

işliği, gelişim ilarının başarıs riteye karşı gel rci hareketlerin c arklı düşünce ne ünülse de, tartış a yaratıcıdır. Ekip abilir ancak bir eki olmalı, görüş fark nalıdır. Davranış fa rek kırılma a varak ecek çıkış r ünçeyi orta a koyar görüşler çı tmlarında reaksiyon österebilm termek gerir. Bu noktada reak çekçi halıyla uyurulmalı ve gün üst bir tavır anma cesaretini a arlardan ve üşünülp planlar ıdır. Farklı k erlerle bunu sa iliklere acır ilitelik bilinci sa anmada etl Birlikte başarn amak, olay ına kapılıp ace yıcı unsurd

ı yitirilir. Belirtmek e özellikleri daha güçlü davranırlar. Böyle davranış gelişmesinde büyük önemi v iği yerlerde, ekte daha b ların çözüm k ilerlediği o icelerden kis unmalıdır? (den kişiler b a bulunmalıc lmalı, yönter larına gidilm se, ekip üye uçları olumsı arı arayışınd abilir. Ayrıca organizasyo eği ve başar lecek açısınd leyicidir. Kri tereddüt, za da suçluluk melidir. Bu t nlarda soru ğı bilinmelidir ve ani reaksi ş olay akışla kaçınılmalıc k özellikleri işilerin olma i durum, ken ını değıstireb üsünün, bütün süreçlerinde r almamak gerekir. Doğ asamalarda başka s imlerin gözde

i, sorun çözme odaklı karakterkusuz tavırlar ortaya koyabili ateşli tartışma ortamlarının, s Görüş ayrılıklarının dile getiril k sorunlarla karşılaşılır. Tam te ye itaat ec yon için... B içsel işleyiş amada değı faktörlere y celerdeki kiş şsuz etkidir. ğası içinde l ülebilir ama ik kadar say ygusal çıkış r karar zinci ratır. Farklı c aya doğru g llanmak ve hsal refleksi na zemin ol

Orhan Turan

ıları, organiz kolayca aş a çek anlamda özellik, ilişkil karşısında p oati düzeyi, ş tıkları diğer ünebilmeyi, kte zaman c sturmak için ıdır. Bunun i işitirilip belirl itti olduğu ke de bulunula anılan özelli üleri kontrol neme, kend ilemek için, ekip içi çatışm kte başarma ortamında, ki teklenmediği sürece, anla ş rinolojisi olan bir sektörde un bir iletişim ağı oluşturm

ıklerini sağlıklı o ğlar. Birlikte baş atı, insanların dır ine, kurallar uyula a ve sorumluluk duy ereklidir. E u tür ekiple rı da mutl etmeyi bil dlerden bir lduğunu v ve gerçek kliliklardan l, paylaşm uyusuu, uz ak tedbirler mali, gere elidir. Sami ş kilerin, ka tür organiz larında birbi n dolayı on... urur hissi t k kendini harekete geçirebilme ayebilme, ruh halini düzenleyel koyabilme ve umut beslemeyi nlemek ve tüm süreçlere herkes yaklaşımları acak tavırla yaklaşımları ş laşmaz. E lık konuları ş laşmaz. E a alanda bu rsa bile, orta ekip içindeki rtmasına, bu

2

on yapıları kademen gercek paylaşımlar lkte çalışmaktan ze ek odaklılık daha ral men yoluna devam

şimlemek, terlikim ve iyn iki, risk alabilme cesareti c lamak, yenilikçiliğin sürekliliği, on ve anlayış farkı oluşturable ulamalarda köklü değışiklikler r, sürdürüle şarı hedefler işe yeni bir un, fırsatları konuda ayrı of Kierkega anetidir. Hey ve endişe, h gusal kapas zorlar, tutk . Bu durum endişeyi artırır. C k güçtür. Gerçekte nelere induran bir bellek tarafındar. tötü senaryolar insan enerjisir. ilabileceği z ar yaratmak, dapte etmel şimleri yadır iş açlarına s lmak, kendi ik esnekliğır ası, bir soru an vazgeçir kendini bir en gelen mi u doğurur. l herkesten fa ünmesi, hay ası, mücad e, kritik necis

ş ile kızıere bir kültür ya anması, öz v reksinimleri lmek, uzman şma konus izi daha iyi ş bir saptama e yaşanan g aşımını enge an endişe ec nizin olduğu azı şeylerin harcanmas kontrol edip ak, olayları e gülebilme lıp kalmama n parçası ol ellik, birlikte anması, çalış nesı ve son aelerinde da

şmak, doğru yon ilmek, sonuca yö alısmak, keşfeder ayabilmek konusu an alanlardaki önc ekabet avantajı ile a taşıyan gelişmele Kaygının b iyüklüğü değıstirme etkisi de i rol oynar. l atta gid k tutkur in yitirilmes urumlarda ayları ve kışları, r nelidir. Bu e amda, i kararlar neyeceği e işesi, kç ntrol dış kendine şarkı s emek yapmac nında yapn lisiplinini geliş lmak, durumu memek, şart rı büyümed ir varoluş b alması, b nlidir. Birli ir araca c

, yaratıcılık ve m ıklanmak ve kons ebilme yeteneği c zlik, genel stratejili a yoğunlaşabilmek e yetkinlikleri daha e habercisi ve öncü: ikemmelliğin büyük sterir. Yc şun stres ir in yitirilmes denleri doğ laima kontr onular oldu mek, seville işam temp ek, anlam y duruma ge lumsuz ols izebilmek i ve kimlik o ilere sahip aşarma hed ir

İÇİNDEKİLER

Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim / Erdal Şen	7
Yönetim Kurulu Sırları / Yılmaz Argüden	17
Yönetim Teknikleri / Üzeyir Garih	57
Türk Kültüründe Yönetmek / Acar Baltaş	62
İyi'den Mükemmel Şirkete / Jim Collins	97
Yönetirken Risksiz misiniz? / Murat Belen	107
Kurumsal İtibar Yönetimi / Hakan Okay	112
Gün Gün Drucker / Peter Drucker	115
Değer Odaklı Kurumlar / Richard Barret	121
Operasyonel Mükemmellik / Lütü Apilioğulları	140
Reklamsız Marka Yaratmak / Chris Grams	146
Birlikte Başarmak / Mustafa Tuğrul Edis	150
Birlikte Başarmak / Mehmet Semih Söylemez	155
Değişim Sürecinde Türkiye / Dr. Mahfi Eğilmez	156
Pazarlama 4.0 / Philip Kotler	174
Efsaneler ve Gerçekler / Temel Aksoy	187
Bir Dünya Kurmak Hüsnü Özyeğen'in Yaşam Öyküsü / Rıdvan Akar	201
Pardon Patron / Dr. Ali Aydın	204
Konfor Alanı / Azor Brand & People Solutions	217
Açılın Gençler Geliyor / Fatoş Karahasan	219
Güçlü Bayiler İnşa Etmek / Faruk Şener	236
Mutlu İnsanların Özellikleri / Acar Baltaş	251
Sanayileşecektik Büyüyecektik N'oldu Bize? / Güngör Uras	254

ÖNSÖZ

Eğitim, bilim, kültür altyapısı olmadan, bunlardan beslenen nitelikli insan kaynağını yetiştirmeden ne ekonomik ne de teknolojik başarı mümkün değil. Dünyada anlayışlar, talepler, ihtiyaçlar tümüyle farklılaşır, dijitalleşme tüm bu dönüşümde en etkili mimar olurken, artık içinde bulunduğumuz yüzyılın ihtiyaçlarına eski alışkanlıklarımızla cevap vermemiz de mümkün görünmüyor. Teknolojiyi tüketen değil; hayal edip, araştırıp, geliştiren ve aynı zamanda ihraç eden bir ülke olmanın yolu, gelişmenin ve kalkınmanın en önemli sermayesi olan insana yatırımdan geçiyor. Anahtarı ise elbette hem bizlerin hem de gençlerimizin daha çok okuması.

Nüfusu 80 milyonu aşan Türkiye’de basılı kitap sayısı her geçen gün artarken, kitap okuma oranı ise ne yazık ki arzu edilen düzeyde yükselmiyor. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri, Türk insanının kitap okumaya günde sadece 1 dakika ayırdığını gösteriyor. Buna karşılık TV izlemeye günde ortalama 6 saat, internete bağlanmaya ise 3 saat ayırıyormuşuz. İhtiyaç listesinde ise kitap okumak, 235’inci sırada yer alıyor. Yani aslında kitap okumayı neredeyse ihtiyaç olarak görmüyoruz. En fazla kitap okuyan ülkelerin başında ise, yüzde 21 ile Fransa ve İngiltere, ardından da yüzde 14 ile Japonya geliyor. ABD’de yüzde 12 olan bu oran, Türkiye’de ise binde 1. Bu verilere göre okuma alışkanlığında, dünyada 86’ncı sıradayız.

Okuma listesinde başı çeken ülkelere dikkat çekmek istiyorum; İngiltere, Fransa, Japonya ve ABD... Bu ülkeler teknolojide, bilimde, sanayide de öncü toplumlar. Demek ki kitap okumakla, yeni nesillere kitap okuma alışkanlığı kazandırmakla, gelişmişliğin arasında çok yakın bir ilişki var. Türkiye olarak topyekün bir seferberlikle, önce kendimiz ve çevremizden başlayarak, bu mikro ölçekte insanı, makro ölçekte ise ülkeleri zenginleştiren alışkanlığı, hızla daha çok yaygınlaştırmalıyız. Bunu yapabilirsek Türkiye’yi, barındırdığı muhteşem potansiyeliyle, gençleriyle, hak ettiği yere adım adım taşıyacağımızdan şüphem yok.

Ayrıca okumak iş hayatında başarının da olmazsa olmazı diye düşünüyorum. Çünkü kitaplarla edinilenler, bir adım önde olmayı, olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmeyi, birden fazla çözüm olabileceğini görmeyi, dünyadaki değişimlerden haberdar olup onlara ayak uydurabilmeyi, çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilmeyi, verimliliği ve kaliteyi beraberinde getiriyor. Bu noktada, bana okuma bilincini aşılayan, edebiyata olan merakıma ve dolayısıyla yeni dünyalara, yeni görüş ve hayatlara pencere açabilmeme vesile olan, bu sayede de hem karakterime hem de iş hayatıma katkıda bulunan Adil Öğretmenime, sonsuz teşekkür etmek isterim.

Benim için okumanın en güzel taraflarından biri de paylaşabilmek. Dünyaca ünlü yazar Oscar Wilde’ın bir sözü var, *"İyi bir öğüt ile ilgili yapılacak tek şey, başkasına devretmektir. Kendine bir yararı dokunmaz..."* Bu anlayışla, okuduğum ve bana gerçekten katkısı olduğunu düşündüğüm yazıları, başkalarına da ufuk açabilmesi arzusuyla bir araya getiriyorum. **Notlarım 2** adıyla çıkan bu kitapta da yazılanların, sizlere değişen dünyada çok daha sağlam adımlar kazandırmasını temenni ediyor, keyifli okumalar diliyorum.

Orhan Turan

ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

Yazar: Erdal Şen

Kurumsallaşmanın Temel İlkeleri

Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesiyle ilgili olup, süreçleri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülükler, iş çevresi aktörlerinden topluma kadar uzanmaktadır. Türkiye’de kurumsallaşmaya yüklenen anlamın, tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir firmaya duyulan özlem olduğu düşünülmektedir.

Kurumsallaşma ile firmanın büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi buradan gelmektedir. Türkiye’de üçüncü kuşağa kadar süregelen firma sayısı oldukça azdır. Yapılan bir araştırmanın önemli bulgularından biri, kurulan firmaların büyük bir çoğunluğunun yaşam süresinin kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kaldığıdır.

Kurumsallaşmanın Önündeki Darboğazlar

Kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar temel olarak dört grupta incelenmektedir.

- 1- Yetersiz Bilgi: Kurumsallaşmanın tam olarak ne anlama geldiğini bilmeyen firma sahipleri, maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte, ülke şartlarında gereksiz olarak görebilmektedir. Diğer taraftan, KOBİ sahiplerinin kurumsallaşma ile anladıkları, aile üyeleri yerine, profesyonel çalışanlar istihdam etmenin zorunluluğudur. Halbuki, kastedilen aile üyesi veya dışarıdan alınan çalışanın profesyonelleştirilmesidir.
- 2- Yönetim-örgüte ait sorunlar: Aile firmalarının kendilerine has yapılanmaları, istihdam koşulları, görev bölüşüm ve tanımlarında yaşanan belirsizlikler, ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların, performans kriterlerinin, işe alım ve çıkarılma koşullarının resmiyet kazanmamış olması, yetkinin merkezileştirilmesi gibi sorunlar, kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak kabul edilmektedir.
- 3- Aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar: Ailenin kendi iç işleyişi, kültürü, aile üyeleri arasındaki çatışmalar ve akrabaların kayrılmasıdır.
- 4- Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgili sorunlar: Sermaye sıkıntıları, planlama ve denetim yetersizliği, personelin eğitim düzeyinin düşük olması yanı sıra modern yönetim, pazarlama ve muhasebe anlayışı yerine geleneksel bakış açısının hakim olmasıdır.

Bir başka çalışmada, kurumsallaşamamanın temel nedenleri olarak; vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirsizliği, gelişme planlarının yokluğu, kurumsal çevrenin etkisinin önemsizlenmesi, katılımcı yönetim kültürünün eksikliği, merkezi yönetim anlayışı, yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli (gelişime açık ve başarılı kişilerin önünü kesme, bilgi ve becerisi olmayan itaatkar kişileri yetkili hale getirme, diktatörlük kurma gibi) ve kan bağıının profesyonellikten önde tutulması gösterilmektedir. Bu engellere; aile ile firmanın ayrıştırılamaması, patronun kontrolü ve gücü elinde tutma isteği, aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasındaki zorluklar, profesyonel yönetici istihdamını gereksiz görme, standartların, görev tanımlamalarının ve kuralların zaman kaybı olarak görülmesi ile öğrenilmiş ve alışılmış yöntemlerin, sistemli ve bilimsel yöntemlere tercih edilmesi ("biz babamızdan – ustamızdan böyle gördük" anlayışı) ilave edilebilir.

Öte yandan "küçük olsun benim olsun" anlayışı büyüme ve profesyonel yönetime geçmenin önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma değişimi gerektirir. Pek çok firma sahibi bu değişim ve dönüşüm sürecinin risklerini göze alamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakmaktadır.

Başka bir araştırmaya göre ise firmalarının kurumsallaşmasının önündeki darboğazlar şöyle sıralanabilir:

- a) Finansal engeller
- b) Yönetimsel engeller
- c) Bilgi eksikliği
- d) Ölçek sorunu

Önemli yanılgılardan biri de kurumsallaşmanın sadece orta ve büyük firmalar için söz konusu olduğunu düşünmeleridir. Oysa mikro ve küçük ölçekli de olsa, sistemli, düzenli, kuralları olan ve güven oluşturmuş bir yapının gerekliliği tartışılmazdır ve hiçbir maliyeti de yoktur.

Kültürel normların da kurumsallaşmada etkisi olduğu savunulabilir. Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, yüksek güç aralığı (büyüğe ve statüsü yüksek olana mutlak saygı anlayışı) dikey toplulukçu ve ataerkil özellikler gösterdiği araştırma bulgularında yer almaktadır. Mesleksizlik, kayırmacılık, çifte standart, katılımcı yönetime ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, iş yaşamında evrensel bir tutum yerine, kuralların değişebileceği özelci bir yaklaşım yaygındır.

OECD'ye göre Yönetişim; firmaların yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanarak firmaların sahipleri ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder. Kurumsal Yönetişim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece

ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.

OECD’nin tanımına göre Kurumsal Yönetişim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal Yönetişim, bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal Yönetişim aynı zamanda firmanın amaçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağının ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir.

Yönetişim kavramını dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür. Dar anlamda yönetişim, firma yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir başka ifade ile, herhangi bir firmada hissedarlar dahil, firmanın yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve firma yönetiminin sorumluluk ve yükümlülük ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Geniş anlamıyla yönetişim, idarenin genelde diğer sosyal güçleri yönetimde dışarıda bıraktığı geleneksel yaklaşıma karşı çıkmaktadır. Sorumluluk, kurumların ve süreçlerin tüm aktörlere hizmet edecek nitelikte olmasını; stratejik vizyon, liderlerde ve halkta iyi yönetişim ve insani gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı anlayışın varlığını anlatmaktadır.

Kurumsal Yönetişimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarların veya potansiyel hissedarların çıkarlarını gözetecek tarzda çalışmasını sağlamaktır. Temelinde mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetişim kavramı, firmaların şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan firma skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır.

Kurumsal Yönetişim, en dar anlamda bir tanım ile “kurallara dayalı firma yönetimi” demektir. Kuralların genel erevesi düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenir ve açıklanır. Bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu, diğer bir kısmı ise uyulması tavsiye edilen kurallar niteliğindedir.

Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı sadece iyi firma yönetimi için

- a) Sorumluluk
- b) Adalet
- c) Şeffaflık
- d) Hesap verme Sorumluluğu

Gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Oysa geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı, iyi firma yönetimi için yukarıdaki ilkeleri kapsayan formel kurallar yanı sıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informel kurallar bütünü (buna kurumsal kültür de denebilir) önemi üzerinde durur. Tüm bunlar Kurumsal Yönetimin gerek siyasi, gerek kurumsal, gerekse ticari boyuttaki uygulamalarında geçerli olan ilkelerdir. Dolayısıyla Kurumsal Yönetim nedir sorusu; firmaların yapılanlar içerisine adil, şeffaf, açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi şeklinde cevaplandırılmaktadır.

Her ülkedeki Kurumsal Yönetim uygulamaları o ülkenin koşullarına, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, firma yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Kurumsal Yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletlilik. Bu ilkeler ışığında Kurumsal Yönetim kurumun en yüksek performansı gösterdiğini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedeflemektedir. Kurumsal Yönetim serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1980'lerden başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme tarzını belirler hale gelmektedir.

Temel Kurumsal Yönetim İlkeleri (TKYD, 2006)

- a) Şeffaflık
- b) Hesap Verebilirlik
- c) Sorumluluk
- d) Adil Yönetim

Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere firma ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Şeffaflık ilkesinde ifade edilen, firmanın finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında

açıklanmasıdır. Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden bir diğeri kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflıktır. Kurumsal yönetim felsefesi; mali durum, performans, mülkiyet ve firmanın yönetimi dahil, firma ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerinde durmaktadır. İş yaşamındaki önemli unsurlardan iri olan güven kişilerin iş yapma tercihinin etkilemesinden dolayı, diğer firmalar güvenilir olarak görülen firmalar ile daha çok iş yapma eğilimi gösterebilirler. Bu durum firma performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açıkça tanımlanması, firma yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder. Hesap verilebilirlik, kısaca "hesap verebilir olma durumu" olup, yapılanlardan dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunmak, performansı açıklayabilmek, sorumlulukların ne gibi yollarla ya da nasıl yerine getirildiğinin açıklaması, ortaya koyması ve ispat etmesi zorunluluğu ve yönetime karşı denge ve kontrol sağlama aracıdır.

Kurumsal Yönetişimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmaktadır:

- a) İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- b) İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- c) Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- d) Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, firma etkinlik ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade eder. Firmanın düzel kişiliğinin, firma yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir. Sorumluluk ilkesi, firma yönetiminin firma adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, firma esas sözleşmesine ve firma içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Bu ilke, kendisine yetki verilen kişilerin, sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir.

Firma faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan, iyi bir firma yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır.

Adil Yönetim İlkesi

Adil yönetim ilkesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar korunması olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde firmaların sorumlulukları sadece mal ve hizmet üretmek olarak algılanmamaktadır. Firmaların, içinde yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri topluma karşı da birtakım sorumlulukları olduğu fikri yaygınlık kazanmıştır. Modern iş dünyasında firmaların sosyal konulara yönelmesi ve toplumun bu yöndeki taleplerine karşılık vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İş dünyası, elinde bulundurduğu güçlerden dolayı; toplumun ekonomik, politik, sosyal ve doğan çevresini büyük oranda etkilemektedir. Bu yüzden gerçekleştirdiği her türlü faaliyet; gerek olumlu, gerekse olumsuz etkileri açısından tartışma konusu olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk ise, iş dünyasının, alacağı her kararın ve uygulayacağı her faaliyetin sosyal paydaşlarına olan etkilerini göz önüne almasını ifade eden bir kavram olarak bu tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk; firmaların etkinliklerini gerçekleştirirken toplum yararını da gözetmeleri ve yönetimin, firma ve çalışanlarının eylemlerinin bilincinde olması ve bunların sonuçlarının üstlenmesi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğu ciddiye alan firmaların başlıca elde edeceği kazanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Firma imajı ve firmanın ve markanın bağlılığını arttırır.
- b) Personelin motivasyonunu ve personel sürekliliğini artırıp, işe alımlarda firmayı potansiyel personele daha çekici kılar. Ayrıca çalışmada verimliliği arttırır.
- c) Maliyetler azalır.
- d) Yüksek Pazar payı ve satışlar sonrası gelirler artar.
- e) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artar.
- f) Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, borçlanma maliyeti düşer.
- g) Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilir.
- h) Verimlilik ve kalite artışları sağlanır.
- i) Risk yönetimi daha etkin hale getirilir.
- j) Toplumun ve kural koyucuların firma görüşlerine önem vermesi sağlanır.

Kurumsal İtibar

İtibar; saygınlık ve güvenilir olma durumu şeklinde genel olarak tanımlanabilir. Kurumsal itibarın firmalar için getirdiği stratejik önem onun değer yönetimine yapabildiği soyut katkıdan kaynaklanmaktadır.

Şekil:

Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurum Yönetişimin Alt Boyutları



Çizelge 1: Kurumsallaşma Kavramı ve Alt Boyutları

KURUMSALLAŞMA Firmanın kişilerden bağımsız olarak kendi başına bir kimlik kazanması, kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemler kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturmasıdır.	
ALT BOYUTLARI	TANIM
Formalleşme	Formalleşme, işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağına ait tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş olan yöntem ve ilkeleri ifade eder.
Profesyonelleşme	Profesyonelleşme, yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, firma ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim gibi) şekilde geliştirilmesi ve firmanın sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasıdır.
Kültürel Güç	Kültürel Güç, firma kültürünün kabullenilme düzeyi ve firma içerisindeki yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, firma çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyelerce paylaşıldıkça firma güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Firma kültürü bireylerin firma ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar.
Tutarlılık	Tutarlılık, firmaların verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan firmalara benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri vermesidir. Firmaların kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır.

Çizelge 2: Temel Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Alt Boyutları

TEMEL KURUMSAL YÖNETİŞİM Firma yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlerken (temel kurumsal yönetim) sürdürülebilirliği ve diğer sosyal güçlere karşı sorumluluğu (ileri kurumsal yönetim) dikkate alır.	
ALT BOYUTLARI	TANIM
Şeffaflık	Şeffaflık, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere firma ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.
Hesap Verebilirlik	Hesap Verebilirlik, firmaların meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir.
Sorumluluk	Sorumluluk İlkesi, firma yönetiminin firma adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, firma esas sözleşmesine ve firma içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Bu ilke, kendisine yetki verilen kişilerin, sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir.
Adil Yönetim	Adil Yönetim, farklı çıkar sahiplerinin farklı ve birbirini dışlayacak nitelikteki çıkarları arasında bir dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu ilke, firma yöneticilerinin alınacak kararlardan etkilenecek tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların (çıkarcı sahiplerinin) haklarının gözetilmesini ifade etmektedir.

Çizelge 3: İleri Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Alt Boyutları

İLERİ KURUMSAL YÖNETİŞİM İleri Kurumsal Yönetişim, kurumların Temel Kurumsal Yönetişim alt boyutları ile ilgili çalışma ve uygulamaları sonucunda; müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, kamu kurum ve kuruluşları ve tüketiciler gibi tüm paydaşlara Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Bağımsızlık, Kurumsal İtibar gibi boyutlarda tanımlanabilen ve ölçülebilen sonuçlarla birlikte artı-değeri ifade etmektedir.	
ALT BOYUTLARI	TANIM
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kurumsal Sosyal Sorumluluk, yaşam kalitesini iyileştirmek amacına ulaşmak ekonomik gelişmeye destek verme ve çalışmalarında ülkenin kanunlarına, ilgili tüm iş kollarına ve çevreye karşı saygı duyma sorumluluğudur.
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Kurumsal Sürdürülebilirlik, firmanın çevresi ile uyumlu bir biçimde gelişmesini istikrarlı olarak sürdürmesini kavramlaştıran yeni bir anlayıştır.
Bağımsızlık	Bağımsızlık, herhangi bir yöneticinin firma ile veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri firma yönetiminden bağımsız olmalıdır.
Kurumsal İtibar	Kurumsal İtibar, kurumların yönetim kalitesinin yansımaları ve kurumun mevcut niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesidir.

YÖNETİM KURULU SIRLARI

Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim

Yazar: Yılmaz ARGÜDEN

Kurumsal yapıların en önemli organı, Yönetim Kurullarıdır. Her kurum için en yetkili karar mercii olan Yönetim Kurullarının kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular, kararların da, yönetimin de kalitesini etkileyen unsunlardır. Yönetim Kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklikler yapar. Yönetim Kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur.

Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabiliyor ve sürdürülebilirliği sağlayabiliyorlar. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetim küçük-büyük veya halka açık-aile şirketi ayırımı olmaksızın her geçen gün daha yaygınlaşıyor. Kurumsal yönetim, kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki davranışlarını ve iletişimini yürüten herkesin görevi olmakla birlikte, kurumların en üst karar ve denetim organı olan Yönetim Kurullarındaki uygulamalar, bu yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesinin temelini oluşturuyor.

Güven ise ancak şeffaflık ile sağlanabilir. Başkalarının kaynaklarını kullanan her kişi ve kurum, bu kaynakların kullanımında adil olmayı ve hesap verebilir olmayı ilke edindiğinde, daha geniş kaynaklara ulaşabilir ve gelişmesini sürdürebilir.

Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişmeleri gerekir. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesinde yenilikçiliğin hayata geçirilmesi ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Bu nedenle, katılımcı yönetim anlayışı kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi olanaklı kılar.

Yetenek ile Yetkinlik

Yetenek doğuştan sahip olunan, yetkinlik ise zaman içinde kazanılan bir özelliktir. Başarıyı getirecek olan, yeteneği bilgi ile birleştirerek davranışlara yansıtılabilmek, başka bir deyişle yetkinlikleri geliştirebilmektir. Üstün yetenekli olmak ya da bir konuda çok bilgili olmak başarı ve iyi performans için yeterli değildir. Önemli olan karşılaşılan durumlarda ve karar verme aşamalarında bilgi ve yeteneği harmanlayarak, tutarlı ve güvenilir tavır sergileyebilmektir.

Bir kurumun en önemli varlıkları arasında insan kaynağı ve özellikle yönetim ekibi yer alır. Bu ekibin yetkinliklerinin ve performansının değerlendirilmesi, gerektiği durumlarda ekibe yeni kişilerin kazandırılması ve bu ekibin motivasyonunu yüksek düzeyde tutabilecek adil ödüllendirme mekanizmalarına işlerlik kazandırılması da kurumun geleceğini belirleyen bir başka faktördür. Bu değerlendirmelerin adil olarak yapılması ise iyi çalışan bir Yönetim Kurulu ile mümkündür.

Yönetim kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratmaktır. Kurumları başarıya taşıyan, değer yaratılmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisi de stratejik seçimleridir.

Yönetim Kurulu bu ana görevine ek olarak kurumsal itibarı korumak ve geliştirebilmek için kurumun tüm paydaşlarına – müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumun diğer kesimlerine – karşı sadece kanunlar açısından değil, aynı zamanda taahhüt ettiği değerler, iş etiği ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından da sorumludur.

Yönetim Kurulu, şirketin en önemli stratejik varlıkları arasındadır. Dolayısıyla, Yönetim Kurullarına seçilen üyelerin yetkinlikleri ve deneyimlerine, bağımsız olmalarına ve kurulun işlemesi için oluşturulacak kurallara özen gösterilmesi, kurumun başarısı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

Kurumsal yönetim sadece halka açık büyük şirketler için değil, aynı zamanda aile şirketi konumunda olan KOBİ'ler için, hatta kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için de gereklidir. Çünkü, kurumsal yönetim, kurumların gerek yönetsel açıdan, gerekse kaynaklara ulaşımının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca kurumsal yönetim, aile içi çatışmaların önlenmesi, yetenekli insan kaynaklarının kuruma kazandırılması ve kurumun itibarının ve değerinin artırılmasını sağlar.

Kurumsal yönetim, şirketleri halka açılmaya veya ortak alabilmeye de hazırlar, paydaşlarıyla güvenilir ilişkiler kurulmasına destek olur.

Yönetim Kurulları bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek nitelikteki üyelerden oluşmalıdır. Bunun yanında üyeler, gerektiğinde CEO'yu (veya Genel Müdürü) sorgulayabilecek, Başkan, hissedar ve üyeler önünde fikirlerini açıkça ortaya koyacak derecede özgüvene sahip olmalıdırlar. Üyelerin seçiminde aranacak temel nitelik, kişinin yaratacağı katma değer olmalıdır. Katma değeri yaratmanın yolu, gerekli bilgi ve deneyime sahip olmanın yanı sıra, görüşleri açıklıkla, özgürce ve yapıcı bir şekilde Yönetim Kurulu ile paylaşabilmekten geçer.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranan ortak özellikler:

- Kuruma değer katacak bilgi, deneyim ve vizyona sahip olması,
- Kurum değerlerini taşıması,
- Bağımsız düşünme ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde anlatabilmesi,
- Takım çalışmasına uygun bir yaklaşım sergilemesi,
- Kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirecek düzeyde benimsemiş olması,
- Yüksek performans standartlarına inanır ve uygular olması,
- Başta hissedarlar olmak üzere kurum paydaşlarının dengeli şekilde korunmasına duyarlı olması,
- Yönetim kurulu çalışma süreçlerine sorumluluklarını yerine getirecek sıklıkta ve yoğunlukta profesyonel disiplin ile hazırlanması ve katılması.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranan farklı bireysel profiller:

- Sektör Deneyimi: Şirketin faaliyet alanı ile ilgili sektörlerde otorite kabul edilecek düzeyde ulusal ve uluslararası bilgi ve deneyime sahip olması,
- Yetkinliği: Strateji geliştirme süreçlerinde kuruma yön verecek farklı bakış açılarına ve belirlenen stratejiyi uygulamaya yansıtabilecek bilgi ve deneyime sahip olması,
- Üst Düzey Yöneticilik Deneyimi: Yönetim kalitesinin sürekli geliştirilmesi konusunda kuruma yön verecek bakış açılarına sahip olması,
- Üst Düzey İlişkiler: Stratejik önem taşıyan ulusal ve uluslararası kuruluşlarla güçlü ilişkilere sahip olması.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Kimdir?

(Şekil Şartları)

- Varsa hissedarlığın sadece şirket Yönetim Kurulu Üyeliğinden dolayı ödül olarak kazanılmış olması ve toplam hissedarlığın % 51'i geçmemesi.
- Şirkette veya şirketin bağlı bulunduğu herhangi bir kuruluş, kardeş firma ya da iştirakte son iki yıl içinde çalışmamış olmak.
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birinde çalışmıyor olmak.
- Eş veya birinci derece akrabalarından hiçbirinin şirkette yönetici, önemli hissedar veya herhangi bir kontrol noktasında olmaması.
- Şirketten, Yönetim Kurulu üyeliği ücreti dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olmak; eğer Yönetim Kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olmak ve yönetim kurulu ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olmak.
- Herhangi bir büyük hissedarı temsil ediyor olmamak.

Yönetim Kurullarının bağımsız üyeleri, entelektüel bağımsızlık sergileyebildikleri ölçüde yönetim kalitesinin artırılmasına katkıda bulunurlar.

Uluslararası aile şirketlerinde bağımsız Yönetim Kurulu Üye sayıları

Şirketler	Aile Şirketleri Arası Sırası	Bağımsız Üye Oranı
Wal-mart	1	% 64
Ford Motor	2	% 75
Samsung	3	% 54
LG Group	4	% 43
Carrefour	5	% 86
Fiyat Group	6	% 53
Peugeot Citroen	8	% 25
BMW	12	% 15
Bosch	15	% 40
J.Sainsbury	22	% 75
Roche	28	% 69
Bombardier	36	% 69

Yönetim Kurulu Başkanının görevleri:

- Yönetim Kurulunu toplantılarını yönetmek, toplantı gündemini belirlemek ve Yönetim Kurulu kararlarının etkin şekilde uygulamaya alınmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin, şirket performansını yakından izlemek, şirketin başarısını artırıcı önerilerde bulunmak ve doğru kararlar vermek için ihtiyaç duyacakları bilgilerin zamanında, kolay anlaşılır bir şekilde Yönetim Kurulu üyelerine aktarılmasını sağlamak,
- Hissedarlar ile yapıcı ve pozitif iletişim kurmak, Yönetim Kurulu üyelerinin hissedarların görüşlerini anlamaları sağlamak,
- Yeni göreve gelen Yönetim Kurulu üyelerini kuruma katma değer katacak şekilde hazırlayacak açıklayıcı, sistemli oryantasyon programlarının oluşmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin, Yönetim Kurulunun bütününün ve komitelerin yılda en az bir kez performans değerlendirmesine tabi tutulmasını sağlamak,

- Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel gelişim alanlarının belirlenmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmaları yönetmek ve Yönetim Kurulunun bir takım olarak performansında gelişmeye açık alanları ortaya koymak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin tümünün aktif katılımını sağlamak,
- Yönetim Kurulu bünyesinde kurulan komitelerinin yapılarının açık, çalışmalarının etkin olmasını sağlamak.

