarafından belirlenen hedeflerin hiçbirisi diğerinden daha önemli değildir. Şirketler, kendi paydaşları, kültürleri, yönetimleri, misyonları ve vizyonlarına bağlı olarak kendi hedef listelerini hazırlarlar.

Şirketler rekabet ortamında var olabilmek ve sürdürülebilir büyüme kaydedebilmek için bazı başarılabılır fakat zorlu hedeflerin de üstesinden gelmeleri gerekebilir. Bu durumda başarıya götürebilecek fakat çözülmesi zor sorular havada uçuşabilir, ancak cevaplar şirketin kültürüne, üst düzey yöneticilerin kararlılığına, misyonuna ve rekabet doğasına bağlıdır. Yine de tavsiyem, açıklık karmaşıklığı basitleştirdiğine göre şirketlerin kendilerine açık tanımlanmış ve en yakından en uzağa doğru başarılabılme derecesi artan hedeflerin konması şirketler için en sağlıklı olanıdır.

Yönetim bir eylemdir

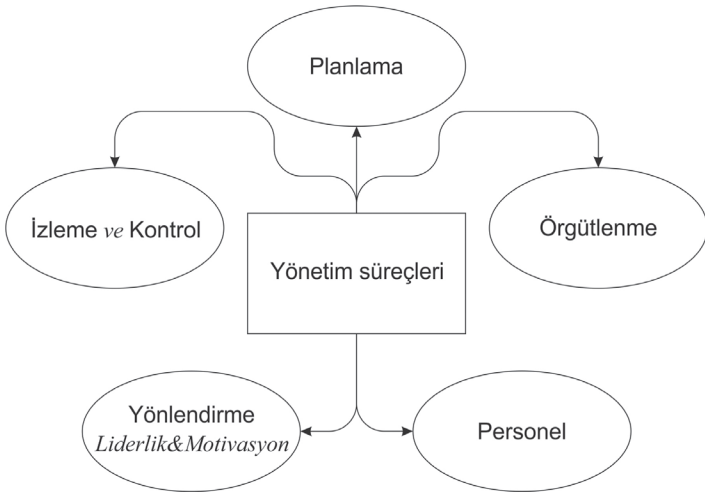
Ben-merkeziyetçi büyük bir çoğunluk kitlesi yönetimi her zaman kendileri üzerinden kişiselleştirirler. Herşeyi kendilerinin başarıyla yönetecekleri yanılgısına kapıldıkları için onlar adına yönetim kendileridir. Başka bir alternatif yoktur. Biz-merkeziyetçi azınlığa rastlamak çok kolay olmadığı için bu tür çoğunluk grubu örneklerle iş hayatımda sıklıkla rastladım.

Yönetim gerçekte bir eylemdir, kişi veya grup değildir. Bu eylem değişik kişiler (danışmanlar -alt düzey yönetim-, birim müdürleri -orta düzey yönetim-, yönetim kurulu/ başkan/ CEO -üst düzey yönetim-⁷⁵) tarafından gerçekleştirilebilir. Yönetim bir bütün olarak ele alınmalıdır ve etkin kullanımı için bilgi, beceri ve pratik gerekmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlar üzerinden şirketin hedeflerini başarmayı istiyorlarsa temel yönetim süreçleri/ fonksiyonları konusunda yetenekli ve deneyim sahibi olmaları gerekir.

Temel yönetim süreçleri; *planlama, örgütlenme, personel, yönlendirme ve izleme&kontrol*.

Planlama: Bu süreci gerçekleştirmek için yöneticiler uygun şirket hedeflerini ve eylem planlarını seçer ve tanımlarlar. Diğer bir ifadeyle, nasıl yüksek

⁷⁵ Yönetim piramidi.



performanslar sağlanabileceği konusunda stratejiler geliştirirler. Bu anlamda planlama sürecinde farklı aşamalardan söz edilebilir; hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştıracak hangi stratejilerin⁷⁶ benimseneceğine karar verilmesi, şirket ve bireyler için planlar yapılması, gelecekte şirketi nelerin beklediğine ilişkin sağlıklı tahminler yapılması, hedeflere ulaştıracak stratejileri izleyebilmek için şirket

⁷⁶ Aslında bu stratejiler planlamanın bir sonucudur. Yani stratejiler; gerçekleştirilecek olan şirket hedeflerinin ne olduğu, ne tür eylemlerin uygulanacağı ve hedeflere ulaşmak için hangi kaynakların kullanılacağı ile ilgili kararlar kümesidir. Planlama stratejisi karmaşık ve zordur. Özellikle belirsizlik ortamında yapıldığında sonucun bilinmesi zor olduğundan başarı ve başarısızlık her ikisi de planlama sürecinin olası neticesidir. Bu durumlarda yöneticiler, belli bir stratejiyi izlemek için şirket kaynaklarını kullandığında büyük risk alırlar.

kaynaklarının nasıl tahsis edileceğine dair kararlar verilmesi vs. Hedef, gelecekte bir tarihte elde edilecek olan tanımlanmış bir başarı olduğuna göre, tahminler geliştirmek (rakiplerinizin beklenmedik bir şekilde атаға kalkmalarını öngörememeniz reklam bütçenizi zorlamanıza ve hatta başka kaynaklardan takviye yapmanıza neden olabilir) [*Tahminler konusunda açıklanmıştır*], hedefleri net bir şekilde tanımlamak (neyi hedeflendiğinizi bilmeden bir planlama yapmanız) imkansızdır. Örneğin, pazar payınızı belirli bir yüzde oranında arttırmayı düşünüyorsunuz. Bu durumda yapmanız gereken reklam giderlerini arttırmanız ve daha fazla satış elemanı almanız olabilir. Ancak hedefiniz kârlılığınızı arttırmak ise bu durumda reklam ve eleman için fazla para harcamak yerine işletmeye daha modern makina ve ekipmanlar almanız daha gerçekçi ve akılcı bir yaklaşım olacaktır), alternatif eylem planlarının geliştirilmesi (ulaşmak istediğiniz yere nasıl gitmeniz gerektiğine karar vermeniz gerekir. Tahminler geliştirdikten sonra hedeflerinizi başarmak için takip edebileceğiniz birçok yolun olduğunu göreceksiniz), bir eylem şekli üzerine karar vermek (alternatif eylem planlarınızı değerlendirmeniz ve aralarında bir seçim yapmanız gerekir) gibi bazı aşamaların izlenmesi gerekir. Planlama önemlidir, çünkü şirket için bir yön ve birlik hissi sağlar; yani şirket, bütün

gayretini aynı hedeflere ulaşmak için kullanır. Yöneticiler için iki önemli planlama vardır; stratejik ve operasyonel (taktiksel) planlamalar. *Stratejik planlama*, iş kolunun sektörde nasıl rekabet edebileceği ile ilgili geniş bir plan geliştirilmesidir. *Operasyonel planlama* ise, şirketin stratejik planının uygulanması için daha kısa vadeli planlar formüle edilmesi sürecidir. Şirketin farklı seviyelerindeki yöneticiler farklı planlamalarla ilgilenirler. Örneğin, üst düzey yöneticiler planlamayla ilgili çalışmalarının çoğunu stratejik planlamaya ayırırken, orta düzey yöneticiler hem stratejik hem de operasyonel planlama ile ilgilenirler. Alt düzey yöneticiler ise operasyonel / taktiksel planlama ile uğraşırlar.

Örgütlenme: Planlama sürecinden sonra, şirket hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken işler organize edilirler, öyle ki şirket çalışanları bu süreçte iletişim ve işbirliği içinde olurlar. Açık bir anlatımla örgütlenme; yapılması gereken işlerin/ görevlerin tanımlanması ve gruplanması, bunları yerine getirecek olan personelin seçilmesi/ alınması, şirket içi birimlerin kurulması, delege etme veya yetkinin alt kademelere çekilmesi, yetki ve iletişim kanallarının oluşturulması, astların çalışmalarının koordine edilmesi gibi süreçleri kapsamaktadır. Örgütlenme aslında, şirketin hedeflerine katkıda bulunacak çalışmaları yapacak olan insan kaynaklarının düzenleme-

si sürecidir. Amaç, her bir birey/ gruba açık ve farklı bir görev vermek ve bu görevleri şirketin hedeflerini başaracak bir şekilde koordine etmektir. Örgütlenme sürecinin sonucu bir örgütlenme yapısının oluşmasıdır. Bu yapı formaldır ve ürün/ hizmet ortaya çıkartmak için şirket kaynaklarının nasıl en iyi şekilde kullanılabileceğini belirler.