Yönetim Kurulu üyelerinin belirlenmesi aşamasında ve üyelerin çalışmaları aşamasında bireysel özellikleri ve yaklaşımları şirketin yönetim kalitesini doğrudan etkiler. Kurumsal bir yapının oluşturulması tek başına yeterli olmayabilir. Bireylerin tutum ve davranışlarının yapıyı yaşatma ve köklerini güçlendirme etkisi vardır. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesi, üyelerin seçilmesi ve davranışlarında kurumsal yönetim ilkelerini yaşatmaları kurumsal gelişme için kritik öneme sahiptir.

Sık Yapılan Hatalar

Bu hatalara düşmemek için;

Yönetim Kurulu üyelerinin kendilerine ve şirketlerine gereğinden fazla güvenmeleri, şirketlerini en iyi yönetilen şirketler arasında görmeleri	• Senaryo analizleri yaparak kötü sonuçlara da hazırlanmak • Risk değerlendirmeleri yaparak senaryoların zayıf yönleri konusundaki duyarlılıkları artırmak • Aşamalı kararlarla stratejik esnekliği sağlamak
Özellikle holding şirketleri Yönetim Kurullarının mevcut işleri satarak ve/veya kapatarak çıkma kararını başarısızlığın tescili olarak görme eğilimleri nedeniyle yeterince objektif değerlendirmeler yapmamaları	• En kolay değer yaratma yöntemlerinden birisi değer yitiren aktiviteleri sonlandırmaktır. • Mevcut işlerle ilgili kararları verirken, o işe girme kararını vermiş dahi olsa, Yönetim Kurulu'nun bağımsız ve gerçekçi bir değerlendirme yapması ve bu kararın bir yenilenme ve gelişme fırsatı olarak algılanmasını sağlaması gerekir.
Yönetim Kurullarının bir kez verilen yatırım kararlarından dönüş yapmamaları, yanlış kararların şirketlere aşırı yükler getirmesi	• Yanlış karardan dönebilen Yönetim Kurulları şirketlerinin değerlerini artırma konusunda daha başarılı olurlar. • Yatırımların her aşamasında geçmişte harcanan meblağ esas alınmamalı, o günden sonra yapılacak yatırımlar bağımsız olarak değerlendirilmelidir. • Yatırımların çeşitli aşamalarda tekrar gözden geçirilebilecek aşamalara ayrılması ve yatırım esnekliğinin korunması bu konuda yapılacak hataları azaltmaya yardımcı olur.
Farklı alanlardaki maliyetleri farklı kriterlere tabi tutmaları	• Bir milyon TL'lik bir pazarlama hatasıyla, bir milyon TL'lik üretim hatasının şirkete maliyeti aynıdır. • Özellikle yeni ve moda işlere girerken gösterilen liberal yaklaşımlar şirketlere pahalıya mal olabilmektedir.

Son dönemdeki gelişmelerin devam edeceğine ilişkin yanılgıya kapılmaları (kötü bir yılda elde kalan stokların yüksekliğinden zarar gören bir şirket, gelecek yıl aşırı tutucu bir üretim politikası izlediğinde hızla artan talebe cevap verememekten dolayı piyasa payında kayıplara uğrayabilir.)	• Türkiye gibi olumlu ve olumsuz dönemlerin birbiri ardına geldiği bir ortamda bu yanılgıya düşmek şirketler için büyük kayıplara yol açabilir. • Olumlu ve olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi aşamasında farkın nereden kaynaklandığının iyi analiz edilmesi gerekir. Cirodaki düşüşü kurdaki beklentilerin gerçekleşmemesi ile ilişkilendirmek doğru, ancak yeterli bir tespit olmayabilir. Kurun, düşüşün diğer nedenlerini perdelemesi ve gözden kaçırılmasına yol açmaması için farklılık analizleriyle farkın oransal olarak hangi nedenlerden kaynaklandığı irdelenmelidir. • Her dönemin geçmiş dönemin verileriyle değil, o dönemin verileriyle değerlendirmesi alışkanlığını kazanmak gerekir. Gelecekle ilgili tahminlerin görüldüğü kadar iyi veya kötü olmayabileceğini de değerlendirmek ve stratejik plana esneklik kazandırmak performansı geliştirir.
Farklı düşüncelere tahammül edememe ve takım olarak aynı şekilde düşünmeye prim verme yaklaşımı	• Herkesin her konuda aynı düşündüğü bir yönetim kurulunda tek bir üyeden fazlası şirkete yüktür. • Fikirlerin rahatlıkla çatışabileceği bir ortam hazırlayarak yaratıcılığı teşvik etmek, şirketin riskleri ve fırsatları daha iyi değerlendirebilmesine yardımcı olur.

Yönetim Kurullarında etkin çalışma odağının korunması için kritik konularda komiteler kurulması ve detaylı çalışmaların bu komiteler tarafından sürdürülmesi tercih edilir.

Denetim Komitesi Üyelerinde Aranılan Özellikler

- Denetim komitesinin rolünü ve sorumluluklarını iyi bilmek
- Finansal tablolar ve muhasebe standartları konusunda bilgi ve deneyimi olmak
- Açıklanan finansal bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlayacak doğru sorgulamaları yapabilmek
- Özellikle tahakkuklar, karşılıklar, değerlendirmeler, özel finansal araçlar (opsiyonlar gibi) konularında duyarlı olmak

Yönetim Kurulu Toplantıları ve Gündemi

Öncelikli olarak, katılımı sağlamak önemlidir. Katılımı arttırmak için uzun dönemli planlama yapmak yararlı bir yöntemdir. Yönetim Kurulu toplantı tarihlerini mümkün olduğunca erken belirlemek ve hatta izleyen en az bir senelik toplantılar için tarih, saat ve yer konusunu netleştirmek, Yönetim Kurulu üyelerinin planlama yapmalarına olanak tanır ve katılımını sağlamada etkili olur. Olağan Yönetim Kurulu toplantılarının yanı sıra strateji ve devamlılık planları gibi özel gündemli çalıştaylar düzenlenmesi de Yönetim Kurulu etkinliğini artırır.

Toplantıları dört temel adımda düşünmek ve buna göre planlamak faydalı olacaktır.

- 1- Bilgilendirme
- 2- Yönlendirme
- 3- Karar Alma
- 4- Görev Dağılımını Gerçekleştirme

Yönetim Kurulu toplantı davetlerinin düzenli yapılması ve toplantı sonrası notların en kısa zamanda tüm katılımcılar ve ilgililerle paylaşılması, yine toplantı etkililiğini artıracak gibi kurum içi güven, özenli yaklaşım anlayışı ve kültürünü de güçlendirecektir.

Toplantı Gündemi			
Bilgilendirme	Yönlendirme	Karar Alma	Görev Dağılımı
Mali - Borç – Alacak durumu - Bilanço / Gelir Tablosu / Nakit Akışı - Bütçe Karşılaştırmaları - Diğer	Yönetim Kurulu Üyelerinin bakışı ve deneyimlerinden yararlanılarak, günlük işleyiş, ileriye yönelik hareket planı, stratejik bakış, iletişim, sorunlar ve potansiyeller hakkında nasıl bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği yönünde yönlendirme alınmalı	İlgili konularda ilk önce karar almaya yönelik bilgilendirme yapılmalı, alternatifler ve alternatiflerin artı ve eksi yönleri, maliyetleri ortaya konulmalı ve kararı sonuçlandırarak hareket planı oluşturulmalı	Alınan kararlar, yürüyen işler ve ihtiyaçlar doğrultusunda profesyonel kadroların, ya da Yönetim Kurulu üyelerinin görevlendirilmesi netleştirilmeli
Projeler - Planlanan – Gerçekleşen Durumu - Sağlanan Fayda - Engeller – Darboğazlar - Potansiyel projeler - Yatırımlar			
Kurum içi Gelişmeler - Kaynakların Durumu - İK konuları - Diğer			
İletişim - Yatırımcılar - Kurum içi ve kurum dışı komite çalışmalarındaki gelişmeler			
Bir önceki toplantıda alınan kararlara ilişkin bilgiler			

Yıl içinde gerçekleştirilecek toplantıların ana gündemleri çalışma dönemi başında belirlenerek yayınlanır. Bir çalışma yılı süresince, toplantılardan en az biri Yönetim Kurulunun bütününe ve komitelerin performans değerlendirmesine, bir diğeri de şirketin stratejilerinin ve karşı karşıya olduğu risklerinin değerlendirilmesine ayrılır.

Yönetim Kurulu toplantılarını Yönetim Kurulu Başkanı yönetir. Başkan toplantıyı yönetirken, karmaşık ve kapsamlı konuların tartışılması için yeteri kadar zaman ayırmalıdır. Tartışmaların; gündem, tarz ve seviyesinin, etkin karar almaya olanak sağlayacak, yapıcı tartışma ortamı yaratacak şekilde düzenlenmesi başkanın sorumluluğundadır. Üyelerin Yönetim Kurulu toplantıları için gerekli hazırlıkları yapabilmelerini sağlamak amacı ile her toplantıdan belirlenecek bir süre öncesinde gündem ve gündeme yönelik bilgiler üyelere dağıtılır. Yönetim Kurulu toplantılarını sekreteryaya hizmeti Yönetim Kurulu sekreteri tarafından gerçekleştirilir.

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme Formu Örneği

	Bölüm 1 Yönetim Kurulunun Bütünü İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Belirlenmiş performans hedeflerine ulaşmıştır.					
2	Kurum stratejisinin geliştirilmesine ve test edilmesine katkıda bulunmaktadır.					
3	Güçlü ve etkin risk yönetimine katkıda bulunmaktadır.					
4	Kompozisyonunda, gelecek stratejisi doğrultusunda performansı maksimize edecek bilgi ve yetkinliklere sahip üyeler ile doğru karışım sağlanmıştır.					
5	Karşılaşılan sorunlara ve krizlere doğru yaklaşımlarla karşılık vermektedir.					
6	Sorun ve krizler daha önceden öngörülemez konulardır.					
7	Gündeme getirilen konular, doğru seçilmiş konulardır.					
8	Yönetim kadrosu, kurum çalışanları ve üçüncü taraflarla pozitif ve yapıcı iletişim kurar.					
9	"Yıllık Genel Kurul" ve "Faaliyet Raporu" gibi mekanizmaları etkin şekilde kullanmaktadır.					
10	Bir bütün olarak, pazardaki ve hukuki ve düzenleyici ortamdaki en son gelişmeler hakkında bilgi sahibidir. Görev aldığı komitelerde etkin şekilde çalışmaktadır.					

	Bölüm 2 Yönetim Kurulu Süreçleri İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Bilgi ihtiyaç duyulan boyut ve kalitede, düzen ve zamanında Yönetim Kuruluna sunulmaktadır.					
2	Yönetim Kurulu değişiklik ve düzeltme taleplerine karşılık alabilmektedir.					
3	Yönetim Kurulu, yönetici kadroya kendilerinden ne bekledikleri konusunda destekleyici geri bildirim sağlamaktadır.					
4	Konuların doğru ve düzen şekilde değerlendirilmesine imkan tanıyacak sayıda ve uzunlukta Yönetim Kurulu ve Komite toplantıları yapılmaktadır.					
5	Yönetim Kurulu prosedürleri, etkin performansı sağlayacak kadar destekleyici ve tüm olasılıklara cevap verebilecek kadar esnek.					

	Bölüm 3 Yönetim Kurulu Başkanı İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kuruluna etkin şekilde liderlik edebilmektedir.					
2	Hissedarlarla ilişkiler ve iletişim doğru şekilde sağlanabilmektedir.					
3	Yönetim Kurulu içindeki ilişkiler ve iletişim yapıcıdır.					
4	Gündemi belirlemek için oluşturulan süreçler işler durumdadır. Yönetim Kurulu üyelerinin farklı konuları ve kaygılarını gündeme getirmelerine olanak sağlanabilmektedir.					
5	Şirket sekreteryası uygun şekilde ve maksimum ölçüde kullanılabilmektedir.					

	Bölüm 4 Yönetim Kurulu Üyeleri İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Yönetim Kurulu toplantılarına iyi hazırlanmaktadır.					
2	Yönetim Kurulu toplantılarına katılım devamlılığı yeterlidir.					
3	Şirketi ve içinde bulunduğu sektörü anlamak konusunda çaba göstermek ve zaman ayırmak için isteklidir.					
4	Yönetim Kurulu dışındaki çalışmalara katılmaya hazırdır.					

5	Yönetim Kurulu toplantılarına katkısının kalitesi ve değeri yüksektir.					
6	Stratejinin oluşturulmasına ve risk yönetimine katkısı yüksektir.					
7	Stratejinin değerlendirilmesi sırasında bilgi ve deneyimlerini yoğun olarak kullanmaktadır.					
8	Bilgiyi ve varsayımları etkin olarak sorgulamaktadır. Gerekli durumlarda kendi görüşlerini savunmak ve baskılara karşı koymak konusunda kararlıdır.					
9	İlgili olduğu konuları etkin ve proaktif şekilde takip etmektedir.					
10	Diğer Yönetim Kurulu üyeleri, şirket sekreteryası ve üst yönetim ile ilişkilerde başarılı ve etkindir.					
11	Performans ve davranışları Yönetim Kurulunda ortak güven ve saygı yaratmaktadır.					
12	Bilgi ve yetkinliklerini sürekli yenilemektedir.					
13	Kurumsal yönetim yapısı ve finansal raporlama konusunda güncel bilgi seviyesine sahiptir.					
14	Endüstri ve Pazar koşulları konusunda güncel bilgilere sahiptir.					
15	Diğer Yönetim Kurulu üyeleri, şirket sekreteri, üst yönetim ve üçüncü taraflarla (örneğin hissedarlar) iyi iletişim kurabilmektedir.					
16	Görüşlerini ikna edici ve diplomatik şekilde sunabilmektedir.					
17	Üçüncü tarafların görüşlerini dinlemekte ve Yönetim Kuruluna taşımaktadır.					

Değer olarak tanımlamak gerekirse; her Yönetim Kurulu üyesi için, tam zamanlı olarak çalışması durumunda CEO kadar kazanca sahip olması dengesi gözetilir. Yönetim Kurulu üyelerinin şirket için yılda 20-25 günlük zaman vermeleri durumunda, 10 kişilik bir Yönetim Kurulu'na verilecek toplam kazanç paketi, CEO'nun (yılda yaklaşık 220 gün çalışan) kazanç paketi ile benzer olmak durumundadır. Bu şekilde hesaplanan kazanç paketleri her yıl revize edilerek gözden geçirilmelidir.

Yönetim Kurulunun temel rolü kuruma girişimci liderlik yaparak, başarı için gerekli yönlendirme ve denetimi gerçekleştirmektir. Daha detaylı şekilde belirtmek gerekirse; Yönetim Kurulu; girişimci ruhu sürdürerek şirket performansında fark yaratacak stratejik yönlendirmeyi sağlamak, stratejik hedefleri belirlemek, (gerekirse stratejilerinin yapılandırılmasına katkıda bulunmak), hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların varlığını sağlamak, CEO'yu seçmek, ekibinin şirketi başarıya götürecektir yetkinlik ve motivasyonda olmasından emin olmak, bu ekibe "coach" olarak destek vermek ve etkin denetim ve risk yönetimi sistemlerinin işlerliğini garanti altına alarak üst yönetiminin performansını değerlendirmekten sorumludur.

CEO icranın lideridir, CEO ve icradan sorumlu profesyonel yönetim ekibinin temel rolü ise, Yönetim Kurulunca kararlaştırılan stratejiler doğrultusunda şirketin performansını en üst düzeyde tutmaktır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler şirketin kısa/uzun vadeli stratejik hedefleri doğrultusunda stratejiler geliştirmek, şirketi yönetmek, şirketin tüm operasyonlarının beklenen performansta gerçekleşmesini sağlamak, etkin bir operasyonel ve finansal kontrol sistemi oluşturmak, müşterilere, sektörel kurum ve kuruluşlara karşı şirketi temsil etmekten sorumludur.

Yönetim Kurulunun sorumluluğunu yönlendirme ve denetleme ile sınırlı tutması, şirket yönetimini profesyonel yöneticilere bırakması kurumsal gelişim açısından önemlidir. Bu şekilde çalışmayan Yönetim Kurullarının, stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel, genellikle yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek, yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirmemiş olmalarıdır.

Şirketlerin sürdürülebilir gelişme sağlayabilmeleri için finansal piyasalara, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmalarını daha da önemli kılıyor.

Kurumsal yönetim denince öncelikle; Yönetim Kurulunun oluşumu, Yönetim Kurulu başkanı ile genel müdürün farklılaşması gibi yapısal konular gündeme geliyor. Oysa, esas önemli olan yönetim anlayışından beklenenler.

Kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşlarına güven vererek sürdürülebilir gelişimi sağlamak ve daha değerli olabilmek isteyen şirketler arasında her geçen gün daha fazla önem kazanıyor.

Kurumsal yönetim için gerekli olan Yönetim Kurulunun yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, işleyiş süreçlerinin belirlenmesi, üyelerin seçim esaslarının saptanması, Başkanın görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, üyelerin yetkinliklerinin tanımlanması ve Yönetim Kurulunun performans yönetim sisteminin kurulması gibi adımların asıl hedefi şirketlerde bu yönetim anlayışına işlerlik kazandırmaktır.

Kurumsal yönetim konusundaki görüşler ağırlıklı olarak yapısal önlemler üzerinde durmaktadır. Ancak, yapısal önlemlerden daha önemli olan yönetim anlayışını yansıtan davranışlardır.

Kurumsal yönetim sadece yapısal önlemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla hayata geçirilebilir. Dolayısıyla, şirketlerin değerlerini artırmak için, bir yandan sistemleri bu anlayış doğrultusunda kurarken, diğer yandan da yönetimde bu anlayıştaki kişilere yer vermek gerekir.

Yönetim Anlayışında Önemsenen Davranış Örnekleri

1. Yönetimin, şirket faaliyetlerinden ve varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması,
2. Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmaması,
3. Kısa vadeli karlılık göstermek üzere aşırı risk alınmaması,
4. Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
5. Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi,
6. İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi,
7. Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
8. Çalışanların şirket ile çıkar çatışmasından kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi,
9. Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine sunulmasını teşvik edecek sistemlerin kurulması ve çalıştırılması,
10. Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,
11. Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması,
12. Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi,
13. Rüşvetten kaçınılması,
14. Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
15. Şirketin herşeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi,
16. Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi,
17. Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
18. Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması,
19. Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi,
20. Topluma ve gelecek nesillere karşı sorumlulukların gözetilmesinin sağlanması.

Eleştirel düşünme önyargıların, varsayımların, sunulan her türlü bilginin sınındığı ve değerlendirildiği, farklı yönlerinin ve sonuçlarının tartışıldığı ve sonunda bir karara varmayı hedefleyen bir düşünce biçimidir.

Eleştirel düşünce yapısına sahip kişilerin ortak özellikleri; planlı düşünme ve çalışma düzenine sahip olmaları, esnek olmaları, yeni fikirlere ve değişime açık olmaları, herhangi bir görüşe, yaklaşıma veya modele koşulsuz olarak bağlanmamaları, sebatkar olmaları, başladıkları işi sonuna kadar götürecek kararlılığa sahip olmaları, çalışkan ve kendine güvenli olmalarıdır.

Eleştirel düşüncenin girmedığı Yönetim Kurullarından sağlıklı kararlar çıkar. Bu nedenle, Yönetim Kurulu başkanının en önemli görevlerinden birisi hem Yönetim Kurulunun farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşmasını sağlamak, hem de toplantılarda eleştirel düşüncenin sergilenmesine uygun bir ortam yaratmaktır.

Kararların sağlıklı olabilmesi için yapıcı eleştirel düşünce ne kadar önemliyse, katılımı ve paylaşımı arttırmak için de olumlu düşünce o kadar önemlidir. Toplumsal yaklaşımlarımızdan (ve hatalarımızdan) biri de, her hatayı bir suçlama fırsatı olarak görmemiz; hataları saklamayı, hatanın kusurunu birilerinin üstüne atmayı ve her hata ile ilgili bir suçlu aramayı içgüdüsel bir yaklaşım haline getirmemizdir. Oysa, her hata altın değerinde bir öğrenme fırsatıdır. Risk almadan ve hata yapmadan yenilikçi ve değer yaratıcı faaliyetler geliştirmek güçleşir. Günümüzde rekabette başarılı olmanın yolu bilgiye ve öğrenmeye dayanıyor. En etkin öğrenme ise yaşayarak, hatalardan ders alarak gerçekleşiyor. Kurumsal yaratıcılık düzeyini yükseltmek isteyenler belirli sınırlar dahilinde hata yapabilmeyi, hatalardan ders alınması şartıyla kabul ediyorlar.

Böyle bir ortamı geliştirebilmek için liderlere önemli görevler düşüyor. Liderler kurumda güven duygusunun gelişebilmesi için öncelikle, kendi hatalarını ve bunlardan çıkardıkları dersleri paylaşmalı, bunu ortak bir öğrenme sürecine dönüştürmeli, buna olanak verecek şeffaf bir ortam yaratmalılar. Kurum kültürünün "hatadan korkarak iş yapmama" anlayışından "kazanmak için hesaplı deneyler yapma" anlayışına yönelmesini sağlamalılar.

Olumlu düşünce yeteneği öğrenilebilecek bir yetenektir. Bu yeteneği geliştirmek için başkalarının deneyimlerinden faydalanmak etkili ilk adım olur. Dolayısıyla, çevredeki iyimser insanları belirleyip onları örnek almak olumlu düşünce yeteneğini geliştirmeye yardımcı olur.

Olumlu düşünme yeteneğini kazanmak için insan öncelikle kendisiyle barışık olmalıdır. Bunun için düşüncenin, söylemlerin ve eylemlerin tutarlı olması gereğini hiç unutmamalıyız. Bu tutarlılık gösterilmediğinde hem toplumun güveni yitirilir, hem de insanın iç huzuru zedelenir.

En acımasız kritiği insanlar çoğu zaman kendileri yaparlar. Hatasız kul olmaz. Yapılan hataları eleştirmek yerine, kendini geliştirme fırsatı olarak görmek daha yapıcı sonuçlar verir. Olumlu düşünmek, hataları reddetmek değil, onları birer iyileştirme fırsatı olarak görmek demektir. Olumlu düşünmek, hataların bir dahaki sefer nasıl önlenebileceğini düşünmek ve bunun için plan yapmaktır.

Yönetim Kurullarının bu yaklaşımı şirketleri içinde uygulamaları, şirket yöneticileri ile daha olumlu bir etkileşim kurabilmelerine yardımcı olur. Yönetim Kurulunun davranışları ile örnek olması da, şirketin üst yöneticilerinin şirket çalışanları ile olumlu bir etkileşim kurmalarını teşvik eder. Bu etkileşimin kalitesini artırmak, bireylerin hayat kalitesine yardımcı olduğu gibi, kurumun kalitesine de doğrudan etki edecektir.

Olumlu düşünebilmek için cümlelerinizden olumsuz kelimeleri silmeye çalışın. Bu yaklaşım, her olayın olumlu yönlerini görebilme yeteneğini geliştirmeye de yardımcı olur. Çünkü kelimeler, düşünceyi, bakış açısını ve inançları tetikler.

Olumlu düşünmek ve olumlu yaşamak için insan kendine ve çevresine güvenmelidir. Hayatı sadece onu değiştirebileceğine inananlar iyileştirir. Kendine ve çevresine güvenen, inançlı ve azimli insanlar hayatın kalitesini geliştirir, kendileri ve çevreleri için mutluluk kaynağı olur.

Performans, bir iş sonucundan öte bir kültürdür. Kalıcı yüksek performans sağlayan şirketlerin kurum kültüründe benzer ortak özellikler olduğu gözleniyor. Örneğin General Electric gibi bir şirketin, farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, endüstrideki önemli kırılmalardan veya iniş çıkışlardan en az düzeyde etkilenmesi, hatta liderliğindeki değişikliklere rağmen sürekli olarak yüksek performans göstermesi kurum kültürünün bir sonucu. Bu kültürü benimsemiş üst düzey yöneticiler başka şirketlerin liderliğine geçtiklerinde, o şirketlerin de yüksek performanslı olması hiç de tesadüf değil. Nitekim, bugün çalışanları arasından dünyanın büyük şirketlerine en çok CEO veren iki şirket McKinsey ve General Electric.

Yüksek performanslı şirketlerde gözlenen özelliklerden birisi düşüncede ve eylemde inisiyatif almaları ve bu konuda disiplinli olmaları. Bu şirketler piyasayı şekillendirecek girişimleri sürekli kılmanın yanı sıra uygulamalarda da sonuç odaklı hedefleri ciddiye almalarıyla farklılık yaratıyorlar. Yönetim kültürü, bahane ve açıklama üretmek yerine sonuç üretmeye odaklı olarak şekilleniyor.

Yüksek performanslı şirketlerin özelliklerinden bir diğeri de insan kaynakları yönetimine verdikleri önemdir. Bu şirketlerde kuruma kazandırılan

insanların seçim sürecinden, onların geliştirilmesi, farklı deneyimlerle bezenmesi, ödüllendirilmesi ve inisiyatif almaya teşvik edilmesine kadar her aşamada üst yönetim aktif rol alıyor ve bunu en öncelikli görevlerinden biri olarak görüyor. Bu açıdan kurumda yaratılan ortamın öğrenme ve gelişme odaklı olması sağlanıyor. Her adımda en iyilerle çalışmaya özen gösteriliyor. Bu kavram sadece kurumun çalışanlarında değil, aynı zamanda dışarıdan sağlanan hizmetlerde de gözetiliyor.

Yüksek performanslı şirketler teknolojiyi ve bilgiyi de stratejik avantaj elde etmek için kullanıyor. IT yatırımlarını gereklilik olmanın ötesinde, iş yapma yöntemlerini değiştirmenin bir aracı olarak görüyor. Bu yatırımlarda en kritik unsurun insanların davranışlarındaki değişiklik olduğu bilinciyle çalışanların IT yetkinliklerini geliştirmeye ve yenilikleri denemeye özel önem veriyor. Bu sistemleri şirketteki rekabetçi bilgiyi kurumsallaştırma amacıyla kullanıyorlar.

Bu şirketlerin ortak özelliklerinden biri de performans yönetimine gösterdikleri özendir. Performans yönetiminde sadece sonuçlar değil, aynı zamanda değerler de dikkate alınıyor. Performans ölçüm sistemlerinin iyi yönetim için gerekli farklı boyutları içermesine, ancak sınırlı sayıda, stratejik göstergeyle yönetilmesine dikkat ediyorlar. Performans sistemlerinin insan kaynağını yönetmede uzun vadeli etkilerinin bilincinde olan bu şirketler, uzun vadeli gelişim hedefleri için sabırlı olabilmeyi de ihmal etmiyorlar. Örneğin, bu nedenle hata yapanlara verilen cezanın, hiçbir şey yapmayanlara göre daha sınırlı olmasına dikkat ediyorlar.

Yüksek performans kültürü için her çalışanın üç konuda sonuç üretmeye odaklanması sağlanıyor:

- 1- İş sonuçlarının elde edilmesi
- 2- İş yapma yöntemlerinin sürekli olarak geliş-tirilmesine katkı sağlanması
- 3- İş yapma şeklinde, ürünlerde, teknolojide, yeni pazarlar yaratılmasında devrimci girişimler geliştirme inisiyatifinin üstlenilmesi, yaratıcılık ve girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesi.

Bu konularda her gün kendisini aşan kurumlar yüksek performansı kalıcı hale getiren kurumlar oluyor.

Yüksek performans ancak kurum kültürünü şekillendirme yeteneğine sahip bir liderlikle kalıcı hale gelebiliyor, bilinçli, uzun vadeli ve disiplinli bir yaklaşım gerektiriyor.

Eleştirel düşünce, olumlu düşünce, yüksek standartlar, Yönetim Kurullarının etkinliklerini artırmak için benimsemeleri gereken yaklaşımlardır. Ancak bu yaklaşımlardan önce Yönetim Kurullarından en büyük beklendi, kanunların ve düzenlemelerin ötesinde kurumda etik kurallara uyumun sağlanmasını garanti altına almalarıdır. Tüm dünyada şirketlerden, özellikle son dönemde

yitirdikleri toplumsal güveni tekrar kazanabilmesi için etik davranışlara özen göstermeleri talep ediliyor.

Etik değerler, toplumsal beklentilerin farklı olduğu ülkelerde farklı olarak algılanmakla birlikte, küresel boyutta etik değerler dokuz ana maddede özetlenebilir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Adil soruşturma
- Çevreyi koruma sorumluluğu
- Finansal raporların yanıltıcı olmaması
- Üst yönetimin sorumluluğu
- Ayıplı veya yanıltıcı ürün, hizmet veya davranışlar
- Adil olmayan ticari yaklaşımlar
- Uygunsuz davranışların ortaya çıkarılmasını engellemek
- Yönetim Kurulunun sorumluluğu

Kurum kültürü, kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da güveni oluşturan temel taşlardandır. Yapının kurumsal yönetim ilkeleri üzerine inşa edilmesi kadar yaşatılması, günlük işleyişte benimsenmiş olması kuruma duyulan güveni ve kurum değerini artırmaktadır. Yönetim Kurulunun en önemli görevi tüm paydaşların güvenliğini kazanmak, kurum değerini artırmaktır.

Etkililik:

Yönetim Kurulunun sorumluluğunu yönlendirme ve denetleme ile sınırlı tutması, şirket yönetimini profesyonel yöneticilere bırakması kurumsal gelişim açısından önemlidir.

Tutarlılık:

Kurumsal yönetim, yönetim yapılarının ilişki içinde oldukları tüm kesimlere güven verici nitelikte olması demektir.

Şeffaflık:

Kurumda güven duygusunun gelişebilmesi için Yönetim Kurulu öncelikle, kendi hatalarını ve bunlardan çıkardıkları dersleri paylaşmalı, bunu ortak bir öğrenme sürecine dönüştürmeli, buna olanak verecek şeffaf bir ortam yaratmalı.

Adil Olmak:

Kurum içinde adil yaklaşımlar geliştiren ve uygulanmasına özen göstererek toplumsal güveni kazanan kurumların değeri artıyor.

Hesap verebilirlik:

Yönetim Kurulunun kurumun gerçek durumunu yatırımcılara ve paydaşlara doğru bir şekilde sunulmasını sağlaması kuruma duyulan güveni sağlamak açısından önem taşır.

Sorumluluk:

Yönetim Kurulu üyelerinin, beklentileri karşılar ve sorumluluklarını yerine getirirken yapıcı bir eleştirel düşünce sistemine sahip olmaları çok önemlidir.

Katılımcılık / Yayılım:

Olumlu düşünmek etkileşimin kalitesini ve katılımı artırarak, kurumun kalitesine de doğrudan etki edecektir.

Piyasadaki oyuncular arasında başarılı olanların başarı nedenlerinin iyi anlaşılması ve bu başarıların geçici olduğu iddiasıyla umursanmaması bir risk içerir.

Sorunlardan birisi de şirketin yanlış bir vizyon ile yönetilmesi ve / veya vizyonun uygulamayı gerçekçi kılacak bir yaygınlığa ulaşamamasıdır.

Şirket içinde farklı seslerin susturulması gibi bir hava esiyorsa, o şirkette tehlike çanları çalıyor olabilir. Şeffaf ve verilere dayalı bir sistemde bu sorunun büyümeden aşılması daha kolay olur.

Özellikle başarılı şirketlerde görülen bir diğer hastalık da aşırı güven ve başkalarını küçümsemedir. Rakipler, tedarikçiler ve dağıtım kanallarını önemsemeyen yöneticiler, şirket için dost değil, düşman kazanıyor olabilirler. Bu nedenle, tüm paydaşların tatmininin bağımsız olarak ölçülmesini sağlamak ve bu bilginin Yönetim Kurullarında da değerlendirilmesini sağlamak uygun bir öncü göstergenin kararlara girdi olarak kullanılmasını sağlar.

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan öncü göstergelerin yönetim süreçleri içerisinde düzenli olarak kullanılmasını sağlamak önem kazanıyor.

Yönetim Kurullarının etkinliği sadece Yönetim Kurullarını oluşturanların özellikleriyle değil, aynı zamanda onlara düzenli ve güvenilir şekilde sunulan bilginin de kalitesiyle artar.

İyi kararlar almak için önemli konular üzerine odaklanmak gerekir. Sağlıklı karar süreci mantıklı ve tutarlıdır. İyi kararlara ancak doğru verilere dayalı analizlerle ulaşılabilir. Sağlıklı karar süreçleri bitmek tükenmek bilmeyen analizler değil, sadece kritik konulardaki belirsizlikleri ortadan kaldıracak

veri ve analizleri içerir. Sağlıklı süreçlerden geçerek verilmiş kararların bir özelliği de kolay uygulanabilir, esnek ve tutarlı olmasıdır.

Karar alırken çoğunlukla belirsizliğin yönetilmesi gerekir. Ancak belirsizlik çoğunlukla, yönetilen değil, şikayet edilen bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Ancak, yaşamda belirsizliğin kaçınılmaz olduğunu kavrayıp, onu bir stres kaynağı olarak görmek yerine iyi irdeleyerek yönetmek mümkün.

Bilgi akışı Yönetim Kurulunun, kurumun rotasını belirlemesini sağlar. Etkililik, tutarlılık, adil olmak, hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve katılımcılık ilkeleri bilgi akışının her aşamasında kritik önemdedir.

Etkililik:

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan öncü göstergelerin yönetim süreçlerinde düzenli olarak değerlendirilmesi önem taşır.

Tutarlılık:

Yönetim Kuruluna sağlanan bilgi akışında uygulanan yaklaşımların sürekli olarak değerlendirilmesi ve test edilmesi sağlanmadığında riskler kontrol edilebilir boyutları aşabilir.