Personel: Başarı veya başarısızlığı asıl belirleyecek olan şirketin insan kaynakları, yani çalışanlarıdır. Dolayısıyla bu süreç; işgücü ihtiyacının belirlenmesi, potansiyel adayların seçilmesi, uygun olan kişilerin işe alınması, çalışanların eğitimi, performanslarının değerlendirilmesi için standartların belirlenmesi ve geliştirilmesini kapsamaktadır.

Yönlendirme: Yöneticiler bu süreçte, çalışanlara imkan ve motivasyon sağlayarak şirket hedeflerine ulaşmada oynadıkları rolleri anlamalarına yardımcı olurlar. Bu aslında, şirket çalışanlarının aldıkları görevleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları liderlik ve motivasyonun sağlanması sürecidir. *Liderlik;* insanların görevlerini uyum içinde yapabilmeleri için onlara önderlik etmek, şirket kültürünü biçimlendirmek, gücü, çatışmaları ve iletişimi yönetmektir. *Motivasyon;* çalışanlara moral sağlamak, onları ödüllendirmek, belirlenen performans standartlarını karşılamaları için çalışanlara rehberlik etmek gibi çalışmaları içermektedir.

İzleme ve kontrol: Yöneticiler, çalışanların verilen görevleri beklendiği gibi yerine getirdiklerinden emin olmalıdırlar. Dolayısıyla izleme ve kontrol, çalışmaların planlanan sonuçları vereceğinden emin olunmasını sağlamaktadır. Kontrol süreci aslında yerine getirilmesi kolay bir süreç değildir, bazı temel aşamaları içinde barındırır; standartlar oluşturmak, gerçek performansın ölçülmesi, gerçek performansın standart performansla karşılaştırılması, sapmaların belirlenmesi, sapmaların kabul edilebilir sınırlar içinde olması durumunda devam edilmesi veya sınırlar dışında ise gerekli düzeltme çalışmalarının yapılması. Bütün kontrol sistemleri kâr, satış veya diğer bazı faktörler üzerinden bilgiyi toplar, depolar ve iletirler. Ve bu sistemler çalışan davranışını etkilemeyi amaçlar.

Tahminler

Şirketler faaliyetlerinin geleceğini planlamada *teknolojik, ekonomik ve talepler* üzerine tahminlerde bulunurlar. *Teknolojik tahminler*, şirketin yeni makina/ ekipmanlar gerektiren yeni ürünler geliştirmeye yönelik olarak teknolojik ilerlemenin hızını tahmin etmek ile ilgilidir. *Ekonomik tahminler*, enflasyon oranları, yatırım kaynakları ve diğer planlama göstergeleri gibi faktörlerin tahmin edilmesini içermektedir. *Talep tahminleri* ise, şirketin üretim, kapasite ve programlama sistemlerini yöneten ve aynı zamanda

pazarlama, finans ve personel planlaması gibi alanlarda girdi olarak kullanılan ürün/ hizmetlerin projeksiyonlaması ile ilgilidir.

Tahminler çoğunlukla gelecekteki bir zamana göre yapılırlar ve bu süre/ vade içinde değerlendirilirler. Uzun vadeli tahminler genellikle üç yıl veya daha uzun bir süreyi kapsarlar ve bazı planlamalar (yeni ürün/ hizmetler, şirketin yeri/ genişlemesi, araştırma ve geliştirme, yatırım harcamaları, ..) için kullanılırlar. Kısa vadeli tahminler daha çok üç aydan kısa süreleri, ancak genelde bir yıla kadar olan süreleri kapsarlar. Satınalma, planlama, görev atamaları ve programlama ve işgücü düzeylerinin ayarlanması gibi alanlarda kullanılmaktadır. Orta vadeli tahminler genellikle üç aydan üç yıla kadar olan bir zaman aralığını kapsarlar ve satış planları, bütçeleme ve üretim planlaması gibi alanlarda uygulanırlar.

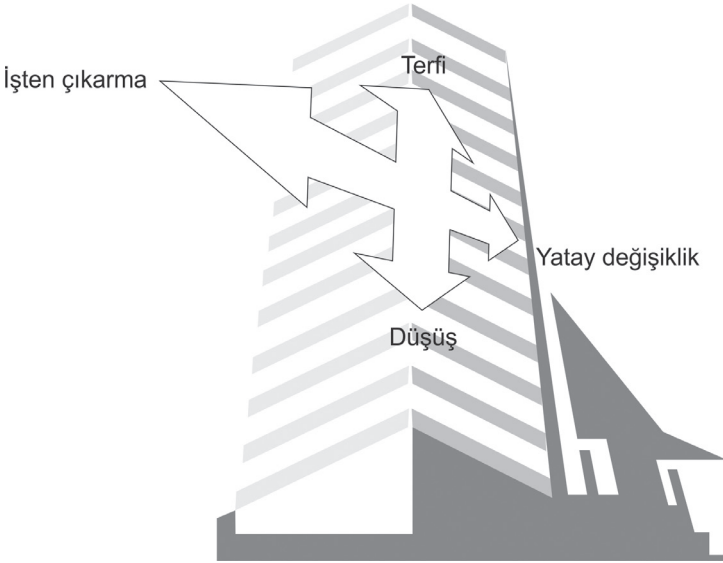
Herhangi bir tahminin başarısı tahmin etmede izlenen yaklaşımın etkinliğine ve gerçekliğine bağlıdır. Faydalı bir yaklaşım için bazı çalışmaların yapılması gerekir; tahmin uygulama ve hedeflerinin belirlenmesi, tahmin edilecek olan unsurların/ parametrelerin dikkatlice seçilmesi, tahminin zamansal olarak sınırlandırılması (uzun/ orta/ kısa), uygun tahmin model(ler)inin seçilmesi, düşünülen tahmini yapmak için gerekli olan uygun verilerin toplanması, tahmin modelinin doğrulanması (modelin validasyonu), ilgili tüm tahminlerin yapılması ve uygun sonuçların uygulanması.

Genel anlamda tahmin yöntemleri kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) olarak iki genel sınıfa ayrılabilirler. *Kalitatif yöntemler*; karar vericilerin duyguları, kişisel deneyimleri ve duyguları gibi faktörleri dahil eden tahminleri sağlarlar. Örneğin, tüketici pazar araştırması, satış gücünün görüşleri, yönetici görüşleri vs. *Kantitatif yöntemler* ise sayısal içerikli olup geçmişe ait mevcut veriler üzerinden çalışan değişik matematiksel modellerin kullanılmasıyla elde edilen tahminleri sağlamaktadır. Örneğin, eksponansiyel -üstel- yuvarlama, hareketli ortalamalar, lineer regresyon modeli, trend projeksiyonu vs. Tahmin yönteminin seçimi değişik unsurlara bağlı olabilir; tahmin geliştirme maliyeti, eski verilerin yeterliliği ve kullanılabilirliği, tahmin aralığının uzunluğu, verilerin doğruluğu, analiz için gereken süre, tahmin analizlerinden çıkan sonuçların beklenen doğruluğu, gelecek zaman içinde faaliyetleri etkileyecek olan faktörlerin karmaşıklığı vs.

Yöneticinin yeniden konumlandırılması

Şirketler bazen değişik nedenlerden dolayı (örneğin; güçlü/ zayıf performans sergileme, şirketin herhangi bir biriminde işleri düzenleme, gerekli iyileştirmeler için farklı uzmanlık gereksinimi vs) yöneticilerin pozisyon değişimi zorunluluğuyla karşı karşıya kalırlar. Yöneticinin mevcut pozisyonunu değiştirmek tahmin edileceği gibi basit bir durum

değildir, dolayısıyla dikkatli bir uygulama gerektirir. Aksi taktirde şirketin imajı çalışanlar, müşteriler ve hatta kamuoyu önünde ciddi şekilde zarar görebilir.