Şeffaflık:

Şeffaf ve verilere dayalı bilgi akışı sağlıklı karar vermeyi sağlayacak ve sorunların büyümeden aşılmasını kolaylaştıracaktır.

Adil Olmak:

Doğru bilgi akışı doğru karar vermeyi sağlar.

Hesap Verebilirlik:

Bilginin düzenli ve belirli bir formatta, sağlıklı bir raporlama altyapısında sunulması ve en iyilerle karşılaştırılabilir olması denetim ve değerlendirme için vazgeçilmez önem taşır.

Sorumluluk:

Gerek Yönetim Kuruluna, gerekse paydaşlara sunulan bilgilerin güncel ve doğru olmasını sağlayacak bir iç kontrol mekanizması kurumun güven kazanabilmesi açısından önem taşır.

Katılımcılık / Yayılım:

Ortak karar verebilmek için doğru bilgiye ulaşılabilmesi ve paylaşılabilmelidir.

Başarı sürekli olarak “değer yaratabilmektir”. Değer yaratmada sürekliliği sağlayabilmek ise hem “doğru işin yapılması” (strateji), hem “işin doğru yapılması” (Toplam Kalite Yönetimi), hem de “sürekliliği sağlayacak yapılanma” (Kurumsallaşma) ile mümkün olabiliyor.

Yönetim Kurulları şirketlerin değer yaratabilmesi için gerekli stratejik kararların verildi ve uygulamaların izlendiği yönetim organıdır. Stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.

Şirketler açısından strateji, rotanın kimin, hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimlere odaklı bir şekilde çizilmesidir.

Bir kurumu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan, onun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu ve uyguladığı stratejidir. Özetle, strateji farklılığın temelidir. Vizyonunu ve stratejisini net olarak ortaya koyan ve uygulayan şirketlerde;

- Vizyonun netleşmesi, birleştirici ve yol gösterici bir rol oynayarak, kişilerin doğru yönde ve ortak hareket etmelerini sağlar; ortak paydada buluşma yolu ile katma değer yaratmayan aktivitelere kaynak ayırmayı azaltır,
- Vizyon geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak, kısa dönemli kişisel beklenti ve çıkarların uzun dönemde elde edilecek değerlere engel olmasını önler,
- Vizyon koordinasyon, motivasyon ve doğru yönlendirme sağlayarak kaynakları etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Vizyonun etkin bir şekilde iletişiminin sağlanması, uygulanma etkinliğini de doğrudan etkiler. Bu nedenle vizyonun iletişimine özel önem vermek gerekir. Vizyonu ortaya koymak ve onaylamak Yönetim Kurullarının, uygulamak ise yönetimin görevidir.

Etkin bir Vizyon

- ❖ Hayal edilebilirdir: Geleceğin nasıl olacağını ortaya koyar.
- ❖ Arzulanır niteliktedir: Tüm paydaşların uzun dönemli beklenti ve isteklerine hitap edebilir.
- ❖ Ulaşılabilirdir: Gerçekçi ve ulaşılması mümkün hedeflerden oluşur.
- ❖ Odaklıdır: Karar almaya yön verecek netlik ve açıklıktadır.
- ❖ Esnek ve değişen koşullara adapte edilebilen niteliktedir.
- ❖ İletişimi kolay ve açıktır.
- ❖ Potansiyel müşterileri için değer yaratır.

Özetle, yeni işlerde başarı için öncelikle strateji gereklidir. Strateji oluştururken bir yandan piyasadaki boşluklar tespiti yapılırken, diğer yandan da niçin bizim firmamızın bu boşluğu doldurmada farklılık yaratabileceği sorusu da detaylı bir şekilde cevaplandırılmalıdır.

Stratejik planlama kurmay birimlere delege edilmeden, bizzat en üst yöneticiler tarafından üstlenilen bir süreç olduğunda kuruma daha büyük faydalar sağlıyor. Çünkü, stratejik planlama sürecinin en önemli çıktısı stratejik planın kendisi değil, bu sürece katılanların sağladığı zihni hazırlık oluyor.

Strateji değerlendirme toplantılarını patron ve/veya en üst yönetici için yapılan bir sorgulama toplantısı olarak değil, iş birimleri yöneticileri ile karşılıklı görüşme ve fikir alışverişi şeklinde yürütmek faydalı oluyor.

Bu toplantılarda katılımcı sayısını sınırlı tutmak görüşmelerin daha verimli ve dürüst geçmesine yardımcı oluyor. En üst yönetici ve iş birimi yöneticisi haricindeki katılımcıların sayısının sınırlı olması ve katılımcıların stratejilerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak konumda bulunmaları olumlu katkıda bulunuyor.

Her bir iş birimine ilişkin yeterince detaylı bir değerlendirme ve görüş alışverişi sağlayabilmek için en az bir gün ayrılması, toplantıların merkez değil, iş biriminin mekanında veya yakınında yapılması tercih ediliyor. Böylece Yönetim Kurulu üyelerinin alternatifleri değerlendirme, karar verme aşamalarında iş biriminin özelliklerini göz önüne alma, kültür ve sosyal boyutları da değerlendirme fırsatları olabiliyor.

Bu toplantıların farklı alternatiflerin değerlendirildiği bir ortam yaratması, daha iyi bir fikri hazırlık yapılmasına yardımcı olur.

Stratejik Düşünce Süreci

- Stratejik oyunun kapsama alanı iyi tarif edilmelidir. Bu nedenle "Büyüme hızını birkaç kat artırmak için hangi yeni alanları düşünmemiz gerekir?", "Mevcut ürünlerimizin ve/veya teknolojilerimizin yeni kullanım alanları neler olabilir?" gibi sorularla sınırlar test edilmelidir. Pazar tanımı doğru yapmak stratejik düşüncenin en önemli adımlarından biridir.
- Stratejinin özü tutarlı seçimler yapmaktır. Dolayısıyla yapılan stratejik seçimleri, sebeplerini ve hangi şartlarda bu seçimlerin nasıl değişeceğini sorgulamak gerekir. Kendi yaptıklarımızın rakiplere göre nasıl bir farklılık getirdiğini sorgulamak da önemlidir. Dikkatle üzerinde durulması gereken bir diğer husus da yaptığımız seçimlerin hangi varsayımlara dayandığını iyi analiz etmektir. Bu analiz hangi varsayımların ne kadar değişmesi durumunda hangi seçimlerimizi tekrar değerlendirmemiz gerektiğini de belirlemelidir.
- Bir başka sorgulama konusu ise sürece ilişkin sorgulamadır. Bu sürece girdi sağlayacak cevapların hangi kaynaklardan geldiği de sorgulanması gereken alanlar arasındadır. Müşterilerin ve kendi ürünlerimizi seçmeyenler arasından bazılarının, tedarikçilerin, firmaya yeni katılmış olanların sorgulanması faydalı olmaktadır. Yine bu aşamada tercih edilen stratejilerin farklı boyutlara getirdiği yükler de iyi tespit edilmelidir.

Stratejinin kurumsallaştırılması için;

- Vizyonu paydaşlara iletmek: Vizyonun paydaşlarla paylaşılması halinde karşılıklı beklentiler netleşecektir. Böylece, paydaşlarla ilişkiler de vizyon doğrultusunda belirlenen stratejilerle uyumlu olabilecek, paydaşlar bu yönde destek vereceklerdir.
- Organizasyon yapılarını vizyonla uyumlu hale getirmek.
- Eğitim vermek: Gerekli bilgi ve yetkinlikler olmadığı zaman kişiler yetkilendirilmemiş hissederler.
- İnsan kaynakları ve bilgi teknolojisi sistemlerini vizyonla uyumlu hale getirmek: Uygulamaların strateji ile uyumunu takip edebilmek ve doğru davranışları teşvik edebilmek için gerekli altyapı sistemlerinin oluşturulması uygulama etkinliği için yaşamsal öneme sahiptir.

Stratejinin özü seçim yapmaktır. Yapılan her seçim ise risk içerir. Stratejik seçimler konusunda yapılan çalışmalar, karar alıcıların bakış açılarının, daha önceki deneyimlerinin ve kişisel çıkarlarının, stratejik seçimlerin sağlıklı bir şekilde yapılmasını önleyebildiğini gösteriyor.

Göz önünde bulundurulması gereken bir başka konu da yönetim ile şirket çıkarlarının risk profillerinin uyumlu olmasıdır. Emekliliği yaklaşan bazı yöneticilerin hata yapmamayı tercih etmeleri, şirketin riski düşük ama getirisi yüksek yatırımları gündeme alamamasına da neden olabiliyor. Bazı yöneticiler ise büyük başarı peşinde koşarken sermayedarların kaynaklarıyla aşırı yüksek riskler almayı tercih edebiliyorlar. Bu nedenle, Yönetim Kurullarının şirket için en sağlıklı risk profili ile yatırımların tutarlı olması konusuna özen göstermesi gerekiyor.

Yönetim kadrosunun birbirlerine aşırı güvenmesi, daha önceki başarı elde edilen alanlar dışındaki faaliyet alanlarına girerken özellikle ekstra bir risk oluşturuyor. Aşırı özgüven proje risklerinin yeterince değerlendirilmemesine neden olabiliyor. Özellikle yeni bir coğrafyaya girerken, yeni bir iş alanına yatırım yaparken eski başarıları getiren yetkinliklerden farklı yetkinliklere gereksinim duyulabileceği göz ardı edilmemeli.

Hepsinden önemlisi, stratejik kararların detaylı bir şekilde irdelenmesinin bir güvensizlik değil, başarı için gereklilik olduğu kültürünün kurumda hakim olmasıdır. Bağımsız üyelerin de katkısıyla Yönetim Kurullarında detaylı irdeleme kültürünü oluşturmak, stratejik kararlarda hataları en aza indirmenin temel yöntemlerindendir. Bu kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde en önemli oyuncu ise Yönetim Kurulu başkanıdır.

En güzel yalanlar istatistikle söylenir!

Kurumların en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bu nedenle, sürdürülebilir başarı için Yönetim Kurulunun en önemli görevlerinden biri de insan kaynaklarını geliştirmektir. Yönetim Kurulunun kurumun stratejisi, müşterileri ve finans piyasaları ile ilişkilere verdiği önem kadar insan

kaynakları ve gelişimine de odaklanmaları gerekir. Kurumun geleceğe hazırlıklı olmasından sorumlu olan Yönetim Kurulları, üst yöneticilerinin insan kaynakları konusuna ne kadar odaklandıklarını değerlendirebilmek için doğru sorular sormalıdır.

- Şirketinizin büyüme stratejilerini uygulayabilmek için ne gibi yetkinliklere ihtiyaç duyduğunu belirlediniz mi? Bu yetkinliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağına sahip misiniz? Henüz bu sorulara olumlu cevap veremiyorsanız, bu konuda nasıl bir gelişim planınız var?
- Şirketleri yeni pazarlara girerken, yeni ürünleri piyasaya sunarken veya yeni dağıtım kanallarını kullanmaya başlarken bekleyen en büyük tehlike doğru yetkinliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağını doğru yerlerde harekete geçirememeye riskidir. Genellikle yeni yatırım fizibilitelerinde finansal konulara odaklanılsa da, insan kaynağı konusunda net cevaplar içermeyen fizibilitelerin gerçekleşme oranlarının düşük olduğu unutulmamalıdır. Şirketinizin stratejileri doğrultusunda enteresan fırsatlarla karşılaştığında, bu fırsatları değerlendirebilmek için bugünkü işlerinden farklı sorumluluklarda ve yörelerde harekete geçirebileceğiniz, kurum kültürünü benimsemiş insan kaynağına sahip misiniz? Özellikle, satın alımlarla büyüme stratejileri izleyen şirketlerin bu konuda yeterli insan kaynağına sahip olması, yeni alınan şirketlerin hızlı bir şekilde kurum kültürüne entegre edilebilmesi için önem taşımaktadır.
- Şirketinizde geleceğinde söz sahibi olacak liderleri belirlemeye, değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik süreçler var mı? Bu süreçler iyi çalışıyor mu? Bu süreçlerin çeşitli aşamalarında bulunan kişiler iyi çalışıyor mu? Bu süreçlerin çeşitli aşamalarında bulunan kişiler hakkındaki bilgiler bir komite tarafından düzenli olarak değerlendiriliyor mu? Bu değerlendirmelerin bir komite tarafından açıkça tartışılarak gerçekleştirilmesi karar kalitesinin artmasına yardımcı olur.
- Çalışanlarınıza gelecekte üstlenecekleri sorumluluklara hazırlanmalarını sağlamak için yeterince farklı deneyimler kazandırıyor musunuz? Yöneticilerinizi astlarını yetiştirme konusundaki yetkinlikleriyle de değerlendiriyor musunuz? Ölçülmeyen performans geliştirilmez. Bu nedenle özellikle yönetici konumunda bulunanları sadece iş sonuçlarıyla değil, aynı zamanda astlarını yetiştirme konusundaki başarılarıyla da değerlendirmek önem taşıyor.
- Kurumda gerek halihazırda çalışanlar, gerekse potansiyel olarak değerlendirilebilecek kişiler, kurumu kendilerine en iyi gelişme fırsatları sunan bir kurum olarak tanıyorlar mı? Bu konuda tarafsız ölçümler yapılıyor mu? Bu ölçümler Yönetim Kurulu ile paylaşılıyor mu? Çalışanlarını geliştirdiği bilinen şirketler hem mevcut çalışanlarının

kurumsal bağılılığı açısından, hem de gerektiğinde istenilen yetkinliklere sahip kişileri kuruma kazandırmaya çalışırken rakiplerine göre avantaj sağlarlar.

Nitelikli kadrolarla çalışmayı alışkanlık haline getirmiş olan şirketlerin büyüme potansiyeli de yüksek oluyor. Nitelikli kadroların motivasyonunu yüksek tutabilmek için onların önüne güç görevler koymak gerekiyor.

Organizasyon Yapısı

Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi uygun bir organizasyon yapısının tasarlanmasını, bu organizasyonun sorumluluğunu üstlenecek liderlik kadrosunun belirlenmesini ve motive edilmesini gerektirir. Bu konu stratejinin kendisini belirlemek kadar önemlidir.

Kurumlar belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulur. Bu amaç doğrultusunda kaynakları harekete geçirirler. Bir kurumun en önemli kaynaklarından birisi ise insan kaynağıdır. Bu kaynağın hedeflenen amaç doğrultusunda yapılandırılması kurumun etkinliğini etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Dolayısıyla, bir kurumun organizasyon yapısı bir amaç değil, bir araçtır. Bu aracın iyi tasarlanması kurumun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için en öncelikli adımlar arasındadır.

Çevre şartları ve stratejisi değişen kurumlarda organizasyon yapısının da değişmesi kaçınılmaz olur.

Organizasyonlarda görülen en önemli hata yapının hedefleri gerçekleştirmek üzere değil, geçmiş oluşumların devamı olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Bu nedenle, herhangi bir kurum için organizasyon (yeniden) yapılandırılırken, ilk önce kurumun stratejik hedefleri göz önüne alınmalıdır. Bu konuda yeterli çalışma yapılmamış kurumlarda organizasyon yapılanmasından önce hedeflere ilişkin çalışmanın tamamlanması gerekir.

Organizasyon yapılanması çalışmalarında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu mevcut insan kaynağının nitelikleri ve yetkinlikleridir.

Organizasyon tasarımına başlamadan önce ele alınması gereken üçüncü konu ise kurumun finansal, teknolojik ve altyapı sistemlerine ilişkin kaynaklarının değerlendirilmesidir.

Organizasyon tasarımı çalışmalarında öncelikle kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için ana süreçlerin belirlenmesi gerekir. Bu

süreçlerin etkin yönetimi için gerekli koordinasyonun kolaylaştırılması da tasarım hedeflerinden biri olmalıdır.

Organizasyon tasarımında dikkat edilmesi gereken bir diğer ilke ise organizasyonun mümkün olduğunca yalın olarak tasarlanmasıdır. Organizasyonda her seviyenin ve her pozisyonun değer yaratır nitelikte olması organizasyon etkinliği açısından önem taşır. Hangi işlerin kurum içinde, hangilerinin kurum dışında yapılacağına belirlenmesi bu aşama için önemli bir girdi sağlar.

Organizasyon tasarımında dikkat edilmesi gereken bir diğer adım ise her birimin sorumluluk alanının, anahtar performans göstergelerinin ve yetkilerinin belirlenmesi aşamasıdır. Her birimin kendi hedeflerini gerçekleştirebilecek yetki ve sorumluluk ile donatılması ve hesap verebilir nitelikte yapılması organizasyonun yönetimini kolaylaştırıcı bir unsurdur.

Organizasyon yapısını değişen şartlara uyum sağlayabilecek esneklikte yapılandırmak, başarılı bir çalışmanın özellikleri arasındadır. Bu nedenle, esneklik sağlanacak boyutların belirlenmesi gerekir.

Organizasyon yapısının ve unvanların kurumun paydaşları tarafından kolayca anlaşılır bir şekilde yapılandırılması, organizasyonun işlerliği açısından fayda sağlar.

Organizasyon yapılarında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise uzmanlık alanlarının, o uzmanlığı yaşatacak ve geliştirecek bağımsızlığa sahip olmalarıdır.

Organizasyon çalışmaları sadece profesyonel kadroyu değil, yönetim sisteminde yer alan tüm paydaşları kapsamalıdır. Tüm paydaşların yapılmasını içermeyen çalışmaların uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik açısından başarı şansı düşük olur.

Organizasyon tasarımı yapılırken, kurumun altyapı sistemlerindeki gerekli değişimleri de belirlemek gerekir. Özellikle bilgi akışı, raporlama, teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin kurumun hedefleriyle tutarlı olması organizasyonunun başarısını sağlamak için kritik önem taşır.

Stratejik hedeflere ulaşabilmenin ilk adımı organizasyon tasarımında başarılı olmaktan geçer.

Elbette ki tasarlanan organizasyona kimin liderlik edeceği sorusunu cevaplandırabilmek de en güç seçimlerden birisini oluşturur. Yönetim Kurullarının belki de en önemli kararı kurumu yönetecek liderin seçimi konusudur. Bu seçim kurumun içinde bulunduğu şartlara göre değişebilir.

Yönetim tarzını belirleyen birinci boyut stratejik yön belirlemeyle ilgilidir. Yön/strateji belirleme konusunda üç temel yaklaşım gözlemleniyor;

- **Vizyoner Liderlik**

İnsanlara heyecan verici vizyonu olan bir liderin vizyonun kurum tarafından sahiplenmesini sağlayarak etkin bir uygulamaya ve başarıya ulaştığı liderlik tarzıdır. Vizyoner liderlik genellikle "babacan" olarak tanımlanan liderler tarafından uygulanır.

- **Emir – Komuta Zinciri Liderliği**

Uygulamayla ilgili etkinliğin en detaylı aşamalarına kadar yukarıdan planlandığı, kararların büyük kaynaklar gerektirdiği ve plana uymanın uygulama etkinliği açısından önem taşıdığı kurumlarda uygulandığında başarıya ulaşır. Bu durumda yetkiler genellikle merkez toplanır ve liderler "otoriter" olarak tanımlanır.

- **Katılımcı Liderlik**

Kurumun aşağıdan gelen bilgilerle yönlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır ve stratejinin özellikle pazardaki trendlerin takibine ve bundan hareketle çok sayıda küçük karara dayandırıldığı koşullarda başarılı olur. "Sosyal Lider" olarak tanımlanan bu liderlik tarzının ayırt edici özelliği, çalışanların yetkilendirilmesi ve delegasyondur.

Yönetim tarzını belirleyen ikinci boyut kurum kültürü ve değerleridir. Bu boyutta da dört temel seçenek gözlemleniyor:

- **Girişimcilik ve yenilikçiliğin ön planda olması:** Bu kültürde inisiyatif alınması ve yaratıcılık özendirilir. Örneğin 3M şirketi için geçerli olan yönetim kültürü bu türdendir.
- **Takım çalışmasının ön planda olması:** Açıklığın, karşılıklı güvenin ve birlikte çalışmanın özendirilmesi esastır.
- **Rekabetçiliğin ve yarışmanın ön planda olması:** Her çalışanın bir diğerinden daha iyiyi yapmaya çalıştığı, stresin yüksek olduğu bir performans kültürünü içerir.
- **Disiplin ve operasyonel mükemmelliğin ön planda olması:** Tutarlılık, kalite yöntemleri, sürekli iyileştirme ve hataları en aza indirmenin özendirildiği bir çalışma kültürüdür.

Yönetim tarzını belirleyen üçüncü boyut kontrol ve hesap verme anlayışıdır. Bu boyutta da üç temel yaklaşım gözleniyor:

- **İnsan odaklı:**

Profesyonel standartlar, etik kurallar ve değerlerin ön plana çıktığı, çalışanların işe bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda geçerlidir. İşin tabiatı nedeniyle girdilerle çıktılar arasındaki bağın ölçülmesinin daha güç olduğu yaratıcı şirketlerde veya sonuç almanın uzun bir süre aldığı proje bazlı çalışan şirketlerde daha yaygındır.

- **Finansal sonuç odaklı:**

Yerinden verilecek birçok küçük kararın şirketin iş sonuçlarını etkilediği durumlarda ön plana çıkar. Rekabetçi anlayış önem kazanır. İş sonuçları en önemli kontrol kriteri olarak değerlendirilir.

- **Operasyonel sonuç odaklı:**

Anahtar performans göstergeleri, süreç analizleri ve hedeflerle yönetim ön plana çıkar. İş tanımlarının ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi esastır.

Yönetim tarzını belirleyen dördüncü boyut yetkinlikleri geliştirme yöntemidir. Dört temel yaklaşım vardır:

- **Süreç odaklı entelektüel sermayenin kurumsallaştırılması:**

Herhangi bir çalışanın yetkinlikleri yerine şirketin sistemlerinin yetkinliklerinin ön planda olması sağlanmaya çalışılır.

- **İçeriden geliştirme:**

Çalışan bağlılığını ön plana çıkarır, eğitime ve çalışanların gelişimine odaklanmakla belirginleşir.

- **En iyileri kuruma kazandırma:**

Ayırt edici özelliği, piyasayı yakından takip etme ve en başarılıları şirkete kazandırma konusuna öncelik verilmesidir. Özellikle hızlı büyüme aşamasındaki şirketlerde görülür; dışa açıklık önemli bir özelliğidir.

- **Kiralama veya taşeron kullanma:**

Sadece basit işler için değil, aynı zamanda kurum için önemli konularda da en iyilerden oluşan bir ağı yönetmeye öncelik veren bir anlayıştır. Hızlı büyüme aşamasında, proje bazlı çalışan şirketlerde ve yaratıcılığın önemli olduğu kurumlarda daha yaygındır.

Yönetim tarzını belirleyen beşinci boyut ise ilişki yönetimidir.

- **Müşteri ve kanal ilişkilerinin en öncelikli ilişki olması:**
Uzun vadeli ilişkilerin ve sürekli dinleme yaklaşımının benimsenmesi önem kazanır. İşin başarısında ilişkiler önemli ise müşteri temsilcileri, işlem verimliliği önemli ise sistem ve süreçleri tasarlayıp, yürütenler ağırlık kazanır.
- **Rekabet odaklı yaklaşım:**
Rekabeti takip etmenin, ağırlıklı olarak Pazar payı ve rakip uygulamaları tarafından belirlenen taktiksel yaklaşımların başarı için kritik olduğu sektörlerde önem kazanır.
- **İş ortaklarıyla ilişkilerin önemli olması:**
Özellikle lisans ile üretim yapan, değişik ülkelerdeki pazarlama ağı için farklı şirketlerle çalışan kurumlarda ön plana çıkar.
- **Düzenleyici ve denetleyici devlet kurumlarıyla ilişkilere ağırlık veren yaklaşım:**
Enerji, telekomünikasyon gibi sektörlerde daha sık görülür.

Yönetim Kurulları kendi kurumları için en başarılı olacak yönetim tarzını belirlerken hedeflerini, stratejilerini ve içinde bulundukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapabiliyor ve uygulama etkinliğini yakalayabiliyorlar. Aynı zamanda belirlenen iletişim stratejisi ve kalitesi ilişki yönetiminin sonuçlarını etkileyen en kritik unsurdur.

Üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir husus yönetici olarak başarılı olan bir kişinin liderlik pozisyonuna geldiğinde nasıl davranacağı konusunu iyi kestirebilmektir. Lider ile yönetici arasındaki fark, yöneticinin işi iyi yapmaması, liderin ise iyi işin iyi yapılmasını sağlaması olarak özetleniyor. Ülkemizde de şirketler dünya rekabetine açıldıkça, şirketlerin en üst düzey yöneticilerinin hem iyi birer lider, hem de iyi birer yönetici olmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlandı. Dolayısıyla, sadece yönetme değil, aynı zamanda yönlendirme sorumluluğunu da üstlenen en üst düzeydeki yöneticilere verilen unvan "genel müdür" yerine "CEO" olarak değişmeye başladı.

İyi bir CEO olmak için birçok önemli özelliğe sahip olmak gerekiyor. Şirket için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği CEO'lar için önemli bir özellik. Günümüzün karmaşık iş ortamında bu karmaşıklığı basite indirgeyebilmek ve doğru işlere odaklanabilmek kişisel olduğu kadar kurumsal etkinliği de önemli ölçüde artırabiliyor. Dolayısıyla, gelecek için heyecanı ve hedefleri olan, tutarlı bir

amaç ve vizyon çizebilen ve buna göre hareket edebilen bir lider kurumuna değer katıyor.

İyi bir CEO için gerekli özelliklerden birisi de sağlam etik değerlere sahip olmasıdır. Çünkü, CEO bir yandan şirketi gelişme ve büyüme yolunda yönlendirirken, diğer yandan da hissedarların kaynakları için yeddi emin görevini üstlenirler. Ayrıca, sağlam değerleri olan bir lider hem kurumun inanırlığını, toplumda uyandırdığı güveni ve şirketin marka değerini olumlu etkiler, hem de tüm çalışanlar için örnek oluşturur. CEO'ların kurumun değerlerini yaşamında örnek oluşturarak göstermesi güvenilirlik açısından büyük bir kazanç getirir.

İyi CEO olabilmek için iletişim yetkinliğinin ve motivasyonunun yüksek olması gerekiyor. Büyük kitleleri (birçoğu farklı coğrafyalarda olan) harekete geçirebilmek, yüksek motivasyon düzeyinde tutabilmek, iyi ve zor günlerde güven aşılayabilmek için iletişim ve ikna yetkinliği önemli bir koz oluyor. Bir CEO'nun zamanının önemli bir kısmı karar vererek değil, hissedarlarla, yatırımcılarla, kredi kurumlarıyla, derecelendirme kurumlarıyla, üst yönetimiyle, çalışanlarıyla, tedarikçilerle, basın ve medya ile, devlet ile, şirketin faaliyetleriyle ilgili sivil toplum kurumlarıyla ve müşterileriyle iletişim kurarak geçirir. Dolayısıyla, CEO'nun iletişime açık ve hazır olması kurumun başarısı ve algılanma biçimi için önem taşıyor.

İyi bir CEO'nun görevlerinden birisi de insan sarraflığıdır. Birlikte çalıştığı insanları, onların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişme potansiyellerini iyi bilmek, CEO'nun işini kolaylaştıran en önemli unsurdur. İyi liderlik aynı zamanda iyi bir koçluktur. Dolayısıyla, insanları iyi değerlendirmek kadar onları iyi geliştirebilmek de önemli bir CEO özelliğidir.

İyi bir CEO, zor kararları belirsiz bir ortamda ve eksik bilgiye rağmen alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu durumlarda kararsız kalmak, düşman edinmekten veya kırıncı olmaktan çekinmek, iyi CEO olmayı engeller. Bu nedenle, CEO yüksek düzeyde özgüvene sahip olmalı ve deneyiminde zor kararları alabildiğini ispatlamış olmalıdır. Yüksek özgüvene sahip olmak, her şeyi bildiğini iddia etmek demek değil, hata yapabileceğini ancak, kararsızlığın en büyük hata olduğunu kabul edebilmektir.

CEO'ların bir yandan belirsizlikler içinde yolunu kaybetmemeleri, diğer yandan da kendilerini sürekli dışarıdan gelen bilgilere açık tutarak uyum sağlamaları onların önemli özellikleri arasındadır. Sürekli gelişme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği önemli bir özelliktir. İyi bir kaptan, gemi için çizdiği rotaya sahip çıkmak kadar, nihai hedefe yönelirken değişen hava şartlarına uyum da sağlamak zorundadır.

CEO'lar sadece bugünü yönetmekte değil, aynı zamanda gelecekteki riskler için bugünden tedbir almada da başarılı olmalıdır. Risklere fikren hazırlıklı

olanlar değişim sürecinin getirdiği karmaşadan kurumları için fayda sağlayabilirler.

Özetle, iyi CEO olmak için işine büyük bir aşkla bağlı olmak, değerleriyle, kararlarıyla ve söylemleriyle örnek oluşturmak, gelecek ile ilgili vizyonuna ulaşabilmek için piyasayı, çevreyi, ürünü ve hizmeti, takımını ve kendini iyi tanımak ve hedefe odaklanmak gerekir.

Bu özelliklere sahip liderleri (CEO veya diğer üst düzey yöneticileri) yetiştirebilme kapasitesine sahip olmak da, kurumların sürekliliğini sağlayan önemli kriterlerden biridir. İster aile şirketi olsun, ister halka açıklık oranı yüksek, topluma mal olmuş bir şirket olsun, ister bir ordu olsun, isterse akademik bir kurum olsun her seviyede liderlik yetkinlikleri yüksek kişileri yetiştiremeyen kurumların yaşam süreleri daha kısa oluyor. Liderlik yetkinliklerini geliştirmeyi önemli bir hedef haline getirmiş kurumlar ise başarıyı sürekli kılabiliyor. GE şirketi ve Türk Ordusu bu konudaki başarı kurumlar arasında sayılabilir.

Yönetim Kurulu üyelerinin kendilerine sormaları gereken en önemli sorulardan birisi de adayların bu özelliklerini ne kadar yakından tanıdıkları ve lider seçiminde ne kadar başarılı olduklarıdır.

Liderlik

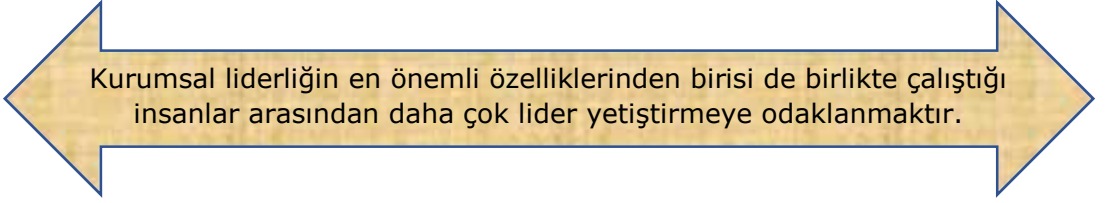
Liderlik, insanları bir hedef doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir. Her insan hayatı boyunca çeşitli konularda ortalama 250 kişinin davranışlarını değiştiriyor. Dolayısıyla herkes bir liderdir. Ancak, etkilediği kişi sayısı, bu etkinin sürekliliği ve harekete geçirilen kaynakların boyutu liderleri birbirinden ayırıyor.

Lider, kurum içinde hangi seviyede olursa olsun, bir grup için net ve heyecan verici bir hedefi belirleyebilen, bu hedef doğrultusunda inançla ve disiplinle harekete geçmek üzere grubun güveninin kazanan ve grubu hedefe doğru yol alırken karşılaşılabilecek güçlükleri aşma konusunda heyecanlandırabilen kişidir. Lider yetiştirmeyi hedefleyen kurumlar, verilen işteki performansın yanı sıra geleceğe hazırladıkları kişilerin yetkinliklerini de daha geniş bir alanda değerlendiriyorlar. Sadece iyi fikirler üretebilme değil, aynı zamanda bu fikirleri kurum içinde ve dışında pazarlayabilme; sadece sorumluluğunu üstlendiği grubu değil, parçası olduğu ilişki ağlarını etkileyebilme; zorlayıcı hedefler koyabilme ve bu konuda net ve etkin iletişim sağlayarak heyecan yaratabilme; başkalarını hedefin arkasında toplayabilme ve birlikte çalıştığı insanları geliştirmeye özen gösterme gibi yetkinlikler üzerinde duruluyor.

İyi yöneticiler ise sağlıklı plan ve bütçe yapabilen, doğru çalışanları seçebilen ve onların performans yönetimini başarın, kaynakların etkin kullanımını kontrol edebilen kişilerdir.

Liderlik, iç kaynaklar kadar, belki daha da çok, dışa dönük olmayı gerektiriyor. İyi lider yetiştirebilmek için, kişilere kurum için kritik konularda (teknoloji, piyasa bilgisi, rekabet konumu gibi) bilgi ve deneyim kazandırmak gerekiyor. Ancak, başarı ölçütü olarak sadece verilen sorumluluğu yerine getirebilmeyi ana performans ölçütü olarak alan kurumlar, sadece kuruma özel yetkinliklerin gelişmesini teşvik etmiş oluyorlar. Kuruma özgü bilgi ve yeteneklerin yanı sıra, genellikle yeterince önem verilmeyen diğer liderlik yetkinlikleri ihmal edilebiliyor. Günümüzde uzmanlaşmayı teşvik eden iş süreçleri lider yetiştirilmesini güçleştiriyor.

Bu yetkinlikleri geliştirmek ise, mevcut liderlerin potansiyel liderleri motive etmesi, heyecanlandırması, bu yetkinlikleri deneyerek öğrenecek ortamlar yaratması ve düzenli olarak gelişimleri konusunda geri besleme yapmasıyla sağlanabiliyor. Bu yaklaşımı sergileyen kurumlar ise geleceğe daha büyük bir umutla bakabiliyorlar.