Bir yöneticinin şirket içindeki pozisyon hareketliliği farklı yönlerde gerçekleşebilir. Örneğin yönetici, mevcut maaşında bir değişiklik yapılmadan, yatay geçişle başka bir pozisyona getirtilebilir ve şartların değişmesi durumunda tekrar eski pozisyonuna dönebilir. Bu tür bir hareketin birçok nedeni

olabilir (yöneticinin uzmanlığına ihtiyaç duyulması, bir projeyi başlatması veya bitirmesi, önemli bir stratejik görevi geçici olarak devralması vs) ve bu nedeni sonuca bağlayacak olan yöneticinin değişikliğe her zaman açık olması beklenir. Yatay pozisyon değişimini gerçekleştirmek kolaydır ve yöneticinin istememesi durumunda bu hareketi engelleyecek şirket içi desteği kendisine toplama şansı neredeyse çok düşüktür. Eğer geçiş yapılacak olan pozisyon etkilenen yöneticiye gerçek anlamda değer katacaksa bu durumda yöneticinin verimliliği ve şirkete olan bağlılığı değişmeyebilir.

Elbette ki, yöneticiyi en çok memnun edecek olan ve en kolay hareket yönü yukarı doğrudur, yani terfi etmesidir. Genellikle bu değişiklik yöneticinin yüksek performans sergilemesi, şirket içi ve dışı güçlü ilişkilerinin olması, liderlik yönlerini etkin kullanması vb gibi birçok özelliğin bir araya gelmesiyle gerçekleşir. Bu hareket bazı avantajlara sahiptir; etkilenen kişinin motivasyonu daha çok yükselir, kendisiyle beraber çalışan insanların ekip yapısı korunur, daha prestijli ve daha iyi bir maaş ve promosyon getirisi olduğu için kişinin bu hareket için onayını almak daha kolaydır. Buna karşılık, dezavantajları ise; maaş artışı söz konusu olduğu için şirket adına maliyetli bir karardır, etkilenen yöneticinin yeni pozisyonun getirdiği yüksek statü gereği

ekibin yöneticiye olan fonksiyonelliği/ bağlılık derecesi farklılaşabilir.

Yöneticinin, beklenenden oldukça düşük performans göstermesi, yaşlılık veya hastalık gibi nedenlerden dolayı şirket adına daha fazla verimli olmaması durumunda kişinin mevcut pozisyonunda düşüş gerçekleşebilir. Böyle bir kariyer düşüşünün -kişinin kendi isteğiyle olmadığı sürece- gerçekten haklı ve mantıklı sebeplerden dolayı yapılıyor olması gerekir, bu nedenle de son derece dikkatli karar verilmelidir. Özellikle genç yöneticiler için böyle bir sonucun çıkması onlar için kabullenilmesi zor bir durumdur ve şirkete olan bağlılıkları ciddi şekilde etkilenebilir. Yapılan maaş ödemesinden tasarruf edilmesi veya o kişinin mevcut pozisyonundan uzaklaştırılması şirket adına bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak, etkilenen yöneticinin verimliliğinin düşmesi, şirkete karşı daha az bağlılık duygusu gelişmesi ve şirketteki diğer insanların moralleri üzerinde olumsuz etki yaratması da bu hareketin negatif yönleridir.

Bir yönetici için verilebilecek en zor karar işten çıkarılmasıdır. Genellikle şirketler bu hareketi en son seçenek olarak tutarlar ve denenen diğer tüm alternatiflerin sonuç vermemesi durumunda hayata geçirirler. Bu son kararı vermeden önce şirketlerin genel tercihi her zaman kişinin kendi rızasıyla iş-

ten ayrılmasıdır. Veya şirket, erken emeklilik ya da sakatlık gibi nedenlerle hizmet akdinin feshi ile bu geçişi biraz daha yumuşatabilir. Her ne şekilde olursa olsun, böyle bir değişimin olumsuz etkilerinden kaçınmak imkansızdır. Örneğin, şirket tanıtımının zarar görmesi, şirket içindeki belli grupların motivasyonunun önemli derecede etkilenmesi, şirket içinde duraysız dengelerin olduğu şeklinde yorumlanabileceği için yatırımcıların ve müşterilerin bakış açılarının değişmesi vs.

Yaratıcılık üzerine

Bugünün rekabetçi iş dünyasında şirketlerin hayatta kalabilmeleri ve değişimi doğru şekilde yaşayabilmeleri özellikle yaratıcı düşünceye ve inovasyona bağlıdır. Şirketler genellikle, son döneme ait toplam satışları içindeki yüksek bir yüzdedeki payın, önceki yıllarda piyasada olmayan ürünlerine ait olduğunu belirtirler. Bunun nedeni piyasada daha önce mevcut olmayan ürünlerin sağladığı rekabet ve dolayısıyla satış avantajıdır.

Yaratıcılık; ilginç, faydalı ve yeni sonuçlar üretme becerisidir. Yaratıcılık bir ‘buluş’ değildir. Yaratıcılık, üretme kabiliyeti ile ilgilidir, buluş ise yeni olan herhangi bir şeydir. Çalışanların yaratıcılığı için ortam önemli bir faktördür. Aslında, bir şirketteki uygun ortamın daha yaratıcı sonuçlar ortaya çı-

kartması gözlemlenen ve onaylanan bir durumdur (Google şirketinin çalışma ortamları bu konuda-ki en ekstrem örnek olarak verilebilir). Dolayısıyla şirket yönetimlerinin yaratıcılığı destekleyen daha pozitif ortamlar yaratabilmek için bazı konularda ilerleme kaydetmeleri gerekir. Örneğin, yüksek yaratıcılığa sahip bireyler için uygun tesisler/ imkanlar sağlanmalı, bu kişilere fırsat ve özgürlük sunulmalı, yeni fikirlere açık olunmalı, yaratıcı bireyler finansal araçlarla ödüllendirilmeli, bu kişilerin konferans ve seminerlere katılımları teşvik edilmeli (böylece diğer meslektaşlarıyla bilgi/ fikir paylaşımında bulunabilirler), kariyer yolları açık tutulmalı ve düzenli olarak statüsel olarak ödüllendirilmeli, bu bireylerin karakter farklılıkları kabul edilmeli, bu bireylerle düzenli olarak resmi olmayan toplantılar düzenlenmeli, bireylerin en iyi oldukları ilgi alanları dikkate alındıktan sonra yapılması gereken işler kişilere verilmeli, -eğer uygunsa- yeni fikirler üzerinden fazla zaman geçmeden tanınmalı vs.

Yaratıcı zekanın gelişimi aslında birkaç yolun kesişiminde gizlidir. İşte faydalı olabilecek birkaç yol; • tecrübe edinmek (tecrübe aslında uygulama sırasında kazanılan olumlu/ olumsuz deneyimlerdir, ancak okuma veya dinleme faaliyetleriyle de ikinci derecede önemli tecrübeler kazanılabilir), • yazmak (yaratıcılığı geliştirmek veya hayal gücü-

nü eğitmek için en faydalı egzersizdir), • okumak (doğru kaynakları okumak yaratıcılıkla ilgili hayal gücü zenginliğini arttırır), • oyun oynamak (hayal gücünü zorlayan/ geliştiren oyunlar yaratıcılık için ideal araçlardır), • yaratıcı sorulara cevap bulmak (yaratıcılığı geliştiren pratikler yapmak her zaman faydalıdır), • hobiler ve güzel sanatların dallarıyla ilgilenmek (özellikle el sanatları ile ilgili uğraşlar koleksiyonculuğa göre yaratıcılığı daha ileri düzeyde beslemektedir).