Kurumsal liderliğin en önemli özelliklerinden birisi de birlikte çalıştığı insanlar arasından daha çok lider yetiştirmeye odaklanmaktır.

Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Nitelikli bir üst yönetim kadrosuna sahip olmak ve onları motive edebilmek şirketlerin üstün performans yakalayabilmelerini sağlıyor. Bu nedenle, üst yönetim için geliştirilen performans yönetimi sistemleri şirketler için büyük önem taşıyor. Süreçleri iyi tanımlanmamış şirketler performansı “doğru” ölçemezler. Çünkü performansın üzerindeki dış etkileri ayıklayabilmek için iyi tanımlı süreçlere ve performans göstergelerinin baştan belirlenmiş olması gerekir. İyi bir performans yönetimi sistemine sahip olmak isteyen şirketlerin uyması gereken ortak ilkeler var.

Üst yönetim ödüllendirme sistemlerinin ana hedefi nitelikli insanları kuruma cezbetmek, onları kuruma kazandırdıktan sonra kalıcılıklarını sağlamak ve nitelikli takım arkadaşlarıyla birlikte uzun vadeli değer yaratacak bir yönetim anlayışı sergilemeleri için motive etmek olarak özetlenebilir. Bu nedenle üst yönetimin ücret ve ödüllendirme sistemi kısa ve uzun vadede üstün performansı motive edici düzeyde ödüllendirmeli ve özellikle uzun vadeli değer artışı hedefine odaklanmalıdır.

Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkeleri de şirket Yönetim Kurullarının önemli görevlerinden olan bu fonksiyon için ayrı bir komite kurulmasını öneriyor. Üst yönetimin ücret ve ödüllendirilmesi için yapılacak çalışmaları yönlendirecek ve Yönetim Kuruluna öneri getirecek olan bu komitenin farklı deneyimlere sahip bağımsız üyelerden oluşması öneriliyor. Bu komitenin her sene kendisi için bir gündem oluşturması, üyelerin ücret ve ödüllendirme

politikaları konusundaki gelişmeleri takip edebilmesi için gerekli seminer ve eğitimlere katılabilmesinin sağlanması, bu konuda politikaların belirlendiği toplantılarla yöneticilerin ödülleri belirlendiği toplantıların farklı zamanlarda yapılmasının kararların daha objektif olmasına yardımcı olduğu belirlenmiştir.

Ücret ve ödüllendirme politikası belirlenirken dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde özetlenebilir;

- Şirketin başarı göstergelerinin neler olması gerektiğinin belirlenmesi
- Oluşturulan ücret ve ödüllendirme politikalarının farklı senaryolarda ne gibi sonuçlar vereceğinin test edilmiş olması
- Ödüllendirme politikasının üstün performans için cazip, normal performans için ise normal (aşırı olmayan) bir düzeyde olacağı konusunda görüş birliğine varılmış olması
- Mümkün olduğu kadar endüstri ve makro ekonomik etkilerin arındırılmasının sağlanması (göreceli performansın mutlak performanstan daha önemli olması)
- Belirlenen politikaların geçmiş performanslarla test edilmiş olması.

Üst yönetimin ödüllendirilmesi şirketler için kritik bir konu olmakla kalmıyor, aynı zamanda gittikçe önemi artan kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bu konudaki sürecin ve sonuçların da şeffaflıkla tüm hissedarlarla paylaşılması bekleniyor.

İletişim Kalitesi

Yönetim Kurullarının etkinliği hem üyelerin kendi aralarında, hem üst düzey yöneticilerle, hem de kurumun paydaşlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan bağlantılı oluyor. Çünkü, Yönetim Kurulları bizzat uygulama, hatta yönetme mercii değil, yönlendirme, karar ve denetleme mercii olarak başkalarının davranışlarını etkileyebildikleri oranda sonuç alabiliyorlar.

Sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılabilmesi için öncelikle ortak bir hedef üzerinde uzlaşılması önem taşıyor. Özellikle şirketler için paydaşların çıkarlarını koruyarak kurum değerini artırmak Yönetim Kurullarının benimseyebileceği ortak hedeflerin başında geliyor. Ayrıca, kurum sadece hedeflenen finansal sonuçlara ulaşmakla yetinmemeli, bunu aynı zamanda kurumsal değerlerinden ödün vermeden yapmalıdır. Bu nedenle, Yönetim Kurulunun hem hedef belirlerken, hem de performans değerlendirirken sadece iş sonuçlarına değil, aynı zamanda bu sonuçların elde edilebilmesini sağlayan davranışların kurumsal değerlerle uyumlu olmasına dikkat etmesi ve yöneticilerle kurduğu iletişimde bu konuya önem vermesi gerekiyor.

Gerek üyeler arasında, gerekse üyelerle yönetim arasındaki iletişimde en önemli sorun samimiyet eksikliği ve/veya bilgi paylaşılmasından sakınılması durumudur. Bu konuda şüphe yaratacak davranışlar sadece üzerinde konuşulan konunun sağlıklı değerlendirilmesini önlemekle kalmaz, daha sonraki iletişim ortamının da iklimini bozar.

İletişim kalitesini artırmada dikkat edilmesi gereken konulardan biri de verilerle görüşleri karıştırmamaktan geçiyor. Bu nedenle, Yönetim Kurulu iletişimde öncelikle paylaşılan verilerin güncel, gerek dönemsel olarak, gerekse rakiplerle ve en iyilerle karşılaştırılabilir olması ve sağlıklı bir süreç ile elde edilmiş olması önem kazanıyor.

Yönetim Kurulu üyelerinin iletişimde dikkat etmeleri gereken bir başka husus da, eleştiri ve önerilerinin yapıcı bir tonda yapılmasıdır. Önemli olan yöneticilerin hatalarını bulmak ve onları cezalandırmak değil, doğru davranışları geliştirecek bir iletişim ortamı yaratmaktır.

İletişimin tek taraflı olmamasının sağlanması karşılıklı öğrenme ve sağlıklı karar süreçleri için önem taşır. Bu nedenle, iletişim kurmak kadar dinleme disiplini oluşturmak da hem üyelerin, hem de özellikle başkanın dikkat etmesi gereken bir husustur.

Özetle, Yönetim Kurullarının etkinliği için en önemli unsurlardan biri olan iletişim, hem karar kalitesini artıracak şekilde açık bir tartışma ortamı yaratılması, hem de yapıcı, uygulayıcıları motive edici ve odaklayıcı olması açısından değerlendirilmelidir.

“Doğru Yönlendirme” Özet

Yönetim Kurullarının stratejik yönlendirmeleri kadar kurum kültürünü şekillendirmeleri de büyük önem taşır. Bu aşamada kurumsal yönetim ilkeleri stratejik ve kültürel yönlendirmeyi şekillendiren unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Etkililik:

Doğru konulara odaklanmak ve yapıcı irdeleme sergileyebilmek kaynak verimliliğini sağlıyor.

Tutarlılık:

- Strateji düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.
- Yönetim Kurullarının stratejik kararlarda dikkat etmeleri gereken hususlar arasında kararları üreten yöneticilerle şirketin çıkarlarının uyumlu olup olmadığını gözetmek yer alır.

Şeffaflık:

Performansa dayalı değerlendirmenin paylaşılması, kurumda itici güç oluşturur.

Adil Olmak:

Kararların adil yaklaşımlara dayandığı inancı, kurum içinde ve paydaşların motivasyonunu olumlu etkiler.

Hesap Verebilirlik:

Yönetim tarzını belirleyen önemli bir boyut da kontrol ve hesap verme anlayışdır.

Sorumluluk:

Değer yaratılmasını sağlayacak stratejik seçimlerin gerektirdiği riskleri anlamak, gözetmek ve yönetilmesini sağlama sorumluluğunu üstlenmek önemli bir görevdir.

Katılımcılık / Yayılım

- Yönetim Kurullarının etkin stratejik düşünce geliştirebilmeleri için sektör, rakipler ve çevre şartları hakkında bilgili, deneyimli ve eleştirel düşünce yeteneğine sahip bireylerden oluşması önem taşıyor.
- Stratejik planlama sürecinin en önemli çıktısı stratejik planın kendisi değil, bu sürece katılanların sağladığı zihni hazırlık oluyor.

Risk Yönetimi

Yönetim Kurulları açısından önemli bir alan da şirketin riskleri nasıl yönettiği konusudur. İş hayatında başarı için risklerle barışık olmak ve onları yönetebilmek gerekiyor. Risk olmazsa, getiri de olmaz. Girişimcilik de önemli bir meziyet olmaktan çıkar. Kurumlar riskleri yönetirken çeşitli yöntemler kullanıyorlar. Bu nedenle riski önlenmesi gereken bir durum olarak değil, kazanç sağlanabilecek bir durum olarak görmek başarı için gerekli bir tutum oluyor.

Risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin önemli kazançları oluyor:

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olması
- Şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi
- İlgili mercilere sunulan bilginin tutarlılığı
- Paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek
- Kurumsal itibarın yüksek olması
- Stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi
- Uzun vadeli değer yaratma potansiyeli

Riskleri yönetebilmek, şirket yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur. Bu

nedenle risk yönetimini yöneticilerin işe bakışına ve iş süreçlerine yansıtma önem taşıyor. Riskleri iyi yönetebilenler, işlerinde de başarılı olurlar.

Özetle, şirketlerin karşılaşabileceği birçok risk kategorisi var. Bunlardan bilançoda takip edilebilen krediler, alacaklar, açık pozisyon gibi konularda genellikle Yönetim Kurulları çok duyarlı oluyor. Ancak, bilançoya gerçekleştirildikten sonra yansıyabilecek birçok diğer riskin de düzenli olarak irdelenebilmesi için Yönetim Kurulu gündemlerinde öncelikli olarak yer almaları ve senaryo analizi, simülasyon gibi tekniklerle detaylı olarak değerlendirilmeleri unutulmamalıdır.

Yönetim sisteminin sonuç üretme odaklı olmaktan, kontrol etme odaklı hale dönüşmesi denetim fonksiyonunun en önemli riskini oluşturur. Yönetim Kurulları hem kural koyucu, hem de değerlendirici konumunda bulundukları için kurum içinde kuralcı ve şekilci bir kültürün oluşmasını ancak kendi davranışlarının ve iletişimlerinin önleyebileceği konusunu da hassasiyetle değerlendirmelidir.

Şirketlerin kurumsallaşma çalışmalarında üzerinde önemle durulan konulardan biri de denetim mekanizmalarının sağlıklı kurulmasıdır. Yönetim Kurullarının denetim fonksiyonunu başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için çeşitli yaklaşımları dengeli olarak kullanması gerekiyor.

Sağlıklı bir denetim süreci oluşturabilmek için öncelikle hangi kararların uygulamaya alınmadan önce, ne gibi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği belirlenmelidir. Önceden onay alınacak kararların çok olması ve karar için en üst makamın onayının aranması kurumun tıkanmasına, öğrenme mekanizmalarının zayıflamasına ve kararların en üst düzeye taşınmasına neden olur. Bu nedenle, önceden onay alınmak üzere Yönetim Kuruluna getirilmesi gereken kararlar kategorisinde sınırlı sayıda karar yer almalıdır.

Yaptığını yaz, yazdığını yap ve denetime açık ol...

Halka açık şirketlerde iç denetim fonksiyonu doğrudan Yönetim Kurulunun denetim komitesine bağlı olarak çalışmaktadır. Bu nedenle, yönetim ile birlikte çalışma ve yönetime destek olma sorumluluğunun aksamamasına özen gösterilmelidir. Bu anlayış, denetim kurulu üyeleri, üst yönetim ve denetim birimi başkanınca yaşama geçirilirse kuruma fayda sağlar. Bu komite; iç denetim bölümünün görev tanımı, şirket içi ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, süreçleri, kaynakları ve iç denetim fonksiyonun değerlendirilmesi konularından sorumludur.

İç denetim temel olarak üç farklı denetimi içerir:

- 1- Finansal denetim
- 2- Uyum denetimi
- 3- Operasyonel denetim.

Finansal denetim şirketin kayıtlarının doğru ve zamanında tutulmasını ve bu koyutlara dayalı olarak hazırlanan finansal ve yönetim raporlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini garanti altına almak için yapılır. Şirket varlıklarının değerlerinin korunması konusundaki uygulamaların ve risklerin değerlendirilmesi de bu kapsamda ele alınır. Genellikle iç denetim için belirlenen önemlilik sınırı, dış denetim için belirlenen sınırlardan daha düşük olur. Bu nedenle iç denetim daha sürekli ve detaylı bir çalışma içerir ve kurumun kontrol sistemlerinin etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesini sağlar. Ancak, kontrol sistemini oluşturmak aslında yönetimin görevidir ve iç denetim, bu sistemlerin iyileştirilmesi için yönetime danışmanlık hizmeti de sağlamakla yükümlüdür.

Uyum denetimi şirkette gerçekleştirilen faaliyetlerin kanunlara, yönetmeliklere, şirket politika ve prosedürlerine ve şirketin etik koduna uygun olarak gerçekleştirildiğinden emin olmak üzere yapılır.

Operasyonel denetim ise gelecek odaklı olup şirketin misyon, vizyon ve stratejilerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğru seçildiğini ve bunların verimli ve etkili bir şekilde uygulandığını güvence altına almak üzere gerçekleştirilir. Operasyonel denetim, ürün kalitesinden müşteri memnuniyetine; gelir maksimizasyonundan gider kontrolüne; suiistimallerin önlenmesinden varlıkların korunmasına; sağlıklı çalışma şartlarının sağlanmasından kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki uygulamalar kadar çok geniş bir alanı kapsar. Amacı, şirketin geleceğe hazırlanmasını sağlamak ve risk alanlarını tespit ederek bunların kontrol altına alınmasını sağlayacak öneriler geliştirmektir.

Denetim komitesinin dikkatle izlemesi faydalı konular:

- Alacak yaşlandırma
- Yavaş hareket eden veya güncelliğini yitirmiş stoklar
- Varlıkların değer kaybı
- Emeklilik, kıdem tazminatı yükümlülükleri
- İş sağlığı ve iş güvenliği maliyetleri
- Sigorta şartları ve maliyetleri
- Faiz, kur riski
- Çevre konusundaki yükümlülükler
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler
- Düzenleyici, denetleyici kurumların kararları
- Yargıya gitmiş konuların getirebileceği yükümlülükler
- Bilanço, gelir-gider tablosunu etkileyecek özel enstrümanlar
- Yeniden yapılanma maliyetleri

- Yeni sistem maliyetleri
- Hesap planı ve/veya muhasebe standartlarındaki değişiklikler
- Elektronik kayıtların güvenilirliği
- Kurumsal itibarı etkileyebilecek konular
- Kurumun entelektüel sermayesinin boyutu, riskleri ve gelişimi
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurum kültürü olması
- Denetim fonksiyonunun inisiyatif almayı ve iş yapmayı engellememesi

İç denetim fonksiyonunu yürüten bölümün, risk yönetiminin temelde bir yönetim fonksiyonu olduğunu benimsemesi, kendi rolünün ise yönetimin yaklaşımını sorgulayarak ve öneriler geliştirerek yönetimi desteklemek olduğunu iyi anlaması gerekir. Benzer şekilde üst yönetimin de iç denetim fonksiyonunun önemli bir destek hizmeti olduğu anlayışıyla hareket etmesi ve özellikle yönetim toplantılarına bu birimin başkanını da davet ederek şirketin önemli konuları hakkında zamanında bilgi sahibi olmasını sağlaması önem taşımaktadır.

İç denetim, suistimal durumları haricinde, yönetimin karşısında değil, yönetime destek olan ve değer yaratan bir anlayışla yürütüldüğünde şirketlerin sürekli gelişimini hızlandıran bir fonksiyon olur. Bu konudaki yetki ve sorumluluğun iç denetim yönetmeliğinde açıkça belirlenmesinde fayda vardır. İç denetim; şirketin karşılaştığı risklerin doğru belirlendiği ve değerlendirildiğini, risk yönetimi sistemlerinin düzenli olarak çalıştırıldığını, önemli riskler ve alınan tedbirlerle ilgili bilgilerin yönetim sistemi içinde değerlendirildiğini belirlemek üzere görev yapar. Ancak, ne kadar risk alınacağı, riskleri azaltmak için alınacak tedbir veya sigorta ile ilgili kararları vermek iç denetimin değil, yönetimin görevidir.

İç denetim temel rolü yönetime tarafsız, bağımsız görüş ve değerlendirmeler sunarak, şirketin risk yönetiminde, kontrol ve yönetim mekanizmalarında sistematik, disiplinli ve güvenilir bir yaklaşımın uygulanmasına destek olmaktır. Bu konuda ileri seviyede uygulamaları olan şirketlerde denetim fonksiyonu yönetim tarafından özdeğerlendirme uygulamaları ile yapılır ve iç denetim fonksiyonu bu özdeğerlendirme süreçlerinin düzenli, disiplinli ve en iyi uygulamaları içerecek şekilde yapıldığını gözetir.

Yeni teknolojiler şirketlerde "sürekli gözetim sistemleri" kurmayı da mümkün hale getiriyor. SAP gibi sistemler işlemlerin elektronik olarak yapılmasını ve yetki düzeylerinin sistem içinde tanımlanarak yetki aşımalarını engelleyici düzenlemelerin sistematik olarak hayata geçirilmesini sağlıyor. Bu nedenle iç denetim fonksiyonları da yüksek risk alanlarına, aykırı gözüken işlemlere odaklanarak kaynaklarını daha etkin kullanabiliyorlar.

İç denetim aynı zamanda yönetime;

- 1- Etik kuralları
- 2- Potansiyel çıkar çatışmaları
- 3- Önemli projelere başlarken ve/veya bilgi sistemleri yenilenirken kontrol mekanizmalarının oluşturulması

konularında da danışmanlık verebiliyorlar.

Yönetim Kurulunun denetim komitesinin iç denetim fonksiyonundaki atamaların, ücretlerin ve çalışma planının onaylanmasında temel sorumluluk üstlenmesi bu fonksiyonun bağımsızlığı açısından önem taşımaktadır. Bu fonksiyonun bağımsızlığı;

- Yolsuzluk araştırmalarında,
- Etik kodlara aykırı uygulamalarda ve
- Üst yönetimin yüksek risk alanlarında duyarsız kaldığı değerlendirmesinin yapıldığı durumlarda

Özel önem kazanmaktadır.

Dış denetim firmasının seçiminin onaylanması, özel olarak alınabilecek danışmanlıkların görev kapsamının belirlenmesi de denetim komitesinin görevleri arasındadır. İç ve dış denetim çalışmalarının kapsamı kurumun iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilmesini sağlayacak değerlendirmelerin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere belirlenir. İç ve dış denetim çalışmalarının kapsamlarının bir bütünsellik içinde ele alınması bu konudaki etkinliği sağlamak için önem taşımaktadır.

Denetim raporlarının yapıcı bir dille kaleme alınması yönetim tarafından sağlıklı bir şekilde ele alınmasını kolaylaştırır. Bu raporlarda belirlenen zafiyetlerin giderilmesi yönetimin temel sorumlulukları arasındadır. Ancak, denetim elemanlarının bir savcı edasıyla, daha önce doğru süreçlerle verilmiş kararları sadece gerçekleşen sonuçlarıyla değerlendirmelerinin de kurumda inisiyatif alma yetkinliğini zedeleyebileceği gözardı edilmemelidir. Çünkü, yönetim karar alma sanatıdır. Kararlar verildiği anda bilgi tam olmayabilir, ancak geciken kararlar da fırsatların kaçırılmasına neden olur. Dolayısıyla, her karar bir değerlendirme içerir. Daha sonra hayatın akışı içinde gerçekleşenlere göre eski kararları eleştirmek kolayca düşülebilecek bir hatadır. Hatta üst yönetimin yanlış kararlarını daha sonradan tespit edebilmiş olmak bazı denetçileri kendilerinin daha iyi yönetici olacağı savına dahi yöneltebiliyor. Oysa, bir yöneticinin en önemli hatası hiç hata yapmamaktır. Hiç hata yapmamak fırsatları yeterince değerlendirmemekle eşdeğerdir. Hiç hata yapmayan bir yöneticinin neden olduğu kaçan fırsat

maliyetinin, hata maliyetinden yüksek olduğu kesindir. Bu eğilime dikkat etmek ve yönetimin inisiyatif alma yetkinliğini zedelememek denetim kurulunun görevleri arasındadır.

İç denetim bölümü, bir taraftan yönetime destek sağlarken, diğer taraftan da – Yönetim Kurulunun içinde yapılandırılan – denetim komitesinin şirketin faaliyetlerini, operasyonlarını ve risklerini etraflıca tanımasını sağlamada yardımcı olan önemli bir kaynaktır.

“Doğru Denetleme” Özet

Denetim Yönetim Kurullarının asli görevlerindendir. Yönetim Kurulları, tüm paydaşların güvenini, kurum değerini, kaynakların doğru kullanımını ve performansı yönetmek için denetim aşamasında çok yönlü göstergeler belirlemelidir. Yönetim Kurulları hem kural koyucu, hem de değerlendirci konumunda bulundukları için kurum içinde kuralcı ve şekilci bir kültürün oluşmasını, ancak kendi davranışlarının ve iletişimlerinin önleyebileceği konusunu da hassasiyetle değerlendirmelidir.

Etkililik:

Denetimden beklenen, riskleri önceden belirlemek ve önlem alınmasını sağlamaktır.

- Denetime yönelik uygulamalar zorunluluk haline gelmeden önce, öncü olarak ve gönüllü olarak uygulamak uluslararası piyasalarda farklılık yaratarak ilgi odağı olmayı sağlayabilir.

Tutarlılık:

- Her seviyede verilen kararların kurumun misyonuna ne kadar hizmet ettiğinin sorgulanıp sorgulanmadığı da denetimde değerlendirilmesi gereken önemli bir noktadır.
- Sağlıklı bir denetim süreci oluşturabilmek için öncelikle hangi kararların, uygulamaya alınmadan önce ne gibi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği belirlenmelidir.

Şeffaflık:

Denetim sürecinin değerlendirmesi gereken alanlardan biri de özellikle finansal raporların kurumun durumunu gerçekçi olarak yansıtıp yansıtmadığıdır.

Adil Olmak:

Kararları doğru bilgiye dayandırmak, iç kontrol sistemlerini sürekli geliştirmek, herkese adil davranılmasını sağlayacak etkili bir araçtır.

Hesap Verebilirlik:

Her seviyede karar vericilerin gerektiğinde aldıkları kararların nedenlerini açıklayabilmeleri de “açıklama sorumluluğu” olarak değerlendirilebilir. Kurumda karar yetkilerinin sağlıklı olarak kullanıldığının belirlenmesi için hem kayıt sürecinin, hem de açıklama sürecinin işletilmesine dikkat edilmelidir.

Sorumluluk:

İletişimde hem irdeleyici, hem de yapıcı bir yaklaşım sergilemek motive edicidir.

Katılımcılık / Yayılım:

Denetim kurullarının yönetim ile birlikte çalışma ve yönetime destek olma sorumluluğunun aksamamasına özen gösterilmelidir.

S O N U Ç

Yönetim Kurulları yönlendirme, strateji belirleme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirerek kurum değerini artırmayı hedefler.

Günlük operasyonların içinde olmayışından dolayı Yönetim Kurulunun kurum dışında, konudan uzak ve sadece ana kararlara etkisi olan bir yapı olduğu algısı vardır. Oysa Yönetim Kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen ve hem antrenör hem de hakem rolü oynayan, etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurulları stratejik seçimlerin getiri-risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, inisiyatif alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla yükümlüdür. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim Kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı zorunlu hale getirir.

Yönetim Kurulları aynı zamanda, kurumların vitrini konumundadırlar. Kurum içi işleyişe yönelik kararlarla birlikte kurum dışı iletişimdeki etkinlikleri, oluşturdukları iletişim stratejileri, benimsedikleri tutumlarla toplumda kurumun, markanın algısını, bilinirliğini doğrudan etkilerler.

Yönetim Kurulları ortalama 7-15 kişilik bir yapı ile farklı bakış açıları sağlamak, ortak düşünce üretebilmek, aynı hedefe odaklanmak, kurum genelinde motivasyon yaratmak ve kültürü derinleştirmek üzere çalışırlar. Yönetim Kurullarının başarılı olabilmesi bireysel yetkinlikler ve doğru takım olabilmek özelliklerinin yanı sıra, çeşitli dengeleri gözetebilmelerine bağlıdır. Kısa vade – uzun vade dengesi, motive edebilme – denetleme dengesi, değer yaratma – risk dengesi, öncelik belirleme – kaynak kullanımı dengesi, paydaşlar arası dengeler gibi...

Bu dengeleri gözetebilmek için Yönetim Kurulu yapısı ve işleyişinin de sağlam temeller üzerine oturtulması gerekiyor. Dengelerin yönetimi sorumluluğunu

üstlenen Yönetim Kurullarının yönetim kalitesini geliştirebilmesi için, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalara, bilgi ve sistemlere, yaklaşımlara, süreçlere, davranışlara ve sonuçlara yansıma derecesinin ölçülmesini sağlamaları gelişim için önem taşır. Uygulamaların, sistemler ve kültüre yansması yönetim anlayışındaki derinliğin ve sürekliliğin belirleyicisidir.

Kurumsal yönetim bir kurallar dizisi değil, bir yönetim kültürüdür. Bir kurumda sadece Yönetim Kurulunu değil, tüm paydaşları kapsar. Yönetim Kurulunun yönetim ilkelerine uyumlu davranışlar sergilemesi ve bu konuya gösterilen özeni vurgulaması, kurum içinde model olmayı ve dolayısıyla kurumsal yönetimin yapının genelinde benimsenmesini hızlandırmaktadır. Kurumsal yönetim kurumda karar verenlerin sadece bu yetkileri kötüye kullanmalarını önlemeyi değil, aynı zamanda sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarını sağlamayı da kapsar. Kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşır.

Yönetim Kurulu kurumu yönlendiren, kuruma yönelik hayati kararları veren bir takımdır. Kurumun başarısı için öncelikle Yönetim Kurulunun başarılı performans göstermesi gerekir. Bu nedenle, Yönetim Kurulları sadece girdilerle ve nasıl oluştuklarıyla değil, aynı zamanda kurumun iç standartlarındaki ve kurum kültüründeki gelişim ve kurumun iş sonuçları ve değer artışı ile değerlendirilmelidir.

“Ölçülmeyen performans geliştirilemez” anlayışından yola çıkarak, Yönetim Kurullarının yaklaşımlarının, etkinliklerinin, performanslarının ölçülmesi, sürekli gelişim sağlamak için kritik bir adımdır. Buradan yola çıkarak kurumların performansını doğrudan etkileyen Yönetim Kurullarının performansını ölçmek düşüncesiyle pek çok model/endeks geliştirilmiştir.

Anlık değerlendirmelerle yapılan performans ölçümleri çalışanlar, yöneticiler, Yönetim Kurulları açısından yetersiz, hatta yanlış yönlendirme riski dolayısıyla sakıncalı olabiliyor. Temel olan, gelişimin izlenmesi ve teşvik edilmesidir.

Özetle, Yönetim Kurullarının başarısını belirleyecek olan, kurallara sözde uyum değil, özde değer yaratan sorumlu bir kültürün yaratılmasıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim, kurallara uyumun ötesinde değer yaratan, sorumlulukları ve dengeleri gözetken bir davranışlar bütünü, bir kültür ve bir iklimdir. Kurumsal yönetimde başarı ve sürdürülebilirlik ise bu konudaki performansı düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile sağlanır.

YÖNETİM TEKNİKLERİ

ÜZEYİR GARİH

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

Bir şirketin ana amacı kardır.

Hedef bütçelerinde genellikle gösterilen, ciro, personel ve genel masraflar, yatırımlar, stoklar, nakit dengeleri, kredi miktarları, personel kadro sayıları, hep kar amacını gerçekleştirmeye yöneliktir.

Şirketlerin sosyal faaliyetinin, birçok halde şirket imajını kara yöneltmekten çok, kişi tanıtımına veya ilgisiz bir sonucu elde etmeye dönüştüğüne rastlanmaktadır. Şirketlerde faaliyet gösteren gençlik kollarında aksiyonların birçok kez küçük bir zümrenin isteklerinin tatminine yönlendirildiği ve uzun vadeli olarak şirket karlarının artırılmasını etkilemediği görülebilmektedir.

Kurumun karakterini içlerine sindiremeyenlerin kurumda uzun zaman dikiş tutturamadıkları da deneyimle sabittir.

Kurumsallaşma, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak yönetim kuruluna veya gerçek anlamı ile şirket hissedarlarının temsilcilerine aktarılması ve bu şekilde işin gidişinden haberdar olmalarını ve gereğinde önlem almalarını sağlamaktır.

Sistemi iyi kurulmuş bir kurumda kötü bir yöneticinin veya başka bir deyimle sistemi işletemeyecek bir yöneticinin iyi sonuç alması beklenemez.

Ancak sistemi iyi bir şekilde işletebilecek orta düzeyde bir yöneticinin amaçlara ulaşması olağandır.

Sistemi olmayan bir kurumda orta düzeyde bir yöneticinin sonuç alması ancak bir düş olabilir. Sistemleri oturtulmamış bir kurumda üstün özellikli bir yönetici belki harika sonuçlar alabilir. Ancak sonuç almasının "anahtarı", sözü geçen yöneticinin hızla kuracağı yazılı olan veya olmayan belki kafasındaki bir sistemi oturtması ve işletmesidir.

Bu düzenleme aynen "aşiret"ten "millet"e geçişte aşiret reisinin kafasında belirgin olan ve uyguladığı yazılı olmayan kuralların, yazıya dökülerek, kanun, kararname, yönetmelik ve benzeri şekillere dökülmelerine benzetilebilir.

Özellikle büyük kurumlarda, denetim, ihmal edilmemesi gerekli en önemli işlevlerden biridir.

Büyük kurumlarda, denetim örgütü yönetim kurulunun gözü kulağıdır.

Denetim pratikte:

- 1- İhbar ve şikayetlerin tetkiki,
- 2- Faaliyetlerin şirketçe veya devletçe konulmuş usullere uygun olarak yapıldığının tespiti,
- 3- Rakamsal olarak belirtilen hedef ve bütçelerle, faaliyet sonucu ulaşılan rakamların varsa farklarının araştırılması şeklinde özetlenebilir.

Denetim bir yandan denetçi yardımcılarının yetiştirilmeleri ve yürütme organlarında yer almalarını sağlayacak eğitici bir fidanlık niteliğinde iken, diğer yandan, departmanları eğiten bir nitelik taşımaktadır.

Denetçi her türlü soruyu sorabilmeli ancak mutlaka yanıt aramamalıdır.

Denetçi fotoğraf çeker gibi olanları raporlayan tarafsız olan bir kişidir. Ayrıca emir verme yetkisi olmadığı da unutulmamalıdır.

Denetçinin raporunda yorumdan kaçınarak gördüklerini aksettirmesi en önemli görevidir.

Gelişen işletmelere bakıldığında, bu gelişmede kişilerin karar verme yeteneklerinin etkisi görülür. Bir müessesede karar verenler ne kadar fazlaysa, alt düzeylerde ne kadar çok karar veriliyorsa, o müessesenin gelişmesi o kadar fazla oluyor. Gelişen bütün müesseselerde baktığınızda, büyümenin esas şartının bu olduğunu görürsünüz.

Bir çalışanın aldığı kararların yüzde 20 ya da 30'u veto ediliyorsa bu normaldir. Ama tam tersi oluyor sadece yüzde 30'u onaylanıyorsa, alt düzeyin karar verme yeteneği kısıtlı demektir.

Patron bazı hallerde eğitimi ve deneyimi icabı kendini ana yürütücü, genel müdür, genel koordinatör veya yürütme kurulu başkanı yerine de koyabilir.

Yani yönetim kurulu başkanı genel müdür hüviyetine bürünebilir.

Bu takdirde yürütme kurulu ile yönetim kurulu eşleşir.

Bu eşleşme bir hesap verme gereğini ortadan kaldırır. Devletlerdeki başkanlık sistemine benzer bir durum ortaya çıkar.

Patronaj hissedara güven verir. Başı olmayan, son söz ve onay mercisi bulunmayan, hiyerarşisiz kurumların başarı şansı kanımca düşüktür.

Patron tek adam zihniyetinde olmadıkça, ekibini dinleyerek, fikirlerini kendi mantık süzgecinden geçirerek karar yerine onay mercisi oldukça kurumun başarı şansı çok yüksektir.

Şirketlerde politikayı patronlar veya onların temsilcileri olan şirket yönetim kurulları belirler.

Stratejiler genelde yönetim kurulu yerine kurum tepe yöneticisi veya onun başkanlığındaki kurum yürütme kuruluna bağlı olarak hareket ederlerse başarı şansı yüksek olur. Strateji tayini tepe yönetiminin görevi olmalıdır.

Orta kademedeki yöneticiler genelde taktisyendirler.

Yönetim ise, kademesine göre strateji veya taktikleri tespit, uygulama ve sonucu elde etme sanatı olsa gerek.

Bugün için önemli konu finans imkanlarını oluşturabilmektir. Finans mühendisliği, tüm diğer teknik dalların bugün için çok önüne geçmiş görünmektedir.

Dünya ile rekabet edebilme, yeni ve modern üretim tekniklerini uyarlayabilmeye ve çağdaş yöntemlerle mal veya hizmet üretebilmeye bağlıdır. Bu bakımdan kurumun her düzeyinde gerek iş yapma gerekse yönetim sistematğinde gelişme gereği yeniden yapılanma sürecinin kesintisiz olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Yeniden yapılanma, şirketlerde aralıksız olarak yapılması gerekli bir fonksiyondur. Yeniden yapılanma veya başka bir deyimle reorganizasyon, hiçbir şekilde bir şirketin yönetim felsefesinde bir değişiklik şeklinde algılanmamalıdır. Sık sık öz veya kabuk değiştiren şirketlerde sağlam bir altyapı olacağı düşünülemez.

Avrupa'da ve Amerika'da yapılan incelemelere göre borçlanma oranının döner sermayeye göre % 80 oranında olması en ideal durum olarak belirlenmiştir. Bu da aşağı yukarı % 60 öz sermaye, % 40 kredi anlamına gelir. Burada özellikle kısa vadeli kredilerden söz ediyorum. Bahsettiğim oran bir firmada sağlığın belirtisidir ve büyümeye yardım eder. % 100 öz sermaye kullandığınız takdirde bu şirketin normal bir büyüme ile gelişmesi kanımca oldukça zordur. Çok büyük krediler almış olanların ise, kredi faizlerinin yüksekliği dolayısıyla geri ödemeleri olanaksızdır.

Modern yönetimde kişinin kurumda yerini koruması hedeflerini zamanında tutturabilmesine bağlı olmalıdır.

Kendini, şirketin gelişmesine uyduramadığı ve görevleri genişleyen masasının gerektirdiği bilgi ile donatmadığı takdirde, kişinin öngörülen hedefe ulaşması olanak dışı olur ve ayrılması uygundur.

Yerini korumak ve kurumda yükselmek isteyen kişilerin öncelikle iş tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını ve en önemlisi belirli zaman dilimleri içerisinde ulaşmaları gerekli hedefleri saptayarak üstlerine onaylatmaları, bu yetki sorumluluk ve hedefleri zamanında yerine getirebileceklerine kani olarak bunları yüklenmeleri gerekir. Bilgi sahibi olmak için okumak, gerekli

eğitimlerden geçmeyi üstlerinden istemek, kişinin gelişen görevlerini yerine getirebilmesi için gereklidir.

Yönetici mevkileri aşağıdan yukarıya doğru giderken en aşağıda % 75 uzmanlık, % 25 yöneticiliktir. Orta düzeyde % 60 uzmanlık, % 40 yöneticiliktir. Gerçek anlamda ve üst düzeyde ise uzmanlık % 5'e iner. Bence en üst düzeydeki uzmanlık, sıfıra yakın olmalıdır.

Bir yönetici mutlaka iyi bir lider değildir. Liderler de insanları peşlerinden sürüklerler ama bu onların iyi bir yönetici oldukları anlamına gelmez. Yöneticilik bilimseldir, bir meslektir. Bu mesleğin birtakım kuralları vardır. Bu kuralları özümseyen insanlar profesyonel yönetici olarak şirketlerin başına getirilirler.

Birçok insan işleri yönettiğini sanır; oysa işler yönetilmez, yapılır. Yönetilen, kaynaklardır. Beşeri kaynaklar insanlar, maddi kaynaklar ise para ve maldır.

Başarı en önemli motivasyondur. Bunun sağlanması için insanlar sevdikleri işlerde çalıştırılmalıdırlar. İyi bir çalışma ortamı, seyahat olanağı ve para gibi kavramlar da diğer motivasyon kaynaklarıdır.

Muhtelif büyük yerli firmalarda yaptığım incelemeler sonucunda, primin her yıl değiştirilebilecek esnek bir formüle bağlanmasının yanısıra primde üst amirin takdir hakkını kullanması bana en doğru ve gerçekçi yol gibi görünmektedir.

Yönetici arkadaşlarıma önerim, kardan direkt sorumlu üst yönetimi bir prim formülüne bağlamakla beraber, toplu primin önemli bir kısmını hakça bir takdir kullanarak ödemeleri, orta kademelerin çok sınırlı bir kısmına takdiri olarak dağıtılmak üzere bir meblağ ayırmaları ve alt kademelerde prime pek cevaz vermeden maaşları uygun şekilde ayarlamalarıdır.

Mümkün olsa yan ödemeleri sıfıra indirip tüm geliri maaşlara yansıtma orta ve alt kademeler için kanımca en iyi motivasyon olacağı gibi, personelin daha sağlıklı bir aile bütçesi yapmasına yardımcı olacaktır.

İnsan Kaynakları Biriminin Görevleri

- Kadroları Kurma
- Kurumda Mevcut insan Potansiyelinin Değerlendirilmesi
- Kadrolara Atama
- İşe Alma
- Kurum Dışında Eleman İzleme
- Kurum İçinde İzleme ve Kariyer Planı
- Eğitim

İnsan Kaynakları Biriminden Beklentiler

- Kurum içindeki çalışanların hasletlerini tespit etme
- Kurum çalışmalarının kurum içinde gelişmelerini planlama
- Kurumun içinde yapılması gerekli eğitim cins ve zamanlarını ve iştirakçilerini saptama, eğitimleri planlama, uygun eğitimcileri seçme ve görevlendirme
- Eğitim sonuçlarını değerlendirme
- Eğitim sonuçlarına göre terfi etmesi gereken adayları tespit ve yeni durumlarını tescil etme
- Bünye içinde maddi ve manevi motivasyonları ve ödüllendirme sistemlerini geliştirme
- Personel motivasyonlarını Pazar şartlarına uyarlama
- Personelin yöneticilerle kaynaşmasını ve fikir alışverişini sağlamak için birim bazında az kişili, yemekli ve çaylı mesai dışı toplantılar tertip etme
- Personelin görüşlerinde olumlu ve olumsuz durumları tespit ve çareler araştırma
- Kurumda genel fikir alışverişini teşvik için genel toplantılar tertipleme ve sonuçlarını değerlendirme
- Yönetim veya danışma kurullarına katılarak personelle, ilgili konuları saptama, danışmanlık yapma
- Kurum dışı Pazarda kurumun işine yarayabilecek çalışanları araştırma, ilgili birimlere takdim ve yeni eleman alımında önyak olma.

“ÖĞRENCİ ÖĞRENMEMİŞSE ÖĞRETMEN ÖĞRETEMEMİŞTİR.”

Tek çözüm, mevcut elemanların değişen iş yapım koşullarına uygun bir şekilde eğitilmeleridir.

Eleman eğitimi için küçük ve büyük ölçekli kurumların uygulayacakları yöntemler birbirlerinden pek farklı olmamakla birlikte, ölçeği ne olursa olsun her kurum verimini ve ürününün kalitesini yükseltmek, maliyetlerini düşürebilmek ve ulusal veya uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için her düzeydeki çalışanını eğitmek mecburiyetindedir.

TÜRK KÜLTÜRÜNDE YÖNETMEK

Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak

Yazan: Acar BALTAŞ

Kültür, Motivasyonu Nasıl Etkiler?

Psikoloji ve İK alanında yapılan araştırmaların, geliştirilen teorilerin ortalama %90'ı Amerikan kaynaklıdır. Amerikan kültüründe geçerli iletişim, iş davranışı, yönetim, motivasyon teori ve uygulamaları, Türk Kültüründe geçerli olmayabilir. İki kültürü dört kültür boyutu üzerinden karşılaştırarak bu savı motivasyon açısından ele alalım:

1. Türk kültürü toplulukçudur. Amerikan kültürü ise dünyanın en bireyci kültürüdür.
2. "Güç uzaklığı" Amerikan kültüründe ortanın altındadır. Hedef belirleme, karar alma gibi süreçlere çalışanların katılımı, onların kara bağlılığını ve performansını artırır. Türk kültüründe güç uzaklığı yüksektir; motivasyon için katılımcı yönetim şart değildir. Çalışanlar, üstleri tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmada aynı derece -hatta bazen daha fazla- gayret gösterebilir. Hedef ve strateji belirlemede, karar almada çalışanın da katılımını gerektiren "hedef odaklı yönetim" (management by objectives), Amerikan kültürünün bireyci ve güç uzaklığı yüksek yapısının getirdiği ast-üst arasındaki algı ve iletişim biçimi ise, Türk yönetici ve çalışanlar arasındaki bu tür bir uygulamayı zorlaştırır ve verimsiz kılabilir.
3. Başarı yönelimli ABD kültüründe insanlar "çalışmak için yaşar"; ilişki yönelimli Türk kültüründe ise "yaşamak için çalışır".
4. ABD kültürü belirsizliği tolere eden, Türk kültürü ise belirsizlikte kaçınan bir yapıya sahiptir.

Kültüre uyumlu motivasyon teknikleri, performansı yükseltir. Türk kültürünün özellikleri hakkındaki bilimsel bilgi, farklı yönetim ve motivasyon uygulamalarının Türk kültüründeki etkinliğini değerlendirmeyi ve bu uygulamaları kültüre uyarlamayı mümkün kılar.

Toplulukçu kültürde mutluluğa, kişinin kendisi için önemli insanlarla olan ilişkileri temel oluşturur.

Demokrasiyle yönetilen ve milli geliri yüksek, belirsizliği tolere edebilen ve ilişki yönelimli kültüre sahip ülkelerde yaşayanların mutluluk ortalamasının daha yüksek olduğu, araştırmalarla ortaya konmuştur.

Bugünün rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen kurumlar, Batı'da sınanmış yol ve yöntemleri kullanarak başarılı olamazlar. Bu kurumları yönetenler, yönetim biçimini Türk kültürünün değer sistemine göre yerelleştirerek uygulamak zorundalar. Türk kültürünün değer sistemine göre yerelleştirmek, örneğin, ilişki yönetiminin farkına varmayı kapsar. Liderlik Davranış Araştırması, Türkiye'de başarının yolunun ilişkiyi yönetmekten geçtiğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin başarı konusunda teknik bilgi ve yeterliliklerinin yanı sıra, ilişki boyutundaki ilgi ve yeterlilikleri de önemlidir. Bir yöneticinin ilişki boyutuna gösterdiği ilgi, teknik konudaki iş bilgisinin hayata yansması için bir anlamda çarpan rolü oynamaktadır.

Kişinin işe yaklaşımında gelişmiş ülkelerde proaktif, gelişmekte olan ülkelerde ise pasif/reaktif tutum görülmesi şu sonuca yol açar: Proaktif kişi ihtiyaçları karşılanmadığında çevreyi/durumu değiştirmeye çalışırken pasif/reaktif kişi kendini değiştirme yoluna gider; küsebilir, o durumu istemediğine kendini inandırabilir, çekip gidebilir vs...

Geert Hofstede'nin dediği gibi, "İnsanların değerlerini, inançlarını ve kullandıkları deyimleri anlamadan onları yönetemezsiniz."

Liderin Başarısını Ekibinin Performansı Belirler

İş lideri ekibiyle birlikte üstün sonuçlar alan ve bunu sürdüren kişidir. O halde liderin başarı kriterlerinden birincisi, ekip üyelerinin yüksek performans sergilemesini sağlamak ve bundan istikrarlı bir sinerji yaratmaktır. İkinci başarı kriteri ise liderin ekibiyle üstün iş sonuçları almasıdır. Bu iki kriter, liderin iş ve ilişki boyutlarındaki performansını belirler. Bu bağlamda bakıldığında lider, insanları etkileyen ve sonucu değiştiren kişidir.

Lider, her çalışanın potansiyelini aynı hedefe hizmet edecek şekilde performansa yönlendirir. Her bireyin enerji ve yaratıcılığını işe yansıtmasını, kendi güçlü yönüyle ekibe katılmasını sağlayarak, ekibiyle rekabette üstün sonuçlar alır ve bunu sürdürebilir. Gücünün ve etkinliğinin ölçüsü, kendisinin yokluğunda ekibinin gösterdiği performanstır.

Yüksek performanslı bir ekibin temeli şu dört adımda atılır:

- Yetenekli olanı seçin.
- Beklentinizi ortaya koyun ve sonuçta görmek istediklerinizi tanımlayın.
- Çalışanı güçlü yönüne uygun pozisyona yerleştirin.
- Sürekli gelişme ve öğrenmenin bir yaşam biçimi olmasını sağlayın.

Çalışan Bağlılığı ve Adanmışlığı

Çalışanların potansiyelini performansa yansıtması, kendini nasıl hissettiğiyle ilgilidir. Bir çalışan kendisinden ne beklendiğini biliyorsa, işini yapmak için gereken donanımına sahipse, güçlü yönünü yansıtabildiği bir iş yapıyorsa, takdir ediliyorsa, kendisine değer verildiğini hissediyorsa, görüşlerine önem veriliyorsa, kendi değerleri ile kurumun değerleri örtüşüyorsa, çevresindekiler kalite ve düzene özen gösteriyorsa, çalıştığı ortamda yakın bir arkadaşına sahipse ve yeni şeyler öğrenip kendini geliştirebiliyorsa, kendini iyi hisseder ve potansiyelini performansa çevirir.

Nitelikli çalışanları çekmek ve çalışma isteği duymalarını sağlamak için sadece yüksek maaş, prim, işyerinin fiziki koşulları, yan imkanlar gibi maddi avantajlar yeterli değildir. Bütün bunlar belirli bir süre kişiyi mutlu eder ancak kısa bir süre sonra hijyenik nitelik kazanır. Uzun vadede belirleyici olan kurum iklimidir ve ancak yukarıda sıraladığımız koşulların gerçekleşmesi, olumlu kurum iklimini yaratır.

Sıraladığımızı koşullara bakılırsa, bunlar için kurumun doğrudan bir maddi kaynak ayırmasına gerek olmadığı görülür. Bu koşulların gerçekleşmesi için gereken, kurumun yönetim felsefesinin buna uygun iklimi hazırlamasıdır. Bu iklim, en baştaki yöneticiden başlayarak kuruma yayılır.

Çalışanların işlerine yürekten adandıkları, sorumluluk alarak enerjilerini en üst düzeyde işe yansıttıkları bir iş ortamı, her yöneticinin hayalidir. Bu hayalin gerçekleşmesi, yaygın kanının aksine, çalışanları eğitime göndermeden önce yönetim anlayışını buna uygun olarak yapılandırmaktan geçer. İyi bir yönetici bireylere, tarzlara, hedeflere, çalışanların ihtiyaçları ve motivasyonları arasındaki farklara bakar. Bu yönetim anlayışının temelinde şu adımlar vardır:

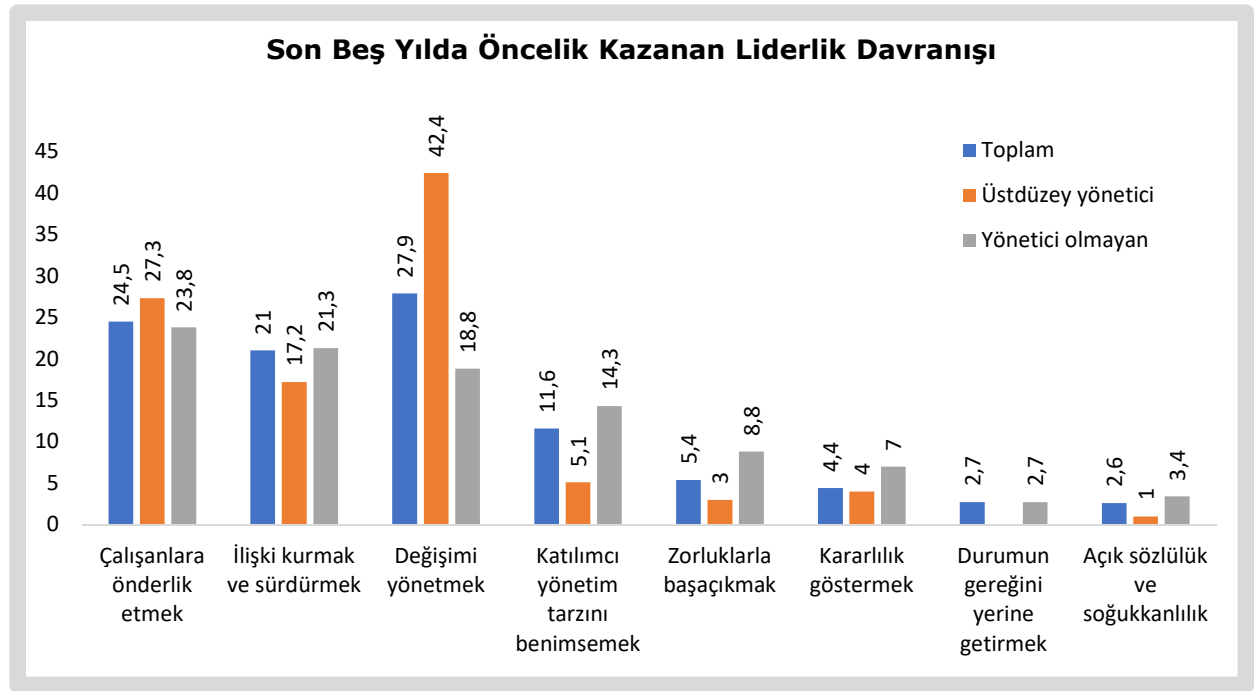
- Çalışanın güçlü yönleri ile kurumun ihtiyaç duyduğu özelliğin örtüşmesini sağlayın.
- Çalışanın hayat amaçları ile kurumun yaptığı iş arasında ilişki kurarak çalışanda anlam duygusu yaratın.
- Beklenen amaçları açıkça tanımlayın ve anlaşıldığından emin olun.
- Bu sonuçların ölçülebilir ve sayılabilir kriterlerini belirleyin ve bunları tanımlayın.
- Bu sonuçlara ulaşmak için çalışanın, kurumun ve işin ruhuna aykırı düşmeyecek şekilde, işi üzerinde "kontrol" sahibi olduğu duygusu yaşamasına imkan verin.
- Çalışanı izleyin ve geribildirim verin. Böylece gayret ile ödül arasında ilişki kurun.

Çalışanları olgunlaştıracak bu yaklaşımın temelinde yatan en önemli felsefe, iz bırakan iş liderinin insanlara genelleyerek değil, özelleştirerek ve kişiselleştirerek yaklaşması ve onları bu şekilde yönetmesidir. Bu, yöneticiye de sorumluluk yükler. Çünkü genellemek kolaydır. Oysa kişiselleştirmek, adanma ve yaratıcılık gerektirir.

Evrensel Liderlik Değerleri:

- İnandırıcı
- Adil
- Dürüst
- İleri görüşlü
- Geleceği planlayan
- Bilgili
- Mükemmel yönelimli
- Olumlu
- Dinamik
- Anlam yaratan
- Motive edici
- Güvenilir
- Koordinatör
- Zeki
- Kararlı
- İyi pazarlık yapan
- Birleştirici
- İyi iletişim kuran
- Ekip kuran
- İdari açıdan yeterli

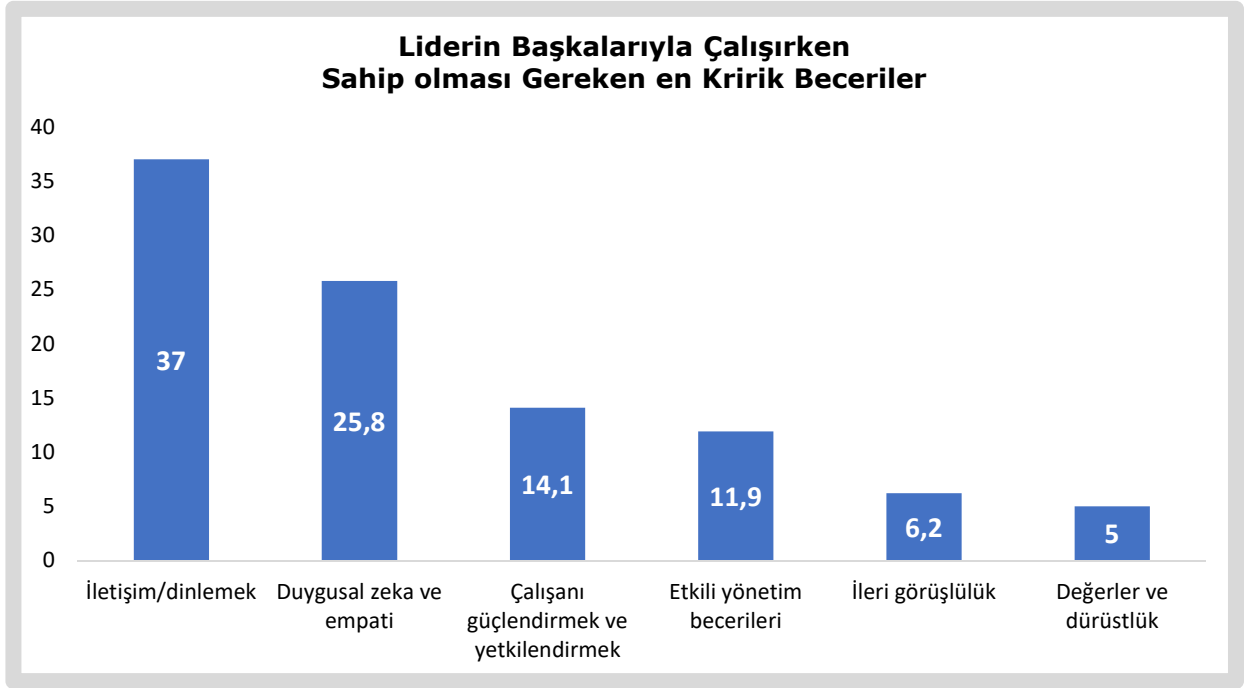
Grafik 1



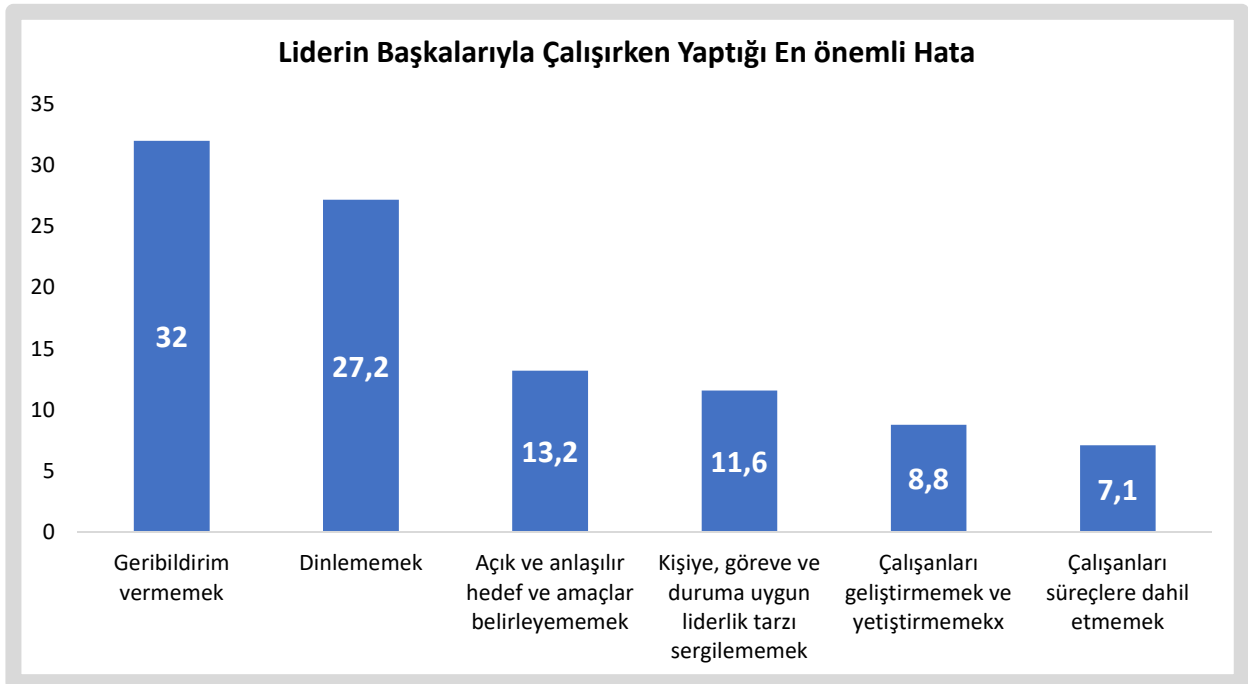
Liderin Hataları ve Sahip Olması Gereken Beceriler

İlişki yönelimli Türk toplumunda liderlerin başkalarıyla çalışırken sahip olması gereken en kritik beceriler, **iletişim/dinleme** ile **duygusal zeka** ve **empati** olarak öne çıkmaktadır.

Grafik 2



Grafik 3



Geribildirim vermemek ve dinlememek, liderin başkalarıyla çalışırken yaptığı hatalar arasında dikkat çekici biçimde öne çıkmaktadır. Açık/anlaşılır hedef ve amaçlar belirleyememek, çalışanları süreçlere dahil etmemek gibi daha çok işe odaklı davranışlarda daha az hatalı bulunan liderler, ilişki odaklı davranışlarda daha yetersiz ve hatalı bulunmuşlardır.

Türkiye’deki Liderlik Tarzları

Buraya kadar gördüğümüz sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

Grafik 1: Son beş yılda öncelik kazanan liderlik davranışı: Değişimi yönetmek, çalışanlara önderlik etmek, ilişki kurmak ve sürdürmek.

Grafik 2: Liderin başkalarıyla çalışırken sahip olması gereken en kritik beceriler: İletişim/dinleme, duygusal zeka ve empati.

Grafik 3: Liderin başkalarıyla çalışırken yaptığı en önemli hatalar; Geribildirim vermemek ve dinlememek.

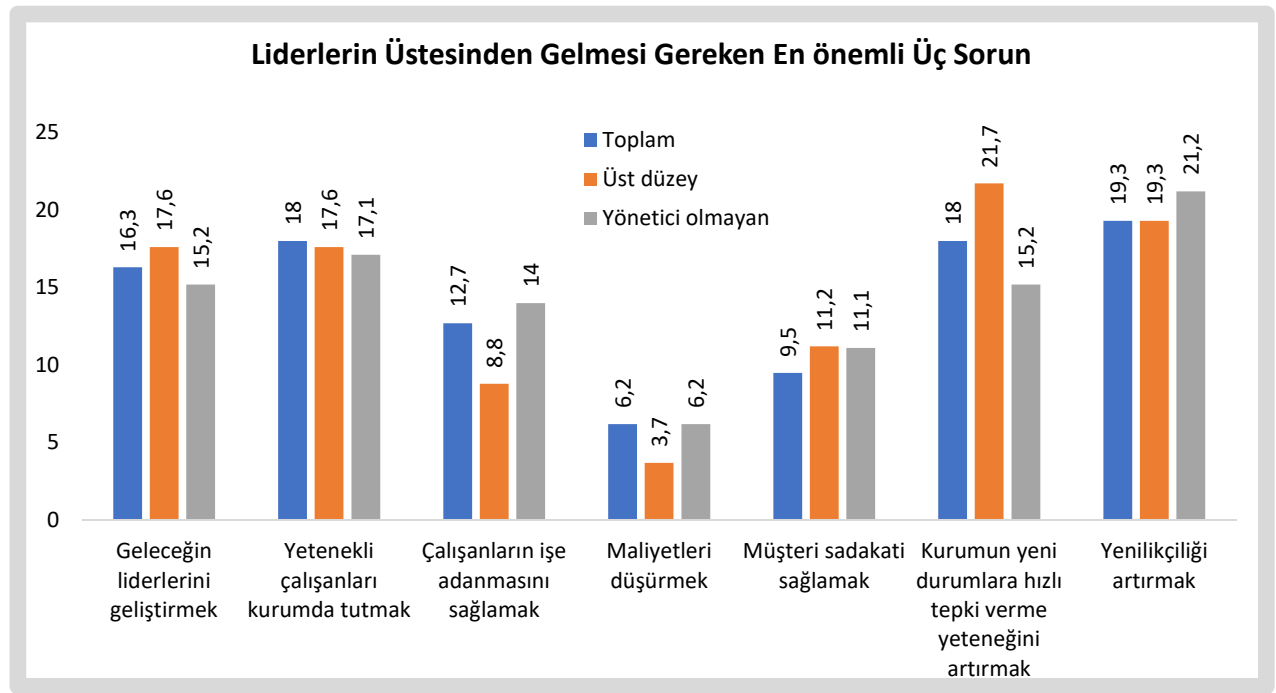
Türkiye’nin farklı yerlerinden 4824 çalışanla yapılan bir araştırma, Türk iş hayatındaki liderlerin sırasıyla otokratik (%53), babacan (%25), danışan (%13,6) ve demokratik (%8,5) tarzda olduğunu göstermektedir. Oysa çalışanların %35,2’si danışan, %28,9’u babacan, %25,6’sı demokratik, %10,3’ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı tercih etmektedir. Otokratik lider, kararı kendi verir ve başkalarının bu karara kayıtsız şartsız uymasını bekler. İletişim, dinleme, geribildirim verme ve empati gibi becerilere gerek duymaz. Babacan lider, çalışanların fikirlerini dinler ama asıl amacı kararların kalitesini yükseltmek değil, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Danışan lider ise karar almadan önce çalışanların düşüncelerini dinler, insanların fikirleri hakkında açıkça konuşabilecekleri bir ortam yaratır.

Yukarıdaki yüzdeler, Türk iş hayatında dinleme, geribildirim verme ve empati gösterme gibi becerilerin eksikliğini doğrulamaktadır.

Liderlerin Üstesinden Gelmesi Gereken En Önemli Üç Sorun

Liderlerin üstesinden gelmesi gereken en önemli üç sorunun yenilikçiliği artırmak, kurumun yeni durumlara hızlı tepki verme yeteneğini artırmak ve yetenekli çalışanları kurumda tutmak olduğunu görüyoruz.

Grafik 4



Çalışanın liderden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Çalışan liderden kendisini anlamasını ve önemsemesini istemektedir. Aynı zamanda liderin kurumu ileriye götürmesini ve değişen şartlarda güçlü bir şekilde ayakta tutmasını beklemektedir.

Araştırmalar, ilişki boyutuna verilen önemin çalışan bağlılığını artırmada kritik rol oynadığını göstermektedir. Aynı zamanda üst düzey yönetimin rekabette fark yaratma, değişimi yönetme konularında çalışanlarından beklentisinin, işini ve kurumu sahiplenmesi ve fark yaratması olduğu görülmektedir.

Türk kültüründe bunları gerçekleştirmek için Anglosakson kültürle oranla daha fazla ilişki geliştirilmeye odaklanılması gerekmektedir.

Liderliğin Özü

İşini bilmek, sadece çok okumak ve “veri toplamak”la gerçekleşmez. Okuyarak edinilmiş bilgi, ancak soru sorulunca cevap vermeye ve “akıl satmaya” yarar.

Verilerin (data) işe yarar kılınması, ancak bunlardan malumat (information), malumattan bilgi (knowledge), bilgiden de bilgelik (wisdom) elde etmekle mümkündür. Başka bir deyişle, öğrenilenlerin değer taşıması için işlenmesi, hazmedilmesi ve özgün bir yorumla ortaya konması gerekir. İnsanları

harekete geçirecek bir vizyona sahip olmak için entelektüel ve zihinsel birikim, bu birikimi yorumlayacak analitik zeka gerekir. Aksi takdirde ortaya koyulan vizyon değil, illüzyon olur. Tarih bu tür illüzyonların doğurduğu felaketlerle doludur.

Adam olmak, cinsiyetten bağımsız olarak kuvvetli bir kişiliğe ve değer sistemine sahip olmak, baskı altında bunlardan ödün vermemek, doğruluk ve dürüstlük, bir başka deyişle, özü sözü bir olmaktır.

Gerçek bir lider çevresine nitelikli insanları toplar. New York'un efsanevi Belediye Başkanı Rudolph Giluiani, uyguladığı altı liderlik ilkesinden birinin, "kendisinde olmayan özelliklere sahip insanları yakın çevresine almak" olduğunu söylemiştir. Çevresine kendisinde daha iyi eğitilmiş, zeki, becerikli, ince zevkleri olan, hatta daha uzun boylu kişileri toplayarak onları yönetmek ve o insanların potansiyellerini ortak amaç için performansa dönüştürmek, gerçek bir olgunluktur.

Adamına sahip çıkmak, "vefa"yla ilgilidir. Babacan (paternalist) liderlik tarzının geçerli olduğu Türk kültüründe bu boyut, liderliğin belki de en hayati parçasıdır. Bu tür liderlerden beklenen, çalışanlarını bir baba gibi koruması ve gözetmesidir. Geleneksel olarak çalışanlarına "sahip çıkan" lider, bunun karşılığında kayıtsız şartsız itaat ve sadakat bekler.

Dinlemek, liderlerde en sık görülen eksikliktir. Genel olarak liderler anlamaktan çok anlatmaya, dinlemekten çok konuşmaya eğilimlidirler. Kendilerine anlatılmak istenilenleri bildiklerini düşünürler ve zamanları çok dar olduğu için hemen sözü alarak, çevrelerindeki kişileri tecrübelerinden nasiplendirme yolunu seçerler.

İyi dinlemek, insanların sadece söylediklerini değil, söylemediklerini de duymaya imkan verir; hem karşı tarafı anlamayı sağlar hem de ne yapılması ve ne söylenmesi gerektiğini ortaya çıkarır.

Yöneticinin çevresindekileri dinlemesi, onlara samimi bir ilgiyle yaklaşması ve empati göstermesi anlamına gelir. Empati göstermek için kişinin karşısındakini kendisiyle eşit görmesi gerekir. Bu nedenle liderlik pozisyonundaki kişilerin empatik olması ender rastlanan, ancak bağlılık açısından büyük önem taşıyan bir özelliktir.

Karar vermek, kararlık olmak; Az bilgiyle, baskı altında, doğruya en yakın kararı verebilmek ve bu kararı tereddüt etmeden uygulamak olarak özetleyebileceğimiz bu beceri, Türk kültüründe liderden beklenen en önemli davranış özelliğidir.

Liderlik, hayatın her alanında fark yaratmaktadır. Etkilediği toplumu ileri götüren, yücelten liderler olduğu gibi, ona zarar veren, felakete sürükleyen liderler ve liderlik tarzları vardır. "Lider iyi ancak çevresi kötü", geçerli bir anlayış değildir. Başlangıçta olumlu işler başaran ancak daha sonra kendisini

dizginleyemediği, gücünün sınırlarını abarttığı veya iştahını frenleyemediği için başarısız olan çok sayıda örnek vardır.