Bireyin sahip olduğu yaratıcı düşüncüyü iyileştirmek üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konudur. Herşeyden önce, kökenine bakılmadan yaratıcı düşünceye karşı her zaman pozitif bir tutum geliştirilmelidir. Bu, yaratıcılığı sınırsız şekilde teşvik edecek bir harekettir. “Eğer ...?” ve “Neden?” soruları sormak gibi ilgili literatürlerde geçen mevcut teknikleri kullanarak doğal hayal gücü ortaya çıkarılmalıdır. Bir işi sonuna kadar sürdürme eylemi diğer bir önemli unsurdur. Yaratıcılığı başarıya ulaştıran sürecin⁷⁷ oldukça büyük bir kısmı sayısız deneme ile geçmektedir. Gelişmekte olan bir fikre karşı eleştirel yargılamalardan kaçınılmalıdır. Söz

⁷⁷ Yaratıcı sorun çözme süreci belli temel basamaklardan oluşur; yaratıcı sorunun tanımlanması, gerekli olan verilerin toplanması ve analizi için hazırlık, birçok fikrin üretildiği fikir üretimi, en uygun fikirlere seçildiği fikir geliştirme, geçici çözümlerin doğrulandığı değerlendirme ve son çözümün benimsendiği uygulamadır.

konusu yaratıcı sorun için makûl sınırlar oluşturulmalıdır.

Yaratıcılıkla ilgili verimli sonuçların alınabilmesi ancak bireyin yaratıcılığını yavaşlatacak/ yok edecek engellerin ortadan kaldırılmasıyla mümkündür. Şirketlerde rastladığım başlıca engelleri aşağıda açıklamaya çalıştım. Elbetteki burada açıklananlara ilaveler söz konusu olabilir ve her şirkette bunların derecesi göreceli olarak farklılıklar gösterebilir. *Algısal engeller*, bireyi sorunu görmekten veya sorunu çözmek için gerekli olan bilgiyi algılamaktan alıko-
yar. Sorunu tanımlama güçlüğü, sorunun sınırlarını gereğinden fazla daraltmak, değerlendirme süreci-
ni hızlı tutmak, sorunu farklı açılardan görememe, tek bir çözüm bulma kolaylığı içine girmek, konu-
ya aşırı aşına olma durumunda detayları göz ardı etme eğilimi gibi durumlar algısal engellere örnek verilebilir. Çevresel engeller, bireyin gelişimi ile il-
gilidir. Örneğin, eğer birey kendi sorumluluk ala-
nındaki görevlerinde karşılaştığı sorunlarda sürekli olarak yöneticilerinin çözümleriyle besleniyorsa kişi bu durumda sorunlarına cevap bulabilmek için baş-
kalarına bağımlı hale gelecektir. Bu durum sayısız şirketteki yönetici-ast ilişkisinde sıklıkla ve klaylıkla görülmektedir. Muhtemelen en ciddi engeller *duygusal engeller*dir. Açgözlülük, korku, nefret, özgüven zayıflığı, sürekli güvende olma isteği (risk alma kor-

kusu), başkalarından yardım kabul etme isteksizliği, değişime karşı direnme, bencillik vs duygusal engeller arasındadır. Şirket tarafından birey üzerine dayatılan engeller ise *kültürel engeller* olarak tanımlanabilir. Bu engeller bireye daha çok kısıtlama getirir. Kısıtlamanın olduğu alanlar uyumluluk, rekabet, işbirliği vs olabilir.

Şirket yönetimleri bazı girişimleriyle yaratıcılığı zenginleştirirken bazı faaliyetleriyle zarar vermektedirler. Çalışanların oldukça büyük bir bölümünün aşına olduğu gibi, yöneticinin profesyonellere neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylemeleri eğilimi en tipik örnektir. Bu yöneticiler aslında kendilerine karşı güvensizdirler. Ayrıntılarda boğulmak ve kronik iş yapma süreçleri oluşturmak onların yöneticilik anlayışıdır. Kendilerine güvenmedikleri için başkalarına da güvenmezler ve sürekli herşeyi kontrol altında tutma güdüsü içindedirler. Karşılaştığım diğer yönetim engelleri ise; önemli kararlarda sık sık değişiklik yapılması (istikrarsızlık), bireylere şans verme isteksizliği (bireyleri sürekli kontrol altında tutan baskıcı yönetim), çok sert çizgide otorite kurmak (tek adam modeli), bütün yeni fikirlere karşı olumsuz tavır sergilemek, yaratıcı bireyleri tanıma ve ödüllendirme eksikliği, yönetim ile bireyler arasındaki zayıf iletişim, uzun dönemli hedeflerin eksikliği, yeni fikirler için alınan kaynakların yanlış kullanımı vs.

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