Bu nedenle kutsallaştırıp her yaptıklarına keramet yüklemek yerine, liderleri gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirip kişiliklerinden, karakterlerinden ya da yetkinliklerinden kaynaklanan zaafıları, hataları, yanlış seçimleri ve beceriksizlikleri olabileceğini kabullenmek gerekir. Böylece lideri eleştirmeyi tabu olmaktan çıkarmak ve bu eleştirileri yapanların yazdıkları ve söylediklerindeki doğruluk yapını görmek mümkün olur.

Kötü Liderin Özellikleri

- İşler istediği gibi gitmediğinde kolayca parlar, beklenmedik çıkışlar yapar.
- Risk almaktan çekindiği için karar veremez, tereddüde düşer ya da çelişkili kararlar verir.
- İnsanlara güven duymaz, sözlerde ve davranışlarda art niyet arar, kuşkucudur.
- İnsanlarla iletişim kurmayı önemsemez, onların ihtiyaçlarına duyarsızdır.
- Kendisine hayrandır ve her şeyin hakkı olduğuna inanır.
- Önünü sonunu düşünmeden bol keseden vaatte bulunur; sonra da verdiği sözleri unuttur veya sözünü tutmaz.
- Her sorunu krize dönüştürür ve çevresini tedirgin eder.
- Fevri ve yanlış kararlar alır, çevresindekileri zora sokar.
- İnsanlar üzerinde sıkı kontrol uygular, zorlayıcıdır ve ayrıntılarla uğraşır.
- Herkesi memnun etmek için onların suyuna gider, insanlara hoş görünerek istediğini yaptırabileceğini düşünür.
- İnsanlara, gelişen olaylara ve sorunlara yetirince zaman ayırmaz, tembel ve gevşektir. Eğlenceye, oyuna, uykuya düşkündür.

Liderlik Bilincinin Yedi Düzeyi

	Düzy	Değerler / Odaklar
Bilge /Vizyoner	7	İnsanlığa hizmet: Sosyal sorumluluk çerçevesinde toplumla, müşterilerle ve yerel toplulukla iş birliği kurmak, etik kodlara ve uzun dönemli amaçlara odaklanmak
Akıl hocası /Partner	6	Stratejik işbirlikleri: Benzer bilgeliğe sahip ortaklarla stratejik birlik oluşturmak, yönetici ve liderlere akıl hocalığı ve koçluk yapmak, çevreyi korumada yönlendirici olmak.
Bütünleyici /İlham verici	5	Kurumsal topluluk bilinci geliştirmek: Paylaşılmış değerler ve vizyona dayanan yapıcı ve birleştirici kültürü geliştirmek, böylelikle birlikte hareket için gerekli olan güçlü yapıyı oluşturmak.
Etkileyici /Fasilitatör	4	Sürekli yenilenme, öğrenme ve yaratıcılık: Uyum yeteneği, yenilikçilik, yetkilendirme ve farklılığa odaklanarak sürekli öğrenme ve gelişme iklimini desteklemek
Yönetici /Organize edici	3	Başarılı ve en iyi olmak: Ürün ve hizmetin etkili dağıtımını desteklemek üzere yüksek performans sistemlerini ve süreçlerini oluşturmak
İlişki Yöneticisi	2	İlişki kurmak ve geliştirmek: Çalışan, müşteri ve tedarikçi düzeyinde, kurum ihtiyaçlarını destekleyen ilişkiler kurmak ve geliştirmek
Kriz direktörü /muhasibeci	1	Karlılık ve kişi değerlerini yükseltmek: Finansal istikrar, karlılık, çalışan sağlığı ve güvenliğinin gereklerini yerine getirmek.

Değerler, Kurum Kültürü, İş Sonuçları İlişkisi

Güçlü bir kurum kültürüne sahip işyerlerinde değerler, kurumun bir üyesi olarak kabul edilmenin kuralıdır. Böyle bir kuruluştaki kurallara uygun davrananlar iyi sonuçlar alır ve kurum içinde yükselir. Değerlere uygun davranmadıkları halde beklenen sonuçları alamayanlara, becerilerini geliştirmek üzere eğitim verilir. Değerlere uygun davranmadan iyi iş sonucu alanların davranış düzenleme eğitimlerinden yararlanması beklenir. Her ikisini de başaramayanlar, en kısa zamanda kurumdan ayrılmak zorunda kalır.

Bir değer dizisi oluşturmanın amacı, vizyon ve misyonu destekleyecek ve oluşturacak uyumlu bir kültürü yaratmak için davranış ilkelerini tanımlamaktır. Değerler, kurum içindeki her bireyin sorumlu bir özgürlük anlayışı içinde işini yapabileceği bir çerçeve sunar.

Çalışanlar kurumun değerlerini özümstedikleri zaman, herkesin birbirine hesap verme yükümlülüğü olur.

Kuvvetli bir kurum kültürü yaratmak için, değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve buna göre yaşanması gerekir. Bu konuda kritik belirleyici, yöneticilerin değerlere uygun tutum ve kararlarıdır.

Lider, sonucu değiştiren kişidir. Lider kişiliğin ayırt edici özellikleri vardır. Bu "lider doğulur" anlamına gelmez. Ancak doğuştan getirilen özelliklerin, hayatın 15-20 yılı içinde geliştirilen özelliklerle birleşmesiyle oluştuğu da bir gerçektir. Yapılan araştırmalar, iyi liderlerin yönetimindeki insan topluluklarının daha mutlu ve daha verimli olduğunu, kötü liderlerin ise insanlarda umutsuzluk yarattığını, yabancılaşmaya neden olduğunu göstermektedir.

Lider sonucu değiştirir

Liderin varlık nedeni, hızla değişen dünyada yönetmek, "idare etmek", başka deyişle statükoyu korumak değil, etkilemek ve sonucu değiştirmektir. Bunun için lider...

Lider değişim yaratır

Olasılıkları ve değişkenlikleri doğru analiz eder, fırsatları görür, yapılabileceklerin başarı şansını hızla ve akıl yürüterek değerlendirir, bir mesaja dönüştürüp çevresine aşılar, insanları bir inanç etrafında birleştirir ve cepheye sürer.

Lider anlam duygusu verir

Liderin vizyonu, kurum içinde ve dışında olup biten her şeyi anlamlandıran bir çerçevedir. Vizyonun en önemli özelliği müşterilerin, çalışanların ve yatırımcıların çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesi; gerçekçi ve rekabetçi bir stratejiye kolaylıkla dönüşebilmesidir.

Lider birleştirir

Lider, çalışanların vizyonu anlamalarını ve bunu gerçekleştirmek için birleşmelerini sağlar. İnsanları aynı safta toplamak, öncelikle inandırıcı ve ikna edici olmayı gerektirir. Bunun için liderin itibarı ve güvenilirliği, söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılık büyük önem taşır.

Lider harekete geçirir

Bunu, çalışanları belli bir yöne doğru iterek değil, o yöne doğru gitmeleri için gereken enerjiyi bulmalarını sağlayarak yapar. Peter Drucker Vakfı Başkanı Frances Hesselbein'in deyişiyle, "Liderin görevi insanlara enerji

aşlamaktan daha fazladır; kurumun her kademesindeki bireyin içindeki enerjinin açığa çıkmasını sağlamaktır.”

Lider iz bırakır

Bunu şu özellikleri sayesinde gerçekleştirir:

- Yaklaşılabilir, sıcak, hoşgörölü, güler yüzlü olması
- Yaptığı işte iyi olması
- Adil, kararlı, disiplinli olması
- Karşısındakine genelleyerek değil, onu kişiselleştirerek yaklaşması, başka bir ifadeyle, ondaki cevheri görüp onu teşvik etmesi

Bir lider, değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubuyla ve davranış biçimiyle çevresine, hatta tüm topluma örnek olur. Kendisinden sonra gelenlere özdeşleşebilecekleri bir model sunar. Değişime, yeniliğe ve yaratıcılığa açık bir ortam yaratır.

Kendi gücünü tanıyan ve sonuna kadar geliştirme çabasında olan liderin bu gayreti bulaşıcıdır. Başkalarının da kendi güçlerini geliştirme isteği duymasını sağlar. Başarılı bir liderin misyonu, yeni liderlerin önünü açmak olmalıdır.

İş lideri insanları harekete geçiren, az bilgiyle hızlı karar alabilen, gerekli bilgi ve becerilere sahip, inisiyatif sahibi kişiler olarak tanımlanır. Bugün bu özelliklere, astlarıyla işbirliği içinde çalışan ve onların deneyim ve fikirlerinden yararlanmaya açık, katılımcı lider özellikleri de eklenmektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi, lider artık “gücü yokmuş gibi” yönetebilmelidir. Böyle bir liderle beraber çalışan kişilerin de bugünün beklentilerine cevap verecek yeterlilikte olması gerekmektedir.

Araştırmalar, Türk Kültüründe otokratik yöneticilerin oranının % 53 olduğunu göstermektedir. Bu tür yöneticilerin kontrol etme eğilimi, delege etme konusunda çektikleri zorluk ve hatalara karşı tahammülsüzlüğü, çalışanların büyük resmin içinde yer almak yerine kendi sınırları içinde hareket etmeyi tercih etmelerine, başarı yönelimli olmak yerine başarısızlıktan kaçınmalarına neden olmaktadır.

Rakipleriniz şirketinizin ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler, ancak şirketinizdeki güven ortamını ve çalışanlarınızın performansını kopyalayamazlar.

Stephen COVEY

Rekabette üstünlüğün koşulu, rakipler tarafından da kolayca satın alınabilecek teknoloji değil, nitelikli insan varlığıdır. Nitelikli, bilgili ve yaptığı işe kendini yürekten adanmış bir insan kaynağı da ancak yapıcı bir kurum kültüründe var olur. Tıpkı nitelikli tohumun elverişli toprakta verimli olması gibi, yapıcı kurum kültürü de rekabette üstünlük sağlayacak bireylerin kuruma katılmasını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmasını mümkün kılar.

Olumlu Kurum Kültürü

Verimliliği yükselten olumlu bir kurum kültürünün egemen olduğu bir işletmenin özellikleri şunlardır:

- Enerjilerini ve yaratıcılıklarını işe odaklamış, motivasyon düzeyi yüksek, yetenekli ve işe uygun çalışanlar
- Yetkin yönetim ekibi
- Verilere dayalı etkin strateji
- Ölçme, değerlendirme ve izleme sistemleri

Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek
- Kültürü, misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak
- Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek
- Birbiriyle tutarlı performans yönetimi, teşvik ve takdir sistemleri kurmak
- Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak
- Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek
- Şirketin önemli başarılarını yaşatmak, ritüelleri ve sembolleri canlı tutmak
- Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek

En güçlü özvarlığı, insan kaynağı olan günümüz kurumlarında liderlerin, iş hedeflerini destekleyen olumlu bir kurum kültürünün yapılanmasında ve dönüştürülmesinde etkin rol alarak kurumlarını geleceğe taşımaları gerekir.

Başarısızlık Nedenleri

Genel müdürlerin gerçek başarısızlık nedenleri, çok kere “kuvvetli ve karizmatik kişilik”lerinin arkasında gizli kalır. Bu gerçek nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Öncelik belirlemek veya delege etmek gibi **yönetsel becerilerde eksiklik**. Astlara duyulan güven eksikliği nedeniyle ayrıntılara aşırı özen göstermek.
- Gelişecek olaylar karşısında proaktif bir tutum izlemek yerine, olaylar olup bittikten sonra **reaktif** bir **yaklaşım** sergilemek. Böylece fırsatları kaçırmak veya gecikmiş bir tepki vererek etkisiz kalmak.
- Geniş bir organizasyondaki **büyük boyutlu konuları yönetmekte başarısızlık**. Örneğin kendisinin zayıf veya yetersiz olduğu konularda bilgili ve etkili yardımcı veya danışmanları çevresinde bulundurmamak.
- Etkin bir **ekip oluşturmamak**. Çevresine "evet efendim" cileri toplamak. Kendisine yol gösterecek kuvvetli kişilikleri çevresinden uzaklaştırmak.
- **Büyük resmi görmekte zorluk** çekmek veya işin özü konusunda yeterli bilgi sahibi olmamak.
- İnsanları **takdir etmekte zorluk** çekmek. Astlarını şımartmaktan korkmak veya bir konuda harcanan gayreti görmezden gelerek, eksik ve hatalara odaklanmak. Böylece birlikte çalıştığı insanlarda yorgunluk ve anlaşılma duygusu yaratmak; bunun sonucunda değerli insanları kaybetmek. Başka yerde benzeri pozisyon bulamayacak ikinci sınıf insanlarla çalışmak zorunda kalmak.

Bu yetersizlikler derece derece birçok genel müdürde bulunabilir. Normal koşullarda bunların hiçbirisi tek başına ağır sonuçlar doğurmayabilir. Ancak baskı arttıkça veya dış şartlardan kaynaklanan bir kriz ortaya çıkınca bu özelliklerin birkaçı, bazen de sadece biri dahi hem genel müdürün kendisi, hem de kurum için felakete yol açabilir.

İyi bir genel müdürün kusurlarını meziyet olarak kabul etmesi, kendisini başarılı kılan özelliklerinin olduğu gibi yetersizliklerinin de farkında olması ve bu alanlarda kendine yararlı olacak insanları çevresinde bulundurması etkisini güçlendirir ve başarı şansını yükseltir. Zor durumlarda sorumluluk üstlenmek, ekip üyelerine destek olmak ve başarıyı paylaşmak, olgun bir kişiliğin işaretleridir. Kişiliği oturmuş olgun bir yönetici, işleri iyi gidince pencereden dışarı bakar ve ekip arkadaşlarını işaret eder; kötü gidince de aynaya bakar. Ne yazık ki, günümüzde birçok yönetici başarısızlık durumunda çevresindekileri suçlamayı, iyi gidince de bütün övgü ve krediyi kendine toplamayı tercih etmektedir.

Bir liderin şu özelliklere sahip olması gerekir: Vizyon, kişilik, cesaret, hazırlık, ekip çalışması, iletişim. Bunları şöyle açıklayabiliriz:

Vizyon: İyi bir liderin ilkesi, hedefi, temel bir felsefesi olması ve inandığı şeye neden inandığını bilmesi gerekir. Aksi takdirde olaylar üzerinize gelir ve siz istenmeyen durumlardan kaçınmak için tepki veren birine dönersiniz. Büyük liderleri diğerlerinden ayıran, güçlü fikirleridir. Bu fikirler belirgin bir amaca, felsefeye, değerlere dayanır ve gündelik olaylardan etkilenmez.

Bunun için de, sürekli öğrenme, okuma ve fikirlerin yeniden biçimlenip geliştirilmesi gerekir.

İyimserlik: İyi lider, iyimser olmalıdır. Kötümser birinin değil arkasından gitmek, kimse onunla yemeğe dahi çıkmak istemez. Liderlik çözüm getirmektir. En zor durumlarda bile, hedefin ve başarının gözde canlandırılması gerekir. Bu, bazen çözümleri de beraberinde getirir. "Gelecek çok karanlık; önümüzdeki yıl her şey çok zor olacak. Durum ümitsiz, haydi arkamdan gelin," diyen birini kim, neden izlesin?

Cesaret: "Cesur olmak" birçok kişinin anladığı gibi "korkusuz olmak" demek değildir. Cesaret, korkuyu yönetebilmektir. Cesur insanlar korkularını, daha iyi performans göstermek ve risklerden korunmak için kullanırlar. Örneğin itfaiyeciler sanıldığı gibi ateşten korkmayan insanlar değildir. Bir itfaiyeci ateşten korkar fakat riskleri hesaplayarak yangınla nasıl mücadele edeceğini bilir.

Cesarete sadece sıradışı olaylar için değil, gündelik hayattaki sorunları ele alırken de ihtiyaç vardır. Örneğin, yeni bir iş, yeni bir proje dahi konfor alanının dışına çıkmayı gerektirir ve cesarete ihtiyaç gösterir.

Hazırlık: İşler yolunda gitmediği zaman bir B planının varlığı, krizi yönetmeyi mümkün kılar. En düşük olasılığı bile hazırlıklı olmak bazen yeterli olmayabilir ve uçakların füze gibi kullanıldığı 11 Eylül olayında olduğu gibi, hiç akla gelmedik şeyler başa gelebilir.

Ekip çalışması: Başarının özünde insanların gayreti ve katkısı yatar. Her şeyi kendisinin yaptığına ve başardığına inanması, bir lideri yalnızlığa iter. Liderin felaketini hazırlayan zihin haritası şudur: "Ben bu insanlar için Tanrı'nın bir lütfuyum," veya "Ben her şeyi birilim." Bunun yerine doğru olan zihin haritası şudur: "Benim zayıf yönlerim neler? Bunları kimin desteğiyle, nasıl telafi edebilirim?" Kendini başka insanların güçlü taraflarıyla geliştiren lider başarıya ulaşır. Zaafları dengelemek ve kendi gücünü aşan bir kurum yaratmak için ekip çalışması gerekir. Bunun için de katkıda bulunanları öne çıkarmak, değerlerinin ve emeklerinin bilinmesini sağlamak önem taşır.

İletişim: Fikirlerinizi başkalarının zihinlerine, yüreklerinden geçirerek ulaştırabilirsiniz. Eğer bir lider bundan önceki beş ilkenin, özellikle de hazırlık ilkesinin gereklerini yerine getirmişse, iletişim insanlarla sohbet etmek kadar kolay olur. Böyle bir iletişimde uyandırılan duygu, bilginin insanlarca içselleştirilmesini ve benimsenmesini sağlar. Çünkü insanları ancak duygularından yola çıkarak yönetebilirsiniz.

Gerçek liderlik kalitesi, zor zamanlarda ve işler kötü giderken ortaya çıkar. Bunun için işler kötü gittiğinde lider orada olmalı ve sorumluluğu üstlenmelidir. İnsanlar ihtiyaç duyduklarında onların yanında olursanız, siz ihtiyaç duyduğunuzda onlar da sizin yanınızda olur.



Eğer bir lider, topluluğa bir anlam duygusu verebiliyorsa, topluluğu harekete geçirir. Bu politik düzeydeki liderler için de, i  hayatındaki liderler için de geçerlidir. Korkuya dayalı liderlik, kaçınma ve mutlak itaat doğurduğu için yaratıcılığı harekete geçiremez ve sinerji doğuramaz.

Heyecan Veren İş

Günümüz iş dünyası, çalışanları, büyük çoğunlukla denetlemeye dayanan, ruhlarını kapıda bırakarak geldikleri, güçlü yönlerini kullanamadıkları, vasat performansın normal ve iyi sayıldığı, insan doğasına aykırı ve yabancılaşma doğuran bir ortamda tutmaktadır. Heyecan vermeyen amaçlar çalışanları motive etmemekte, sabah saatlerinde keyifsiz, akşam saatlerinde duygusal ve zihinsel potansiyellerini kullanamamış ancak bedensel açıdan tükenmiş insanlar yaratmaktadır ve bunun adı "iş hayatı" olmaktadır. "Yıllık satış hedefine ulaşmak", "hissedarlara en yüksek getiriyi sağlamak" gibi hedefler, çalışanlarda anlam duygusu yaratmaz. Bir işin çalışana heyecan verebilmesi için;

- *Çalışanın zihnini meşgul edecek ölçüde karmaşık olması*
- *İş üzerinde çalışana kontrol duygusu yaşatması*
- *Gayret ve ödül arasında bir ilişki içermesi*

Gerekmektedir. İşin heyecan verici olmasını sağlamak, önemli ölçüde yöneticinin görevidir. Çalışanlara güvenmek ve yetkiyi delege ederek, hata yaparak öğrenmelerine imkan vermek, çalışanların hayat amaçları ile kurumun yaptığı iş arasında bir ilişki kurarak onlarda anlam duygusu yaratmak, lidere düşen görevdir.

Şüphesiz iş hayatında yer alan insanlardan aynı davranışları bekleyemeyiz. Ancak etkili liderlerden, çalışanların hayat amaçları ile yaptıkları iş arasında köprü kurarak çalışanların beyniyle, kalbiyle ve ruhuyla işe gelmelerini sağlamasını bekleyebiliriz. Böylece kendini aşan bir amaca hizmet ettiğine inanan kişi, hayata ve yaptığı işe kendini adar.

**Beş Faktör Kuramı'nda Kullanılan Kavramların
HPI (Hogan Kişilik Envanteri) Testindeki Karşılıkları**

HPI Temel Ölçekler	Düşük Puan Alanlar	Ortalama Puan Alanlar	Yüksek Puan Alanlar
İç Uyum	- Duygusal - Mükemmelliyetçi - Kendini sorgulayabilen - Gergin ve değişken - Alıngan olabilen ve çabuk öfkelenen	- Genellikle sakin - Duygusunu kontrol edebilen - Kişisel olarak algılamadan eleştiriyi dikkate alabilen	- Dingin - Sakin - Baskıyla iyi başedebilen - Kolay karar alabilen - Kendine aşırı güven "Ben bilirim" demekten hoşlanan
Hırs	- Hayatından memnun - Durgun - İddiasız - İlerlemeyle ilgili olmayan	- Yersiz rekabetten kaçınan - Potansiyel fırsatlarla kariyer risklerini dengeleyen - Ekip üyesi olmaktan hoşlanan	- Enerjik - Kendine güvenen - Lider - Başarmaktan ve önde olmaktan hoşlanan - Rekabetçi
Sosyallik	- İş ve ilişkiyi karıştırmayan - Dinleyen - Soğuk ve mesafeli	- Birlikte çalışmayı seven, fakat gerekli olduğunda bireysel çalışabilen - Dinleyebilen ve gerektiğinde konuşabilen	- Konuşkan - Dost canlısı - Renkli - İlişki ihtiyacı içerisinde olan - Dinleyemeyen
Uzlaşılabilirlik	- Çatışmaya çok açık - İkna edilmeyi bekleyen - Olumsuz geribildirim verebilen - Tepkici - Eleştirici ve zorlayan	- İşe odaklılık ile kişiye odaklılık arasında denge kuran - Olumsuz geribildirimle başa çıkabilen - Çatışmaya girebilen	- Arkadaş canlısı - Sıcak ve popüler - Eleştiremeyen - Çatışmaya giremeyen
Tedbirlilik	- Esnek - Risk alan - Plandan hoşlanmayan - Dikkatsiz - Fevri olabilen	- Düzenli ve güvenilir ile esnek olmak arasında denge kurabilen - İşleri plansız biçimde ele almak yerine güvenilir davranışlar sergileyen	- Kuralcı - Ayrıntılara dikkat eden - Düzenli - Denetlemesi kolay - Esnek olmayan

Yeniliğe Açıklık	• Pratik • Rutine dayanıklı • Değişime dirençli olan • Hayal gücü yüksek olmayan	• Yeni fikirleri araştıran ve ilgilenen • Pratik ve gerçeğe yatkın olan	• Hayal gücü yüksek • Yaratıcı ve zeki • Kolay sıkılan • Ayrıntılara dikkat etmeyen
Öğrenmeye açıklık	• Belirli bir konuda derinlemesine öğrenebilen • Eğitime ancak sonuca ulaştıracaksa önem veren	• Öğrenmekten hoşlanan ve kariyerini destekleyecekse eğitime özellikle önem veren	• Öğrenmeye meraklı • Her türlü detayı öğrenmek isteyen • Ayrıntıda kaybolup odaktan uzaklaşabilen

Kişilik özellikleri, yöneticilerin performansı konusunda belirleyicidir. Şöyle ki:

- Etkili yöneticiler hayata uyum sağlamıştır. Bu nedenle iyimser ve olumlu tutum içindedirler ve baskı altında sükunetlerini koruyabilirler.
- Etkili yöneticilerin hırs düzeyleri yüksektir. Bunun sonucu rekabetçi ve başarı yönelimlidirler.
- İyi yöneticilerin sosyallik düzeyleri de yüksektir. Bu özellik yüksek hayat enerjisi, insan ilişkilerinde etkinlik ve güçlü ilişki ağları sağlar.
- Başarılı yöneticilerin tedbirlilik düzeyi orta veya ortanın üstündedir. Bu özellik bir ölçüde dikkatli olmayı ve yüksek sorumluluk duygusunu, sıkı çalışmayı beraberinde getirir.
- Bir yöneticinin yeniliğe ve öğrenmeye açıklığı, vizyoner ve değişimi başlatan lider olma şansını artırır.
- Bir yöneticinin uzlaşılabilirlik (geçimlilik) düzeyinin orta düzeyde olmasında yarar vardır. Böylece hem insanlarla uyum sağlamak, hem de gerektiğinde yüzleşmek ve arkasında duracağı görüşler için çatışmadan kaçınmamak mümkün olur.

Türk Kültüründe çalışanlar, sosyalliği yüksek olması nedeniyle duygularını paylaşan yöneticileri tercih etmektedir. Başarılı yöneticilerle yaptığımız bir çalışmada, yüksek hırs, ortalamanın biraz altında iç uyum, ortalama düzeyde uzlaşma ve tedbirliliğin, yüksek yeniliğe açıklıkla birleşmesinin olumlu sonuçlar verdiğini saptadık.

Güçlü yönleri fazla odaklanmanın en önemli sakıncası, zaafıların gözardı edilmesine neden olmasıdır.

Zayıf yönleri güçlendirmeyi bütünüyle gereksiz kabul eden yaklaşım, liderleri kendilerini geliştirme konusunda zahmetten kurtarmaktadır. Bir lider, meslek hayatı boyunca daha karmaşık sorunlarla başa çıkmak ve etkili

çözümler üretmek zorunda olacağı için yeni becerilerle donanmak zorundadır.

Yönetim sorumluluğunda olan liderlere verilecek en doğru tavsiye, bir taraftan güçlü yönlerini güçlendirmeye devam ederken diğer taraftan global ekonominin getirdiği yeni zorlukları aşmak ve günümüz iş dünyasının gerekli kıldığı yeni becerileri kazanmak için sürekli öğrenme ve gelişmeye açık olmalarıdır.

Belki bugün yaşamakta olduğumuz global krizin arkasındaki nedenlerden biri de, güçlü yönlerimize fazlasıyla güvenmek ve yaptıklarımızı yapmaya devam ederek başarılı olacağımıza inanmaktır. Güçlü özelliklere odaklanmanın cazibesinin getirdiği göz kamaşması, bizleri sahip olduğumuz zaafarla mücadele etmekten alıkoymuş ve muhtemel ödülün büyüklüğü, beyinlerimizdeki ödül merkezini uyararak, gerçekçi olmayan değerlendirmelere yol açmıştır. Bu da herkesin kendi çapında kontrolden çıkmasıyla, dünya çapında bir felaketin önünü açmıştır.

Değişmeyecek temel gerçek, insanın dünyaya uyum sağlaması ve mesleki hedeflerine ulaşması için sürekli olarak hem güçlü yönlerini hem de zayıf yönlerini geliştirme çabası içinde olmasıdır.

Çalışanların yaptıkları işi küçümsedikleri ve bir an önce kurtulmak istedikleri bir işte hiçbir eğitim istenen sonucu vermez. Bunun için yöneticilerin mutlaka yapılan işe değer verdiklerini göstermeleri gerekir.

Bir ortamda ne kadar çok kural varsa, o kadar çok kural dışına çıkma girişimi ve disiplinsizlik olur. Kısa bir süre sonra sıkı disiplin ve otorite, kendi yarattığı sorunları çözmek zorunda kalır. Aşırı yapılandırılmış iş süreçleri ve sıkı kurallar, ne beklendiği gibi müşteri memnuniyeti yaratır, ne de hizmet kalitesini yükseltir. Kurallar sadece müşteri memnuniyetsizliğini azaltabilir, hizmet kalitesinin de "vasat" düzeyde kalmasını sağlar.

Müşteri memnuniyeti yaratmak ve hizmet kalitesini beklenenin ötesine geçirmek için, iş ne kadar sıradan görünürse görünsün, şu adımları izlemek gerekir:

- 1- İşin özelliklerine uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanı seçmek ve ona kendisinden beklenen iş sonuçlarını tanımlamak (işin karmaşıklığı)
- 2- Ona güvenmek ve sorunla karşılaştığında ona sorun çözecek yetkiyi vermek (kontrol duygusu)
- 3- Onu izleyerek geribildirim vermek (ödül-gayret ilişkisi)
- 4- Öğrenme ve gelişme fırsatları sunmak

İnsanların içinde yer aldıkları kurumlar, boyutları ne olursa olsun, karmaşık yapılardır. Beş kişinin çalıştığı küçük bir şirkette ortalığı temizleyen kişinin yarattığı kriz, çok daha büyük bir kurumda bir bölüm başkanının çıkardığı sorun kadar enerji alabilir.

Hızlı ve kolay çözümlere yönelmenin üç temel nedeni vardır:

- 1- “Başkaları yapıyor, biz yapmazsak geride kalırız”, düşüncesi: İş hayatının yüksek temposunda rakiplerden geri kalma endişesi, hızlı ve kolay çözümlere başvurma en temel nedenidir.
- 2- Profesyonel yöneticilerin gelecekle değil “günle” ilgilenmesi: Birçok kurumda profesyonel yöneticiler kurumun geleceğini yapılandırmaya değil, egemenlik sürelerini uzatmaya ve primlerinin miktarını yükseltmeye odaklanırlar. Bu nedenle de değişimin hızlı ve fazla rahatsızlık yaratmadan gerçekleşmesini beklerler. Oysa köklü değişimler zaman alır. Birçok patron ve yöneticinin değişim programından daha önemli işleri vardır ve “bu konuya ayıracak vakitleri yok”tur. Oysa köklü değişimler, üst yönetimin ve patronların mutlak desteği olmadan gerçekleşemez.
- 3- Performans değerlendirme sistemiyle önerilen yöntemin uyuşmaması: Birçok kurumda yapılmak istenen değişiklik, kurum kültürüne yerleşmiş formal veya informal sistemle örtüşmeyebilir. Örneğin, çalışanlardan matriks yönetim anlayışı içinde işbirliği ve ekip çalışması beklenirken, performans değerlendirmesinin ağırlığı bireysel düzeyde yapılmaya devam eder. Bu, “tavşana koş, taziye tut” demekten farklı değildir. Bunun sonucunda ekip içinde ve bölümler arasında çekişme ve çatışmalar kaçınılmazdır.

Şirket, karmaşık bir yapıdır. Her birimin ve birim içindeki her bireyin yaptığı işler birbirini etkiler. Her bölümü bağımsız bir merkez gibi yönetmek veya hizmet fonksiyonlarını birleştirerek merkezi çözümler üretmek konusunda mutlak doğru modeller yoktur. Toyota’nın yalın yönetim modelini deneyen birçok şirket başarısız olmuştur. İşin niteliği, kurum kültürünün oluşturduğu arka plan, ülkenin kültürü, çalışanların olgunluk düzeyi, sorunlara basit ve tek atımlık çözümler bulunmasını imkansız kılar. Bütün bu özellikler ve karmaşık yapı göz önüne alınmadan atılan adımlar boşluğa atılmış gibidir. Sorunların köküne inemeyen girişimler, uzun dönemde sorunun kötüleşerek tekrarlanmasına ve daha sonra atılacak adımların ve çözüm girişimlerinin başarılı olma şansının azalmasına neden olur.

"Eğer insanlar birbirlerine ve liderlerine güvenirlerse, uyuşmazlıklara rağmen birlikte çalışabilirler. Daha zekice riskler alırlar. Daha çok ve daha uzun süre çalışırlar. Daha iyi fikirler ortaya koyar, kimsenin onlardan talep etmeyeceği kadar ayrıntılı iş yaparlar"

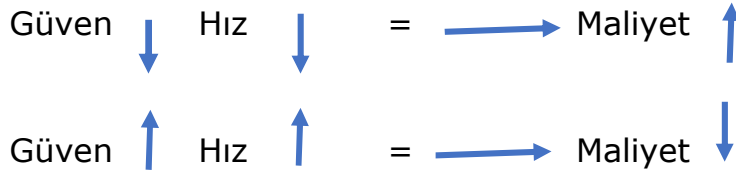
Galford

Yazara göre, kuruma olan bağlılığı sağlamanın ve verimliliği artırmanın en temel ve vazgeçilmez yollarından biri, işyerinde güven duygusunu hakim kılmaktır.

Gerçekten de güven duygusunun sağlanmış olduğu bir kurum ile bu duygunun hakim olmadığı bir kurum arasında çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından gözle görülür farklar vardır. Güven duygusu soyut bir kavram olarak düşünülse de, iş sonuçları üzerinde ölçülen çıktılar somuttur.

Ekip üyeleri arasındaki güvenin düşük olması, kontrol için ayrılan zamanın artmasına, iş yapma hızının düşmesine ve enerjinin insan ilişkilerine gitmesine yol açarak maliyeti artırır. Güvenin egemen olduğu ortamda ise denetim daha azdır. Enerji çatışmaya ve çekişmeye değil, işleri daha iyi yapmaya yönelir. Bu da hızı artırır ve maliyeti düşürür.

Bunu şu şekilde bir formülle ifade edebiliriz:



Bir yönetici iki sorumluluğunu delege edemez: Biri performans değerlendirme, diğeri güven oluşturma ve koçluk.

Yöneticiler çevrelerindeki insanlara güvendikçe güven kazanırlar. Bu nedenle güvenilmek isteyen yönetici, önce birlikte çalıştığı insanlara güvenmelidir. Yöneticilerin çevrelerine güvenle yaklaşmaları konusundaki en büyük engel, denetimi kaybetme endişesidir. Çalışanlara güvenerek belirli bir ölçüde inisiyatif kullanma imkanı tanımak, onları yakından izleme, sonuçlarla ve süreçle ilgili genelleyerek değil, kişiselleştirerek yönetme sorumluluğu getirdiği için yöneticilere zor gelir. Bu nedenle çalışanlara kendi tarzlarını uygulayacakları şekilde inisiyatif vermek, çok sık rastlanan bir durum değildir. Diğer taraftan çeşitli toplantılarda katılımcılara, "Sizi en çok etkilemiş yöneticiniz kimdi?" diye sordüğümüzda, hemen herkes "kendilerine güvenen" ve "hataları, öğrenme fırsatı olarak gören" yöneticilerini anlatmaktadır.

Genel müdür sadece stratejiye, müşterilere, rekabete, ürünlere odaklanır ve kültürü ihmal ederse, gümümüzde çok yaygın olan “kurumun en değerli kaynağı çalışanlar” sloganı sözde kalmaya mahkumdur.

Güvensizlik hisseden kişi;

- Kendini ortaya koymaz, zayıf yönlerini ve hatalarını gizler
- Yardım istemekten çekinir, başkalarını takdir etmez
- Kendi sorunluluk alanı dışına çıkmaktan kaçınır
- Diğer üyelerin söz ve davranışlarının nedenini anlamaya çalışmadan yorumlar, sonuç çıkarır
- Ekip arkadaşlarının becerilerini ve deneyimlerini gözardı eder, bunlardan yararlanma yoluna gitmez
- Kendisini olduğundan farklı göstermeye çalışır
- Kolayca kızgınlık yaşar

Bir kurumda güven ortamının olmadığına işaret eden belirtiler şunlardır:

- Çalışanlara inisiyatif vermemek
- Aşırı ayrıntılı onay süreçleri
- Çalışanlar arasında korku ve güvensizlik
- Hata kabul etmemek ve yolunda gitmeyen işler için başkalarını suçlamak
- Yüksek iş terki
- Bölümler arası yıkıcı rekabet

Araştırmada, “kendisine değer verildiğine inanma” algısını etkileyebilecek beş farklı değişken belirlenmiş ve ölçülmüştür:

1. Yönetici tarafından çalışanın görüşlerinin alınması
2. Çalışanın yöneticisi tarafından cesaretlendirilmesi
3. Yöneticinin çalışanı takdir etmesi
4. Çalışanın işini doğru yapması için gereken donanıma ve malzemeye sahip olması
5. Çalışanın yöneticisinin kendisinden ne beklediğini bilmesi

Kurallar ne müşteri memnuniyeti yaratır, ne de hizmet kalitesini yükseltir. Kurallar sadece müşteri memnuniyetsizliğini azaltabilir, hizmet kalitesinin “vasat” düzeyde kalmasını sağlar.

Müşteri memnuniyeti yaratmak ve hizmet kalitesini beklenenin ötesine geçirmek, çalışanlara güvenerek, sorunla karşılaştıklarında sorunu çözecek yetkiyi onlara vermekten geçer.

Herhangi bir düzeyde yönetim sorumluluğuna sahip yöneticiler için son derece somut üç öneri:

- 1- Duygularınızın, düşüncelerinizin ve kararlarınızın arkasındaki gerekçeleri çok fazla ayrıntıya girmeden açıklayın. Açıklık, bütün kültürlerde insanların liderlerinde aradığı bir özelliktir. Açıklık, yöneticinin izleyenler tarafından samimi olarak algılanmasını sağlar.
- 2- İnsanları sorunların çözümüne ortak etmek ve fikirlerini sormak da, güven oluşturan bir tutumdur. Bütün sorunları çözmeye çalışmak yerine sorumluluğu dağıtmak, hem ekip üyelerini olgunlaştırır, hem de sorunların sahiplenilmesine imkan verir.
- 3- Olumlu dedikodu yapın! Gittiğiniz yerde, bulunduğunuz ortamlarda, orada bulunmayan astlarınızla ilgili olumlu şeyler söyleyin. Bir çalışmadaki başarı ve gayretlerini övün ve bir konudaki becerilerini öne çıkarın. Hakkında böyle konuştuğunuzu bir çalışanınıza, hayatında aldığı en önemli hediyelerden birini vermiş olursunuz.

İK'nın Misyonu

İnsan kaynakları bölümleri her yıl düzenli olarak şu sorulara kafa yorar ve eylem planları oluşturur:

- Çalışanları işlerini daha iyi yapmaları için nasıl harekete geçirebiliriz?
- Çalışanların işlerini daha severek yapmalarını nasıl sağlarız?
- Çalışanların kurumlarına bağlılıklarını nasıl arttırırız?
- Çalışanların memnuniyetini nasıl arttırırız?

Bağlılık Konforla Sağlanır

Bir kurumda memnuniyeti ve bağlılığı artıran faktörler şunlardır:

- Ücret
- Statü
- Çalışma koşulları (iş saatlerinin esnekliği, fiziki koşulların elverişliliği vb.)
- Kurum iklimi (arkadaşlık, uyumlu ilişkiler)
- Kişi üzerinde uygulanan denetim koşulları
- İş güvenliği (sağlığı geliştirici koşullar)
- İş güvencesi

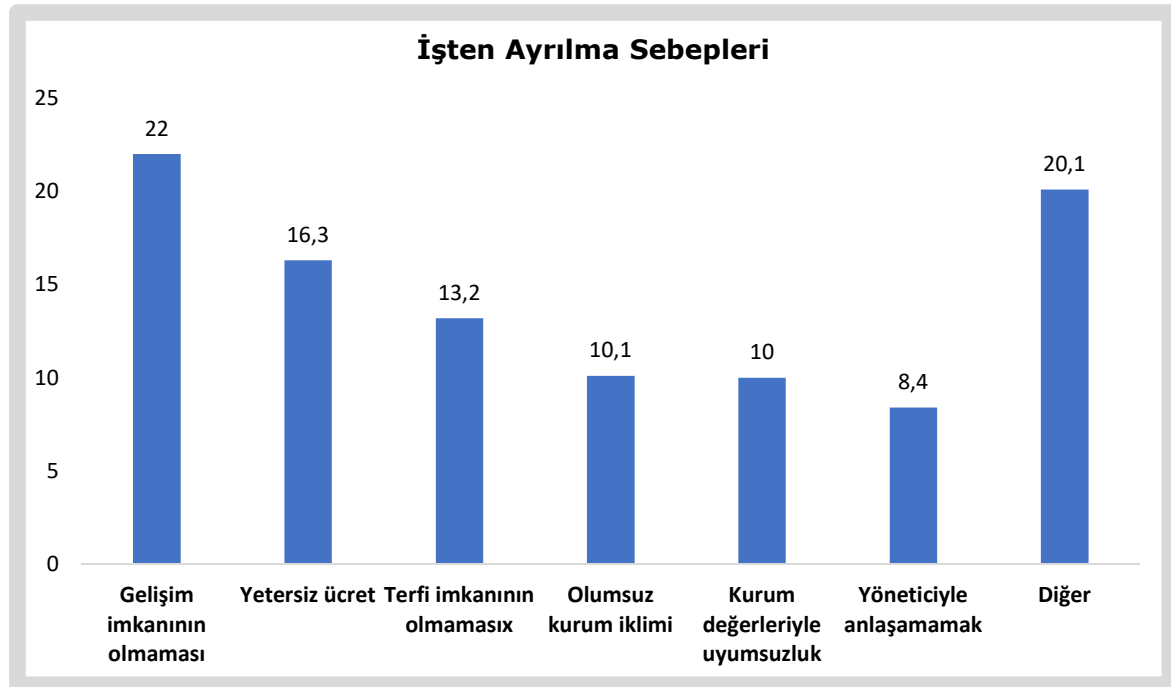
Motivasyon Ögeleri

Bir insanın iş ortamında motive olabilmesi için gerekli olan koşullar – bir kurumda çalışanları motive eden faktörler şunlardır:

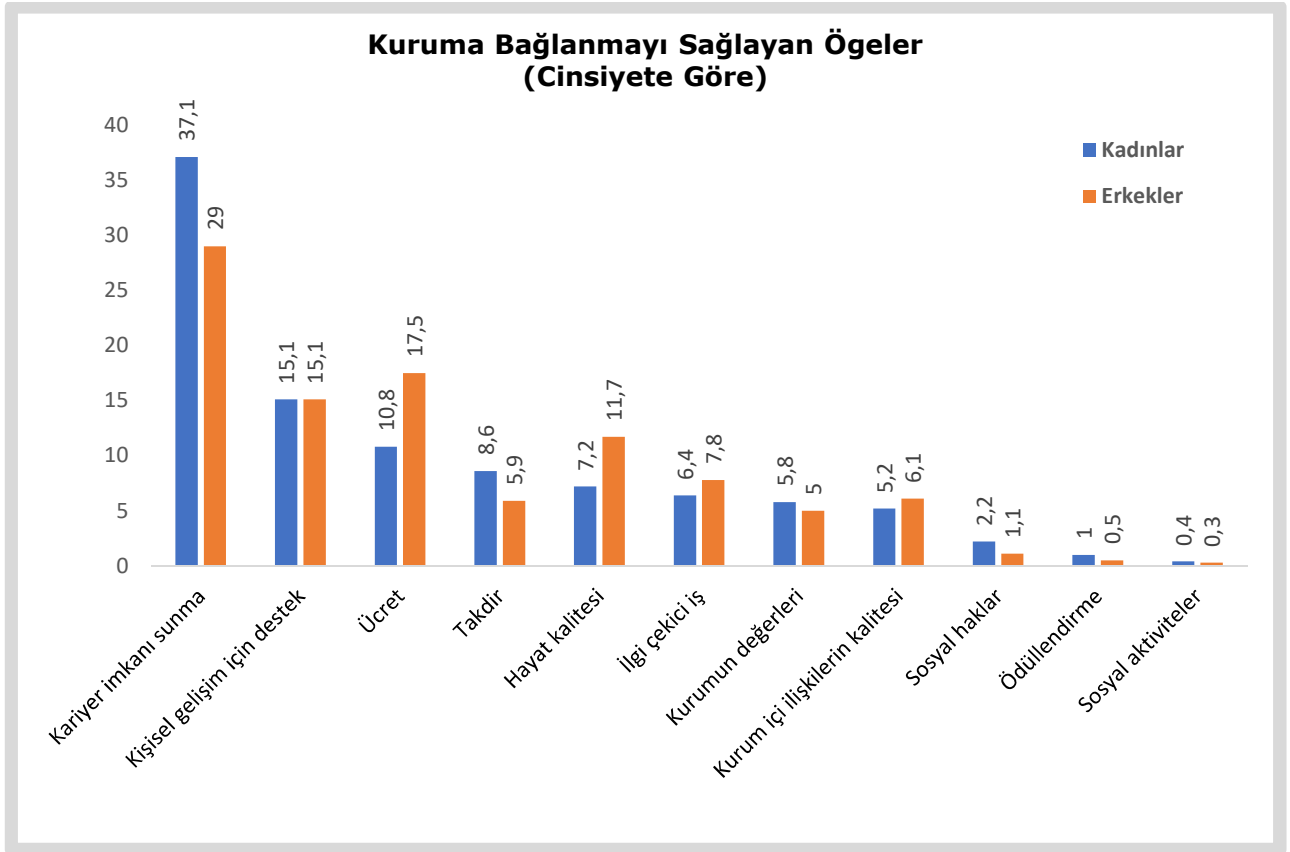
- Öğrenme ve gelişme imkanı
- Başarı duygusu yaşamak
- Kendini değerli hissetmek
- Yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmak (sorumluluk)
- Yaptığı işi ve katkısını anlamlı bulmak (büyük resim içindeki yerini bilmek)

Motivasyonu dış koşullara ve ödüle bağlamak ancak kısa süreli çözüm sunar. İş hayatında girişimciler ve yöneticiler işlerini nasıl büyüteceklerini düşünür ve bunun için binaya, altyapıya, sistemlere, kısaca para ile satın alınacak konulara yatırım yaparlar. Uygun ve adil bir ücret ödenmesi sonucunda, gerekli insan kaynağının da sağlanacağına inanırlar. Oysa insanların çalışmak isteyecekleri bir kurum iklimi yaratmak da yönetsel bir konudur ve bunun için para dışındaki zaman, emek, bilgi (know-how) gibi kaynaklara da ihtiyaç vardır. Çünkü yukarıda sıraladığımız koşulları yaratmak paraya ve yatırıma değil, bunların önemini anlayacak yönetim anlayışına ve yöneticilere ihtiyaç gösterir.

Grafik 5



Grafik 6



Yapılan çalışmalar doğru işe alımın, gerek performans gerekse kuruma bağlılık sürecinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu süreçte yanlış kişiye yapılan yatırım, daha önce de belirtildiği gibi, çalışan açısından hayal kırıklığı, kurum açısından da kaynak ve zaman kullanımında sorun olarak geri dönmektedir.

Çalışanların kuruma adanmasını sağlamada yöneticinin rolü, çalışanların beklentisini anlamak ve gerçekçi düzeyde tutmak, onların yetkinliklerini doğru değerlendirerek doğru işe doğru insanı yerleştirmek, kişisel gelişimini sağlıklı geribildirim vererek ve koçluk yaparak sağlamak, potansiyelini kullanmasına yardımcı olmak ve güven duygusunu geliştirmek olarak özetlenebilir.

Leigh Branham, işten ayrılma sebepleri olarak; karşılanmayan beklentiler, yanlış kişiyi yanlış iye yerleştirme, geribildirim ve koçluk eksikliği, kişisel gelişim imkanının sınırlı olması, takdir edilmeme, ağır iş yükü ve üst yönetime olan güvenin yitirilmesini belirtmektedir.

Kriz dönemleri, bu bağın sınanması için iyi bir fırsattır. 2001 ve 2008 krizlerinde çalışanlarını korumak için çeşitli önlemler alıp bu önlemleri çalışanlarıyla paylaşan kurumlar ile çalışan sayılarında doğrudan azaltmaya

giden kurumlar arasında çalışan adanmışlığı açısından dağlar kadar fark vardır.

Performans değerlendirmesi, bir kurumda işleyişin ve verimliliğin temelini oluşturur.

Performans yönetim sistemi (PYS), çağdaş iş yaşamında Türk kültürünün “kan uyuşmazlığı” yaşadığı en önemli öğelerden biridir.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{İşle ilgili teknik} \\ \text{Yeterlilik} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{İlişkileri yönetmekle} \\ \text{ilgili yeterlilik} \\ \hline \end{array} = \text{İş Performansı}$$

Buradan çıkacak olan sonuç şudur: Eğer ilişkileri yönetme konusunda yetersiz kalıyorsak, işle ilgili teknik bilgi ve kapasitemizi katma değer yaratacak şekilde hayata yansıtamayız. Çünkü astlarımızın ve eşitlerimizin enerjisini ve yaratıcılığını sinerji yaratacak şekilde kurum amaçlarına kanalize etmemiz mümkün olamaz.

İş liderleri iş sonuçlarından, dolayısıyla performans yönetiminden doğrudan sorumludur. Lider, çalışanları değişimin ve belirsizliğin yarattığı zorluklarla başa çıkabilecek şekilde geliştirmelidir. PYS, bu hedefin gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biridir. İş liderleri birlikte çalıştığı kişilerin performansını planlayarak, yönlendirerek, ölçerek ve izleyerek yönetmekle yükümlüdür.

Performans değerlendirme ve yönetme süreci, “talimat veren” rolünden “geliştiren” rolüne doğru değişen yaklaşımın hayata geçirilmesinde yöneticilere değerli bir araç sunar.

Bu sürecin birinci aşaması, çalışanlarla birlikte;

- Kurum amaçlarıyla tutarlı
- Anlaşılabilir ve iyi tanımlanmış
- Başarıyı zorlayıcı
- Gerçekçi ve ulaşılabilir
- Belirli bir zamanla sınırlı hedefler belirlemektir.

Çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ile kurumun ve işin gerektirdiği yetkinlikler arasında uyumu sağlamak da, yöneticinin performansla ilişkin sorumluluklarının ikinci adımıdır.

Daha sonraki aşamada yönetici, etkin performans değerlendirme görüşmeleri yürütebilecek yetkinliklere –yetkinlik belirleme, performans değerlendirme görüşmesini yapılandırma, geribildirim alma ve verme, davranışsal ikili görüşme yapma, görüşme sonuçlarını değerlendirme- ihtiyaç duyar.

Performans değerlendirme ve izleme, sürekliliği olan bir etkinliktir. Yönetici çalışanlarla sık sık bir araya gelmeli, performansı istenen düzeye getirebilmek için ortak ve süregiden bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin bu rolü koçlukla örtüşür.

Hızlı değişim süresinde kurumların ayakta kalması, yarını öngören, insan kaynağını geleceğin ihtiyaçlarına uygun biçimde yönlendiren iş liderleri sayesinde olur.

Birçok şirkette PYS, insan kaynakları bölümünün çalışanlara yüklediği ilave bir iş olarak görülür. Oysa her iş lideri doğal olarak bir insan kaynakları yöneticisidir. İş becerilerinin sosyal becerilerle buluştuğu bu özel liderlik tarzına “çift kanatlı liderlik” diyoruz. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi de koçluk becerisinin PYS ile hayata yansımaya bağlıdır.

Performans Planlama Toplantısı Soruları

“Neler yaptın?” Son üç ayda yaptığı işlerle ilgili ayrıntıları, varsa aşamaları, dereceleri, puanları ve zamanlamayla ilgili bilgileri içermelidir.

“Neler öğrendin?” Katıldığı eğitimlerden, iş takibi toplantılarından ya da okuduğu bir kitaptan öğrendikleri veya yaptığı bir sunumdan edindiği yeni çıkarımlar olabilir. Kaynağı ne olursa olsun, çalışanınızı öğrenmeye teşvik edin.

“Kimlerle işbirliği yaptın?” İşbirliği yapmaktan kasıt, kurulan ilişkilerdir. Bunlar, yeni kurulan ilişkiler ya da güçlendirilen eski ilişkiler olabilir. Meslektaşlarla ya da müşterilerle kurulmuş ilişkiler, profesyonel ya da kişisel olabilir. Çalışanın şirket içinde ya da dışında ilişki kurma konusunda sorumluluk alması önemlidir.

“Neler yapacaksın?” Önümüzdeki üç ay için asıl hedef(ler)i ne(ler)?

“Neler öğrenmeyi planlıyorsun?” Önümüzdeki üç ayda neler öğrenmeyi planlıyor?

“Ne tür ortaklıklar kuracaksın?” Önümüzdeki üç ayda ne tür ilişkiler kurmayı planlıyor?

Koçluğun gerçek anlamda uygulanması, bir kurumda iş sonuçlarını iki katına varacak ölçüde geliştirme potansiyeli taşır.

Yöneticinin Değişen rolü

Yöneticiler koçluk görevlerini hakkıyla yerine getirebilselerdi, işletmelerin performansı kendiliğinden iki katına çıkardı. Oysa yöneticilerin büyük çoğunluğu koçluk yapmayı bilmez; dahası koçluk yapmanın, işlerinin bir

parçası, hem de önemli bir parçası olduğunun farkında değildir. Belki de onlara da hak vermek gerekir. Çünkü kendileri de koçluk görmemişlerdir.

Son yıllarda kurumsal yapılarda meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin "kontrol edici" rolden "destekleyici" role geçmelerini sağlamıştır. Yöneticinin, direktif verme ve denetleme yerine geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinlikleri önem kazanmıştır.

Bir yöneticinin delege edemeyeceği işler, güven oluşturma, performans değerlendirme ve koçluktur. Koçluk için de, performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekir. Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları düzeltmek değil, performansı sistematik bir biçimde geliştirme ve üstün kılma çabasıdır; insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır.

Bir yöneticinin koçluk yapabilmesi için gerekli önşartlar:

- Koçluğun işinin bir parçası olduğuna gönülden inanmak
- Sabırsızlığını frenlemek
- Yargılamamak, hatalara hoşgörü olmak ve hataların öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu içine sindirmek
- Temel iletişim tekniklerini (etkin dinleme, empati, soru sorma) bilmek ve uygulamak

Yapılan yönetici koçluğu eğitimlerinde, yöneticilerin büyük çoğunlukla başkalarına delege edilebilecek işlerin kısılcacında, sürekli baskı altında yaşadıklarına tanık olunur. Doğal olarak da birçok işi yüzeysel olarak yapabildiklerini, işlerinin çoğunun kısa kısa, bölük pörçük ve sözlü iletişime dayalı olduğu görülür.

Otokratik ve babacan liderlik tarzının geçerli olduğu Türk iş hayatında koçlukta zorlanması şaşırtıcı değildir. "Bu konuda ne yapabilirsin bir bak," diyerek çalışanını yetkilendiren ve ona inisiyatif veren İsveç yönetim tarzının aksine Türk yönetici, "Bu konuda şunu yap," demeye yatkındır. Oysa koçluk, karşısındakine kendi doğru bildiklerini öğretmek değil, onun potansiyelini geliştirmektir. Hiyerarşinin dik, güç uzaklığının fazla olduğu Türk kültüründe yöneticiler astlarıyla eşit ilişki kurmakta zorlanırlar. Dolayısıyla bu yöneticiler koçluğun "söylemek değil söyletmek, öğretmek değil buldurmak" ilkeleriyle ters düşerler.

Mentorluk Bir Ortaklıktır

Mentor, kendinden daha genç ve deneyimsiz birine yol gösterir, onun kendini geliştirmesine yardımcı olurken;

- Empati yapmayı, karşısındakini olduğu gibi kabul etmeyi, yargılamamayı öğrenir.
- Destekleyici, sahiplenici, yol gösterici, danışman, koruyucu, teşvik edici, sırdaş, dost gibi farklı roller üstlenerek zenginleştirici deneyimler yaşar.
- Doğruları direkt söylemek yerine, sorduğu sorularla kendi doğrusunu karşısındakinin bulmasını sağlar.
- Mentorluk yaptığı kişiye ödev verme, seçenek gösterme onun kör noktalarını fark etmesini sağlama, soyut düşünceyi geliştirme gibi görevler üstlenirken, bir ilişkiyi yapılandırma, yönlendirmeyi öğrenir.
- Cesaretlendirme, koşulsuz kabul etme, birikim ve deneyimlerini paylaşma, mentorluk yaptığı kişinin ihtiyaçlarını kendinkilerin önünde tutma gibi roller, mentor için de ayrı bir olgunlaşma fırsatıdır.

Mentorluk alan kişi açısından da mentorluk ilişkisi çok değerlidir:

- Kişinin özsaygısı, güven duygusu, özgüveni ve direnci gelişir, duygusal olgunluğu artar.
- Arkadaşlıklar, ilişkiler, insanlarla etkileşim olumlu yönde etkilenir.
- Yeni fikirler, açılımlar ve yenilikçi yaklaşımlar, zihinsel uyarılma sağlar.

Koç mu, Mentor mu?

Son yılların yükselen yıldızı koçluğun mentorlukla çoğu defa eşanlamlı kullanıldığı, en azından aradaki farkın ne olduğu konusunda zihinlerin karışık olduğu görülüyor. Farkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Koçluk, tanımlanmış görevler ve yetkinliklerde, başka deyişle güncel iş performansında gelişimi hedefler. Mentorluk ise çok daha geniş bir perspektif içinde, uzun vadeli ve geleceğe uzanan, meslek yaşamının bütününe, temel ilkelere ve değerlere, normlar ve davranış biçimlerine yöneliktir.
- Koç, büyük çoğunlukla kişinin bağlı çalıştığı yöneticisidir ve aralarında ast-üst ilişkisi vardır; koç gücünü iş sonuçları ve performans beklentilerinden alır. Oysa mentorun kişiyle doğrudan iş ilişkisi olmayabilir. Aralarındaki ilişki, güç ve zorunluluktan çok, güvene ve saygıya dayanır.
- Koçluk çağdaş yönetici rolünün doğal bir boyutudur; yönetici tüm astlarını geliştirmelidir. Mentorluk ise, mentorluk alanın talebi ve seçimi üzerine gerçekleşen, oldukça gönüldü bir vericilik ve deneyim aktarımıdır.

- Koç çalışanıyla birlikte onun gelişimi için neler yapılabileceğini konuşur, birlikte karar alırlar. Mentor ise deneyimlerini olumlu olumsuz yönleriyle mentorluk alana aktarır, yaşantılardan dersler çıkarır ve yol gösterir.

Bilindiği gibi şirketlerin elde ettikleri iş sonuçlarında kurum ikliminin % 33 payı vardır ve kurum iklimi de % 75 oranında iş liderlerince belirlenmektedir. Bu veriden hareketle, şirketler kendi özgün kimliklerini oluşturan değerlerini, normlarını ve iş yapış biçimlerini kurumun geleceğini teslim edecekleri genç çalışanlarına aktarma ihtiyacı duyuyorlar. Kurum hafızasını temsil eden deneyimli yöneticilerinin mentorluk yapmasını istiyorlar. Bu yöneticiler sadece analitik becerilere sahip değiller, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilinci taşıyorlar.

Böylelikle geleceği kuracak ve değişimi sürükleyecek olan yeni kuşakların geçmişten ve kurumsal mirastan kopmamaları sağlanıyor. Sağlam bir zemin üzerinden yükselen gençler, geleceğe daha güvenle yelken açabiliyor. Özellikle köklü şirketlerin en değerli varlığı olan entelektüel sermayenin ve kültürel mirasın kalıcılığı ve sürdürülebilirliği sağlanıyor.

“Ekip”, ortak bir amaca sahip, bir lider tarafından yönetilen, performansları birbirine bağlı, en az iki, en çok on beş kişiden oluşan bir topluluktur. İyi ekipler sonuçlarla ilgili ortak sorumluluk üstlenir, her koşulda birbirini destekler ve ihtiyaç duyana koşulsuz olarak yardım eder.

Bugünün iş hayatı, büyük çoğunlukla yapılacak işin niteliğinden bağımsız olarak, ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle bir ekibi oluşturan her üyenin iki açıdan önemi vardır: Ekip içinde üstlenecek rolü yerine getirecek yeterliliğe ve kişilik özellikleri açısından ekip üyeleriyle uyumlu ilişki kurma becerisine sahip olmak.

İş hayatında da, sosyal hayatta da çevremizden çok ender olarak doğrudan geribildirim alırız. Geribildirimler çoğunlukla arkamızdan verilir ve buna dedikodu denir. Bu nedenle bu yorumlardaki doğruluk payını değerlendirmek yerine, söyleyenlere dönük kızgınlık ve düşmanca duygular geliştiririz.

İnsan kişiliğini değiştiremez. Ancak aldığı formel veya informal geribildirimlerle davranışlarını önemli ölçüde değiştirebilir. Bunun sonucunda da çevresindekilerin kendisi hakkında farklı izlenimlere sahip olmasını -çok yavaş olsa da- sağlayabilir. Bu değişim yavaş olması açısından ümit kırıcı gibi görünse de, yeni girilen ortamlarda farklı bir izlenim ve “itibar” yaratılması mümkün olur.

Olgunlaşma Eksikliği:

Ekiplerin gelişim evreleri, oluşma, fırtına, durulma ve etkili olma olarak tanımlanır. Ancak Türkiye'deki ekiplerin büyük çoğunluğunda sürekli bir fırtına süreci yaşanmaktadır. Bu durum iş ortamında, bitmeyen bir ergenlik dönemi veya kronik menopoz süreci benzeri bir hava yaratmaktadır. Bunun sonucu, ekip içinde sürekli gerginlik, dedikodu, gruplaşma ve paranoid hezeyanlar yaşanmaktadır. Çalışanların enerjilerinin büyük bölümü insan ilişkilerine harcanmakta, iğneleyici mesaj alışverişi ve ilgili olmayan kişilere de gönderilen elektronik posta kirliliği oluşmaktadır.

Çalışanlar toplantılarda fikrini söylemez, ancak alınan kararlara katkıda bulunmak için çaba da göstermez. Çünkü hoşlanılmayan bir kararla ilgili arkadan konuşmak rahat ve kolaydır. Başkalarının hatalarını konuşmak kişinin yüreğini yelpazeler ve ona üstünlük duygusu verir.

Türk kültüründe yetişen bireylerin birbirleriyle yüzleşmekten kaçındıkları görülmektedir. Yüzleşmekten kaçınma davranışının kökeninde, ilişkilerde uyum ve anlaşmayı ön planda tutan "toplulukçuluk" özelliği yatmaktadır. Türk insanı yüzleşme yoluyla karşısındakiyle ilişkisini tehlikeye attığını düşünmekte, bu sebeple anlaşmazlık durumunda çoğu kez üçüncü - genellikle yaşça daha büyük- bir "arabulucu"nun müdahalesini istemektedir.

Aile içinde güvenli davranış geliştirmeyen, eğitim döneminde bu konuda teşvik görmeyen ve iş hayatında da kendilerine örnek alacak bir kişi bulamayan çalışanlar, kendilerini güçlü gördüklerinde saldırgan, zayıf gördüklerinde de çekingen davranışlara saplanıp kalmaktadır. Böylece yönetimin üst basamaklarında yükseldikçe, kurumsal hayatta 1980'lerde geçerliliğini yitiren "otoritesini güce dayandıran" yönetici tipi ortaya çıkmaktadır.

Güven Eksikliği:

Her türlü insan ilişkisinin olduğu gibi, ekip çalışmasının da temelini güven oluşturur. Ekiplerin başarısız olmasının en önemli nedeni, ekip üyeleri arasındaki güven eksikliğidir. Güven eksikliği alınganlığa yol açmakta, bu da dedikodu yaparak "acısını çıkarmak" biçiminde gündelik hayata yansımaktadır. Çatışmadan kaçınan ekip üyeleri, göstermelik bir "saygılı iletişim" kurmakta ve hataların bedelini kuruma ödetmektedir.

Türk kültüründe toplulukçuluk, bireyin ait olduğunu hissettiği toplum içinde güçlüdür. Örneğin, aile bağları çok kuvvetli olduğu için aile, güven ihtiyacının karşılandığı temel kaynaktır. Büyük şehirler dışından gelenler için hemşerilik bağları, İslami referansı olanların cemaat ilişkileri, güven ihtiyacının karşılandığı yerlerdir. Bu nedenle ekip liderinin baba rolünü üstlenmesi, çalışanın ekibe aidiyet, adanmışlık ve anlam duygusu yaşamasını sağlamak için büyük önem taşır. Baba rolünün belirleyici özelliği, koruyucu ve adil olmasıdır. Böylece hem gereken standartlar korunmuş, hem de ortak heyecan için gerekli anlam duygusu yaşanmış olur.

Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?

- 1- Yanlış insanı seçmek
- 2- Kişiliği hesaba katmamak
- 3- Uygun olmayan rol dağılımı
- 4- Organizasyon yapısındaki kargaşa
- 5- Aşırı kontrol
- 6- Yetersiz eğitim
- 7- Düşük motivasyon
- 8- Düşük yaratıcılık
- 9- Uygun olmayan yönetim anlayışı
- 10- Terfi ve gelişim planlaması eksikliği
- 11- Açık olmayan amaçlar
- 12- Adil olmayan ödüllendirme
- 13- Kendini yeterli saymak

Bir ekibin, mücadele ettiği alanda başarılı olmadığı takdirde uyumlu bir iklim yaratmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Ancak her başarının da olumlu bir ekip iklimi yaratmaya yetmediği de söylenebilir.

Başarısız sonuçlar alan ekiplerde iyi bir arkadaşlığın, dayanışmanın ve yardımlaşmanın uzun süre devam etmesi mümkün değildir. İyi sonuç alabilmek için üyelerin birbirleriyle iyi geçiniyor olmaları yetmez, aynı zamanda birbirlerine sorumluluklarını hatırlatmak ve uygun dille hesap soracak ve benzer şekilde hesap vermeye hazır olacak bir duruş sergilemeleri de gerekir.

Buna karşılık iyi sonuçlar almak ekip üyelerini birbirine yaklaştırır, olumlu duygulara zemin hazırlar. Ancak grup dinamikleri iyi yapılandırılmamışsa ve paylaşılan kuvvetli ortak bir değer sistemi yoksa, herhangi bir başarısızlık karşısında ekip üyeleri birbirlerini suçlamaya başlar.

Ekip çalışmasının temelinde birden çok kişiye güvenmekten kaynaklanan cesaret ve kararlılık vardır.

İyi ekip çalışması, ancak yöneticinin güven iklimini yaratabildiği ortamda gerçekleşir.

Yöneticinin astlarıyla kurduğu ilişkinin kalitesi, çalışanın kurumsal bağlılığı, işe adanması ve performansı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çalışma ortamındaki duygusal enerjinin kalitesi, çok büyük ölçüde yöneticinin yönetim tarzından kaynaklanmaktadır.

İyi ekip çalışması için yöneticinin gösterdiği gayret, harcadığı kaynak ve ayırdığı zaman, daima karşılığını öder. Çünkü günümüzde üretime dönük makro teknolojiye dayalı endüstride ve hizmet sektöründe, ekip çalışması en önemli rekabet avantajıdır.

Etkin ekip çalışması, kurumları başarılı ve uzun ömürlü, bireyleri de başarılı ve mutlu kılar. Ancak bunun için zaman, kaynak ve duygusal enerji yatırımı yapmak gerekir.

İş ya da spor dünyasında ekibiyle ortak heyecanlar paylaşmış, büyük başarı ya da başarısızlıklar yaşamış liderleri gözlemleyerek üç şey öğrenebiliriz: Birincisi, ekip, lideri bulunduğu yere kendi iklimini götürüyor. İkincisi, insanlara değerli olduklarını hissettirip güçlü yönlerini ortaya koymalarını sağlamadan potansiyeli performansa çevirmek mümkün olmuyor. Üçüncüsü de, paylaşılmayan başarı sürdürülmüyor.

Her ne kadar içinde yaşadığımız dönemin sorunları bir kişinin çözebileceği büyüklüğü aşmışsa da, iş lideri ekibin performansı konusunda belirleyici rol oynamaya devam etmektedir.

Hızla globalleşmekte olan iş dünyası coğrafi sınırları ortadan kaldırdığı için beraberinde iş yaşamına çok kültürlülük ögesini getirmiştir. Çok kültürlülük, farklı düşünme tarzlarını, problem çözme, öğrenme ve iş yapma biçimlerini, iletişim tarzlarını, otoriteyle ilişki düzeylerini ve elbette yönetim anlayışlarını ortaya çıkarmaktadır.

Bugünün rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen kurumlar, Batı'da sınanmış yol ve yöntemleri kullanarak değil, yönetim biçimini Türk kültürünün değer sistemine göre yerelleştirmek zorundadır.

Farklı Kültürlerde Liderlik

Bugüne dek, Türk kültürünün özelliklerini dikkate alan ve almayan çok sayıda iş lideriyle çalışma fırsatı bulunabilir. Kültürel değerleri küçümseyenlerin ve birlikte çalıştıkları kişilere tepeden bakanların ekibinde direnç yarattığını, bu tür ekiplerde çalışanların enerjisinin işten çok insan ilişkilerine ve çatışmaya odaklandığı görülür. Buna karşılık kültürün özelliklerini anlamaya çalışan ve kültürün olumlu taraflarını iş amaçlarıyla birleştirenler istisnai başarılar gösterebilirler.

Çoğrafi sınırların ortadan kalktığı günümüz iş dünyasında çok kültürlü ekiplerin başarılı olmasını sağlamak, geçmiştekilerden daha farklı yetkinlikler gerektirmektedir. Bunların başında da, bugün, büyük kurumsal şirketlerdeki yöneticilerin düştüğü aşırı genelleme tuzağına düşmeden, kişiselleştirerek, çalışanın potansiyelini performansa çevirmek ve yerelleştirerek yerel kültürün özelliklerine uygun bir yönetim anlayışı sergilemek gelir.

“İYİ”DEN “MÜKEMMEL” ŞİRKETE

Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları

Yazan: Jim COLLINS

- Şirket dışından gelen ünlü liderlerle şirketin iyiden mükemmele dönüşümü arasındaki bağlantı, negatif. İyiden mükemmele dönüşmüş 11 şirketin 10'unun CEO'su şirketin içinden gelmiştir. Karşılaştırma grubu şirketlerinde ise dışarıdan gelen CEO sayısı altı kat fazla.
- Bir şirketin iyiden mükemmele dönüşmesiyle yöneticilerin ücret ve diğer gelirleri arasında özel bir bağlantı bulamadık. Yöneticinin gelirinin şirket performansı açısından en önemli dürtülerden biri olduğu fikri, eldeki verilerle kanıtlanamıyor.
- İyiden mükemmele dönüşen şirketlerle karşılaştırma grubu şirketlerini birbirinden ayıran şey, tek başına strateji değil, her iki şirket grubunun da iyi tanımlanmış stratejileri bulunuyor. Ayrıca elde iyiden mükemmele dönüşen şirketlerin uzun vadeli planlamaya diğerlerine göre daha çok zaman ayırdığına ilişkin bir veri yok.
- İyiden mükemmele dönüşen şirketler sadece mükemmel olmak için ne yapmak gerektiğine değil, aynı zamanda ne yapmamak gerektiğine ve ne yapmaktan vazgeçmek gerektiğine de odaklanıyor.
- Teknoloji ve teknolojinin neden olduğu değişimler, iyiden mükemmele dönüşümü ateşleyen bir etken değil. Teknoloji, dönüşümü hızlandırabilir ama dönüşüm yaratamaz.
- Şirket satın almaları ve birleşmeler, iyiden mükemmele dönüşümü ateşleyen bir etken değil. Bir araya gelmiş iki vasat şirketten mükemmel bir şirket çıkmıyor.
- İyiden mükemmele dönüşen şirketler değişimi yönetmek, çalışanlarını motive etmek, elemanlarının şirkete bağlılığını sağlamak gibi şeylerle pek ilgilenmiyor. Doğru koşullar altında bağlılık, motivasyon gibi sorunlar, büyük oranda kendiliğinden ortandan kalkıyor.
- İyiden mükemmele dönüşen şirketlerde bu dönüşüm, yapılan işin adını koyacak belli bir programa, özel bir isme, bir kutlamaya yol açmamış. Tersine kimi şirketler bu dönüşümün büyüklüğünün farkına o anda varmamış. Ancak çok daha sonraları, geriye dönüp bakınca anlaşılmış. Yani bu şirketler hiç de devrimci olmayan bir süreçle performanslarında devrimci bir atılım yaratmışlar.
- İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin hepsi de makro ekonomik olarak iyi sektörlerde faaliyet gösteren şirketler değil. Hatta bazıları kötü sektörlerde faaliyet gösteriyor. Bu şirketlerin hiçbiri hızla ileri atılmaya hazır bir roketin tepesinde oturmuyor. Bu şirketlerin mükemmelliği koşulların değil, bilinçli tercihlerin ürünü.

Disiplin Kültürü

Bütün şirketlerin bir kültürü vardır.

Bazı şirketler disiplinlidir. Ama disiplin kültürüne, ancak birkaç şirket sahiptir. Elinizde disiplinli insanlar varsa, hiyerarşiye ihtiyacınız yoktur. Elinizde disiplinli düşünce varsa, bürokrasiye ihtiyacınız yoktur. Disiplin kültürüyle girişimcilik ruhunu birleştirebilerseniz, mükemmel performansın simyasını yakalamış olursunuz.

Kişisel alçakgönüllülükle mesleki iradesini birleştiren birey: İyiden mükemmele dönüşmüş tüm şirketlerin dümeninde geçiş dönemlerinde bu tür liderler olduğu görülür.

5.Düzyer Liderler, egolarının ihtiyaçlarını bireysel anlamda değil, daha geniş bir alana kanallize edip mükemmel bir şirket inşa ederek karşılıyorlar. Bu, onların egolarının olmadığı anlamına gelmiyor. Tersine inanılmaz ölçüde hırslılar. Ama bu hırs bireysel bir hırs değil, öncelikle kurumsal bir hırs.

5.Düzyer Lider: Günün birinde köşemden dünyanın en mükemmel şirketlerinden birine bakıp, "ben de orada çalışmıştım" demek ister.

Karşılaştırma grubu şirketlerinin dörtte üçünde, yöneticilerin kendilerinden sonra başarısız olacak halefler veya zayıf halefler ya da her iki koşula da uyan halefler seçtiklerine tanık olunur.

Araştırmada kullanılan 5.979 haber ve yorumu sistematik biçimde sınıflandırıldığında, iyiden mükemmele geçen şirketler hakkında, karşılaştırma grubu şirketlerine göre bir ya da iki kat daha az habere rastlandı. Ayrıca bu şirketlerin CEO'ları hakkında yazılmış haber sayısı da çok azdı.

Bu liderler, olağanüstü kahramanlar haline gelmek istemediler. Hiçbir zaman ulaşılmaz kişilikler olmayı, putlaştırılmayı istemediler. Onlar, sessiz ve sakin bir biçimde inanılmaz başarılarla imza atan, sıradan görünümlü insanlardı.

5.Düzyer liderler, başarılı bir performansa ulaşma gibi tedavi edilemez bir hastalıktan muzdarip fanatiklerdir. Şirketlerini mükemmel bir şirket haline getirmek için gerekirse fabrikalarını da satabilir, öz kardeşlerini de işten kovabilirler.

Araştırmalar sistematik bir bulguyu daha ortaya seriyor. Şirketin iyiden mükemmele dönüşmesi için dışarıdan birinin gelip ortalığı iyice sarsması gerekir düşüncesi, eldeki verilerle doğrulanmıyor. Tersine dışarıdan getirilen

high-profile bir “değişim görevlisinin” iyiden mükemmele kalıcı bir dönüşümle olan bağlantısı, negatif.

İyiden mükemmele dönüşmüş 11 şirketten 10’unun CEO’ları şirketin içinden geliyor. Bunların üçü ise, doğrudan şirketin sahibi ailelerden. Karşılaştırma grubundaki şirketlerde dışarıdan yöneticilerle çalışma oranı, diğerlerine göre altı kat fazla. Bu şirketler yine de kalıcı mükemmel sonuçlara ulaşamadılar.

Şirkette işler iyi giderse 5.Düzye liderler kendileri dışında bu başarıyı paylaştıracak faktör aramak için pencereden dışarı bakarlar. Özel bir insan ya da olay bulamazlarsa o zaman başarılarını şansa bağlarlar. Ama şirkette işler kötü gittiyse bu kez sorumluluğu paylaşdırmak üzere aynaya bakarlar ve asla kötü şansı suçlamazlar.

Doğru insan, yönlendirilmeye, harekete geçirilmeye gerek duymaz. İçinden gelen en iyi sonuçları elde etme ve mükemmel bir organizmanın parçası olma güdüsü onu zaten motive edecektir. Mükemmel insanlar olmaksızın mükemmel vizyonlar hayata geçemez.

Eğer kilit pozisyonlara güçlü generalleri getirirseniz, onların şirketteki rakiplerini kaçırsınız. Ama oralara zayıf generalleri, yani yetenekli yöneticilerden ziyade koltuk boş kalmasın diye herhangi birini getirirseniz, güçlü teğmenler orayı terk etmek yerine etrafta bulunmayı tercih edecektir.

Mesele sadece doğru ekibi toparlamak değildir, çünkü bunda yeni bir şey yok. Asıl mesele, önce doğru insanları otobüse bindirip (ve yanlış insanları otobüsten indirip) ondan sonra nereye gideceğinize karar vermeniz. İkinci asıl mesele de, iyi bir şirketi mükemmele dönüştürmek üzere insanlara dair karar verirken, tamamen katı olmanızın gerekmesi.

Yöneticilerin ücret paketleriyle şirketin iyiden mükemmele dönüşmesi arasında sistematik hiçbir bağlantı bulunmuyor. Eldeki veriler, yöneticilerin ücretlendirme şeklinin şirketin mükemmele dönüşmesine yol açan bir etken olduğu düşüncesini doğrulamıyor.

Önemli olan yöneticilerinize nasıl bir ödeme yaptığınızdan ziyade öncelikle hangi yöneticilerinizi tatmin etmeniz gerektiğidir. Eğer otobüsünüzde doğru insanlar varsa, şirketinizi mükemmel bir şirket haline getirmek için ellerinden geleni yapacaklardır. Bunu da “kazanacaklarını” düşünerek değil, daha azıyla yetinmeyi tahayyül edemedikleri için yapacaklardır. Onların kendi ahlak sistemleri şirketi mükemmelleştirmeyi gerektirir. Bu, onlar için nefes almak kadar doğaldır ve ücret paketleri bunu etkilemez. İyiden mükemmele dönüşen şirketler temel bir gerçeğin farkındadır: Doğru insanlar doğru şeyleri yapacak ve teşvik sistemine bakmadan mümkün olan en iyi sonuçları elde edeceklerdir.

Evet, teşvik sistemleri ve ücret paketleri önemlidir. Ama bu önem, iyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerde farklı nedenlere dayanır. Ücret

sisteminin amacı yanlış insanların doğru davranmalarını sağlamak değil, öncelikle doğru insanları şirkete kazandırmak, sonra da onları bünyede tutmak olmalıdır.

Nucor yöneticisi, "Dünyanın en çalışkan çelik işçisi bizdedir. Beş işçi alır, on kişi gibi çalıştırır, sekiz kişilik ücret öderiz" demiş.

Nucor, insanların sizin en önemli varlığınız olduğunu söyleyen o eski atasözünü reddetti. İyiden mükemmele dönüşüm sürecinde en önemli varlığınız insanlar değil, doğru insanlardır.

Bu şirketlerin kültürleri acımasız değildir, katıdır. Bu ikisinin arasındaki fark ise, kritik bir farktır.

Acımasız olmak, özellikle de zor zamanlarda sert ve kırıcı olmak veya mantıklı bir neden olmaksızın insanları işten kovmak demektir. Katı olmak ise her zaman ve her düzeyde, özellikle de üst yönetim düzeyinde belli standartları tutarlı bir biçimde uygulamak demektir. Katı olur ama acımasız olmazsanız etrafınıza toparladığınız en iyi elemanlar akıbetleri hakkında endişelenmek yerine işlerine konsantre olabilirler.

İyiden mükemmele dönüşen bir şirkette katı ilkeler, önce en büyük sorumluluğu üstlenenlerden, tepeden başlayarak uygulanır.

İyiden mükemmele dönüşmüş şirketler, kafa sayısını budamak gibi taktikleri çok ender anlarda kullanır. Hele de bunu ana strateji olarak kullanan mükemmel şirket yoktur.

İyiden mükemmele dönüşen 11 şirketin 6'sı atılım tarihinden önceki 10 yıldan 1998'e kadar sıfır tensikat yaptı. 4 şirket ise bu tarih aralığında bir ya da iki tensikat yaptı.

İyi bir şirketi mükemmel bir şirket haline getirmek için elinize bir balta alıp keyfinize göre çalışkan elemanlarınızın arasına girmek gerektiğini sanmak, ciddi bir hatadır. Bitmek tükenmek bilmez yeniden yapılanmalar ve akılsızca yapılmış tensikatlar, iyiden mükemmele geçiş modelinin bir parçası asla olmamıştır.

Acımasız olmadan katı olmasını bilmek üzerine yapılan araştırmalardan, üç pratik yöntem çıkarılmıştır:

Pratik Yöntem 1: Şüphe duyuyorsanız eleman almayın, doğru insanı aramaya devam edin.

Yönetim fiziğinin değişmez yasalarından birisi, "Packard Kanunu"dur (Kanun böyle adlandırılır çünkü ilk kez Hexlett-Packard Company'nin ortaklarından David Packard'dan öğrenilmiştir)

Şöyle: Devamlı olarak hiçbir şirket, gelirlerini, şirketi büyütecek yeterli miktarda doğru insanı bulma ve bu artışı bünyesine yansıtma yeteneğinden

fazla artıramaz. Bunu yapsa bile mükemmel bir şirket haline gelemmez. Eğer gelirinizin artış oranı sürekli olarak elemanlarınızın artış oranından fazlaysa, mükemmel bir şirket haline gelemersiniz.

Mükemmel şirketleri yaratanlar, mükemmel bir şirketin önündeki en önemli engelin piyasalar, teknoloji, rekabet veya şirketin ürünleri olmadığını bilirler. Mükemmel şirket için bunların hepsinin ötesinde bir şey gerekir: yeterli sayıda doğru insanı işe alma ve onları bünyede tutma yetisi.

Vasat bir şirketin mükemmel bir şirkete dönüşmesini sağlayan ilk beş faktör: Birincisi, insanlar. İkincisi, insanlar. Üçüncüsü, insanlar. Dördüncüsü, insanlar. Beşincisi, insanlar... Mükemmel bir şirket oluşumunun en önemli nedeni, doğru insanları seçme disiplinine sahip olmaktır.

Bir elemanınızı yönetmek ihtiyacı hissettiğiniz an, o insanı işe alırken bir yanlışlık yapmışsınız demektir. En iyileri yönetmeye gerek yoktur. Yönlendirmek, öğretmek, yol göstermek, evet. Ama sıkı sıkıya yönetmek, hayır.

Yanlış insanların ortalıkta dolanmasına izin vermek, doğru insanlara yapılmış bir haksızlıktır. Çünkü kaçınılmaz olarak yanlış insanların yetersizliklerini onlar telafi edeceklerdir. Daha da kötüsü bu durum iyilerin kaçmasına neden olabilir. Başarıya odaklı elemanları motive eden şey, gösterdikleri performanstır ve güçlerinin bir kısmının taşıdıkları ekstra yüklerle gittiğini görmek, sonunda onları rahatsız edecektir.

İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin liderleri kolay yolu seçip, "bir sürü insanı işe alalım. Uyanlar devam eder, uymayanları atarız" şeklinde bir yönetim modeli izlemiyorlar. Onların yaklaşımı şöyle: "Bu işe zaman ayırıp katı bir A+ seçim yapalım. Eğer doğru karar vermişsek onları bünyemizde tutmak için elimizden geleni yaparız. Eğer yanlış karar vermişsek o zaman da bu gerçeğe anında yüzleşelim ki biz kendi işimize bakalım, onlar da kendi işlerine baksın."

İyiden mükemmele dönüşen şirketler, en iyi elemanlarına en büyük sorunlarını değil, en iyi fırsatları sunma alışkanlığı geliştirmişlerdir.

Bu yöntemin önemli bir sonucu var: Sorunlarınızın hepsini birden çözmeye karar vererseniz, en iyi elemanlarınızın hepsini birden harcamayın. Bu, değişimin küçük sırlarından biridir. Eğer en iyilere her zaman sahip olacakları bir koltuk vererseniz, otobüsün yolunu değiştirmeniz halinde de sizi desteklemeleri ihtimali artacaktır.

5.Düzey bir yönetim ekibinin üyesi ile iyi bir asker arasındaki fark nedir?
5.Düzey bir yönetim ekibi üyesi asla sorgulamadan otoriteye boyun eğmez. Ayrıca kendi egemenlik alanını dünyanın en iyisi haline getirecek kadar da güçlü, yetenekli ve hırslı bir liderdir. Ayrıca yönetici ekibin bütün üyelerinin

bu güçlerini şirketi mükemmelleştirmek için ne gerekiyorsa yapmak üzere ortak bir havuzda diğer güçlerle bir araya getirmesi gerekir.

Aslında iyi bir şirketi mükemmel bir şirket haline getirmek için yapılması gerekenlerden biri, biraz paradoksaldır. Biryandan en iyi cevapları bulmak için kimi zaman şiddetle kendi fikirlerini savunan ve sizinle (kimisi zaman şiddetle) tartışan ama öte yandan da bir karar verildiği anda kendi dar çıkarlarını bir kenara koyup o kararın arkasında tüm gücüyle birleşen yöneticilere ihtiyacınız var.

Hayatta ne başarmış olursak olalım, eğer ömrümüzün çoğunu sevdiğimiz ve saygı duyduğumuz insanlarla birlikte geçirmiyorsak, mükemmel bir hayatımız olamaz. Ama ömrümüzün çoğunu sevdiğimiz ve saygı duyduğumuz insanlarla, yani aynı otobüste beraber yolculuk etmekten büyük keyif alacağımız, bizi asla hayal kırıklığına uğratmayacak insanlarla birlikte geçirirsek, otobüs nereye giderse gitsin, mutlaka mükemmel bir hayatımız olacaktır. Kendisiyle görüştüğümüz insanlar yaptıkları şeyden çok keyif almışlardı, çünkü onu beraberce yaptıkları insanları sevmişlerdi.

- *İyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerin liderleri, eleman kararlarında acımasız değil, katı davranırlar. Elemanların performansı arttırmak için tensikatlara ve şirketteki yeniden yapılandırma politikalarına bel bağlamazlar. Oysa karşılaştırma grubu şirketleri, tensikatları çok daha büyük ölçüde kullanır.*
- *Eleman konusunda karar verirken katı davranmayı sağlayacak üç pratik yöntem vardır:*
 - 1- *Şüphe duyuyorsanız eleman almayın, doğru insanı aramaya devam edin. (Mantıksal sonuç: Bir şirketin büyümesi, şirketi büyütecek doğru insanları cezbetme yeteneğiyle sınırlıdır.)*
 - 2- *Birini işten çıkarmanız gerektiğini fark ettiğiniz anda harekete geçin. (Mantıksal sonuç: Önce kimsenin yanlış koltukta oturmadığından emin olun.)*
 - 3- *En iyi elemanlarınızın önüne en büyük sorunlarınızı değil, en iyi fırsatlarınızı koyun. (Mantıksal sonuç: Sorunlarınızın hepsini birden çözmeye karar vererseniz, en iyi elemanlarınızın hepsini birden harcamayın.)*
- *İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin yönetim ekibi, en iyi cevapları bulmak için şiddetle tartışan, ama bir kez karar verdikten sonra da dar çıkarlara bakmaksızın o kararın ardında birlik olan insanlardan oluşur.*
- *“En önemli varlığınız, sahip olduğunuz insanlardır” diyen o eski söz, yanlıştır. En önemli varlığınız sahip olduğunuz insanlar değil, doğru insanlardır.*
- ***“Doğru İnsan”, uzmanlık bilgileri, becerileri ve tecrübesinden ziyade, karakter özelliklerine ve içsel becerilerine bakılarak seçilmelidir.***

Evet, liderlik vizyon demektir. Ama aynı zamanda liderlik, gerçeklerin duyulabildiği bir ortam yaratmayı ve acı gerçekleriyle yüzleşmeyi de gerektirir. “Buyrun sıra sizde” diye konuşma şansı verilmesi ile o söylenenlerin duyulması fırsatı sunulması arasında, dağlar kadar fark vardır. Mükemmel lider bu farkı anlar ve öncelikle insanların seslerinin, nihai olarak da gerçeklerin duyulduğu bir kültür yaratır.

Gerçeklerin duyulduğu bir ortam nasıl yaratılır?

Bu konuda dört temel tutum önerilir:

1. Cevaplarla değil, sorularla yönetin.
2. İnsanlarla tartışın, onlarla diyaloga girin; üzerlerinde baskı kurmayın.
3. Kimseyi suçlamadan otopsi yapın.
4. Kırmızı bayrak mekanizmaları oluşturun.

Stockdale Paradoksu		
Zorluklara takılmadan sonunda mücadeleden galip çıkacağınıza inancınızı kaybetmeyin.	VE aynı zamanda	Ne kadar acı olsalar da hayatın gerçekleriyle yüzleşin.

ACI GERÇEKLERLE YÜZLEŞİN (AMA İNANCINIZI KAYBETMEYİN)

Önemli Noktalar

- İyiden mükemmele dönüşen tüm şirketler, mükemmelliğe giden yolu, o anki acı gerçekleriyle yüzleşerek bulmuşlardır.
- İçinde bulunduğunuz konunun gerçeklerini belirlemek için dürüstçe, özenle ve sebatla işe koyulursanız, genellikle doğru kararlar kendiliğinden gelir. Acı gerçeklerle dürüst biçimde yüzleşmeksizin iyi kararlar almak imkansızdır.
- Mükemmel olmak isteyen bir şirketin birinci görevi, öncelikle elemanlarının söylediklerinin duyulduğu, sonra da gerçeklerin işitildiği bir kültür oluşturmaktır. Böyle bir kültür oluşturma'nın dört koşulu vardır:
 1. Cevaplarla değil sorularla yönetin.
 2. İnsanlarla tartışın, onlarla diyalog kurun; baskı kurmayın.
 3. Kimseyi suçlamadan otopsi yapın.
 4. Elinizdeki bilgiye, gözardı edilemeyeceği bir ağırlık kazandıracak kırmızı bayrak mekanizmaları kurun.

- İyiden mükemmele dönüşen şirketler de karşılaştırma grubundaki şirketler kadar zor günler yaşamış ancak bu zorluklara farklı tepki vermişlerdir. Gerçeklerle yüzleşmiş ve yollarına devam etmişlerdir. Sonuç olarak da yaşadıkları zor günlerden güçlenerek çıkmışlardır.
- İyiden mükemmele ulaşmak için gereken ana psikolojilerden biri, Stockdale Paradoksudur: O andaki zorluklar ne olursa olsun sonunda mücadeleden galip çıkacağınıza inancınızı kaybetmeyin VE aynı zamanda ne olursa olsun, içinde bulunduğunuz konumun acı gerçekleriyle yüzleşmesini bilin.
- Karizmanız, bir varlık olabileceği gibi, lider kişiliğinizin ağırlığı karşısında insanların acı gerçekleri size getirmekten çekinmelerini sağlıyorsa, yük haline de gelebilir.
- Liderlik sadece vizyonla başlamaz. İnsanların acı gerçeklerle yüzleşmelerini ve bu gerçeklerin olası sonuçlarına karşı harekete geçmelerini sağlamakla başlar.
- İnsanları "motive" etmek için zaman ve enerji harcamak, boşa harcamaktır. Sorulması gereken asıl soru, "İnsanları nasıl motive ederiz" değildir. Eğer elinizde doğru insanlar varsa onlar zaten motivasyon sahibidirler. Mesele, onları demotive etmemektir. İnsanları demotive etmenin birinci yolu ise acı gerçekleri gözardı etmektir.

Kirpiler sadece basit şeyleri görebilen ahmaklar değildir. Karmaşık şeyleri basite indirgemelerini sağlayarak onların altındaki kalıpları görmelerini sağlayan delici ve derin bir algılama biçimleri vardır. En temel şeyleri algılayıp diğer her şeyi boşverirler.

Mükemmel şirketleri yaratanlar, şu ya da bu ölçüde kirpidir. Şirketlerinde Kirpi Konsepti dediğimiz şeyi oluşturmak için kendi kişiliklerinden gelen kirpiliği kullanmışlardır. Karşılaştırma grubundaki şirketleri yönetenler ise Kirpi Konseptinin sağladığı berraklık avantajından yararlanamayan, dağınık ve tutarsız insanlardır.

Kirpi Konsepti, en iyi olma hedefi, en iyi olma stratejisi, en iyi olma planı, en iyi olma niyeti değildir. En iyisi olabileceğiniz şeyi kavramaktır. Aradaki bu fark, hayati bir farktır.

Çoğu şirket bürokratik kural ve mekanizmalarını, az sayıdaki yanlış insanı yönetmek için oluşturur. Ama bunun karşılığında doğru insanları uzaklaştırmış, böylece yanlış insanların sayısı artmış, bunun sonucunda disiplinsizliği cezalandırmak için bürokrasinin artması gerekmiş, bu yüzden doğru insanların sayısı daha da azalmış ve bu böyle devam etmiştir. Rathmann, bu çıkmazdan bir çıkış yolu olduğunu sezdi: Bürokrasi ve hiyerarşiden kaçının ve bir disiplin kültürü oluşturun. İki unsuru, yani disiplin kültürüyle girişim ruhunu bir araya getirebilerseniz, süper bir performansa ve kalıcı başarıya yol açacak simyayı buldunuz demektir.

Yaratıcı Disiplin Matrisi

<i>Hiyerarşik Organizasyon</i>	<i>Mükemmel Organizasyon</i>	Yüksek
		Disiplin
<i>Bürokratik Organizasyon</i>	<i>İlk Organizasyon</i>	Kültürü
		Düşük
Düşük	Girişimcilik Ruhu	Yüksek

Mükemmel şirketler net sınırları olan tutarlı bir sistem yaratmışlar ve bu sistem içinde insanlara özgürlük ve sorumluluk vermişlerdir. Yönetilmesine gerek olmayan, öz disiplinli insanları işe almış ve onları değil sistemi yönetmişlerdir.

Çalışmalardan elde edilen verilere göre bir zamanlar mükemmel olan şirketlerin çöküşünde (veya şirketlerin vasatlığa mahkum olmasında) teknoloji esas etken değil. Elbette teknoloji çok önemli. Teknoloji tembeli olup da mükemmel bir şirket olmayı beklemeyin. Ama teknoloji tek başına mükemmelliğin de, çöküşün de nedeni değil.

Bir zamanların öncüsüyken mükemmel şirketlere dönüşmeyen ve o konumlarını kaybeden uzun bir şirketler listesi çıkarmak mümkündür. Kesin çok etkileyici bir liste olur. Listedeki tüm örnekler basit bir gerçeği gösterir: Tek başına teknoloji iyi bir şirketi mükemmel yanmaz veya çöküşü önlemez.

Mükemmel şirketler teknoloji konusunda moda olan şeylerden kaçınır, özenle seçilmiş teknolojilerde ise öncülük yaparlar.

İyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerin yöneticileriyle yapılan 84 mülakatın yüzde 80'inde, teknoloji dönüşüm sürecinin ilk beş etkeni arasında sayılmadı. Bu durum, teknoloji kullanımı konusunda öncülük eden Nucor gibi şirketler için bile geçerli.

"Emekle, yürü, koş". Bu yaklaşım, hızlı ve radikal teknolojik değişim dönemlerinde bile etkin bir yaklaşım olabilir.

İyiden mükemmele dönüşüm süreci, dışarıdan bir devrim gibi görünür. Ama içerideki insanlar bu süreci organik bir süreç olarak hissederler. Sonuçlarla (dramatik ölçüde yükselmiş gelirler) süreç (organik ve kümülatif) arasındaki bu çelişki, yapılan işi uzun vadede gerçekten işe yarayıp yaramadığı konusundaki algıları çarpıtır.

Sonuç ne kadar çarpıcı bir fark yaratıyor olursa olsun, iyiden mükemmele dönüşüm asla tek bir hamlede gerçekleşmez. Dönüşümü sağlayan tek bir hamle, tek bir başarılı program, diğerlerinin canına okuyan tek bir yenilik, şanslı bir fırsat, mucizevi bir an yoktur.

Kalıcı dönüşümler, öngörülebilir bir birikim ve atılım kalıbını izlerler. Dev bir arkı çevirirken olduğu gibi bu süreci harekete geçirmek için de büyük bir çaba gerekir. Tutarlı bir doğrultuda uzun bir süre sürekli olarak itilen ark, ivme kazanarak atılım aşamasına gelir.

Beklenmedik Bulgular

- Mükemmel şirketlerin içindekiler, dönüşüm sırasında genellikle geçirdikleri dönüşümün boyutlarını o zaman fark etmez, aradan zaman geçtikten sonra geriye dönüp baktıklarında anlarlar. Çünkü bu dönüşümün bir adı yoktur; o anda ne yaptıklarını gösterecek belli bir program, kampanya olarak başlamamıştır.
- Mükemmel şirketlerin yöneticileri “insanları saflarına çekmek”, “birliklerini seferber etmek”, “değişimi yönetmek” gibi şeyler için vakit ve enerji harcamaz. Doğru koşullarda motivasyon, değişim, saflar ve bağlılık meselesi kendiliğinden çözülür. İvme kazanıp bazı sonuçlar almaya başladıkça herkes kendi safını belirler, tersi olmaz.

YÖNETİRKEN RİKSİZ MİSİNİZ?

Üretim ve Sanayi Şirketlerine Özel Vakalar

Yazan: Murat BELEN

“İzleyen” ve “Öğrenen” kurum olma özelliği asla terk edilmemelidir.

Kendini ve bilgi ağını güncellemeyen firmanın yaşa ve rekabet şansı zayıftır.

Pazarlamanın satış ile olması gereken koordinasyonunun iki önemli nedeni vardır: Birincisi, satış zemin hazırlamak; satışın önünü açmak için potansiyel müşteri gruplarına ve karar verici mercilere ziyaretlerle bilgi/eğitim vermek; rakiplere göre ürünlerini ön plana çıkarmak; özetle, teknik bilgisi ve ikna gücü yüksek bir kadro (pazarlama) ile cazibe ve talep yaratmaktır.

İkinci ise pazarlamanın, satış ile Ar-Ge arasındaki köprü görevidir.

Burada tekrar açıkça belirtmekte yarar var; tüm bu çabalar müşteri memnuniyetini sağlayarak satış gerçekleştirilebilmek içindir. Şirket satış yapabildiği oranda başarılı olacaktır.

“Pazarlama” satış kapısının anahtarıdır. Tecrübelerle gelişen bilimsel bir süreçtir. İhmali halinde sürekli başarı genellikle olanaksızdır.

Müşteri şikayetlerine cevap vermeyen ya da hızlı çözüm üretemeyen kuruluşlar öncelikle müşterinin güveninin kaybederler. Hizmetin gecikmesi oranında bu güven kaybı, adım adım, hukuksal davalara ve tazminata, sonuçta da kalıcı müşteri kaybına dönüşür.

Şikayetlerini ileten müşteri bilinçlidir ve geliştiricidir. Yeter ki zamanında ve doğru ilgiyi gösterin.

“Ekip, ürün ve kaynak üçlüsü pazarlamanın olmazsa olmazlarıdır.”

Pazarlamanın etkin yapılabilmesi için birçok ön koşul vardır.

Olmazsa olmazlar ise:

- Kaliteli ve eğitimli pazarlama kadrosunun varlığı
- Kuruluşun doğru ürünlere sahip olması
- Aktivitelerin yapılabilmesi için bütçe içinde pazarlamaya gerekli finansal kaynağı ayrılmış olmasıdır.

Günümüzde kar edebilmenin en kaçınılmaz ve kontrol edilebilir yöntemi “alırken” ve “üretirken” maliyetleri çok iyi denetlemektir. Sürekli bir “maliyet azaltıcı” çalışma içinde olmak gerekir. Bunun başta gelen nedeni satış fiyatlarını firmalardan ziyade pazarın belirliyor olmasıdır. Rekabet birçok sektörde o denli sertleşmiş durumdadır ki satış fiyatını yükselterek karı toparlamak mümkün olamamaktadır. Çünkü hem haksız rekabet yaratan kurumsallaşmamış yerel firmaların varlığı, hem de Uzakdoğu’dan gelen ucuz ürünler ortamı kızıştırmıştır.

Etkin çözüm, “kalite-maliyet” faktörleri çerçevesinde hem ana tedarikçiden, hem de bir ya da iki alternatif tedarikçiden alımı sürdürmektir.

“Ölçülmeyen ve denetlenmeyen kuruluş ve süreçlerde sürekli yüksek performans beklemek gerçekçi değildir.”

Ölçülmeyen hiçbir maliyet kontrol edilemez. Bu nedenle maliyet hedeflerini, gerçekleşen rakamlar ile önceki dönemi karşılaştırarak ne durumda olduğunuzu izlemeli, düzeltici faaliyetleri planlamalı ve süratle uygulamalısınız.

Tedarikçilerinize müşterilerinizin size davranmasını istediğiniz şekilde davranırsanız, en iyi koşullarla alım yapabilme şansınızı çok yükseltirsiniz.

Yönetim kurulları asli görevlerinin denetleme ve ölçümleme olduğunu unutmamalıdır. Dönem bütçesinin gerçekleşmesi için planlanmış “yürütme” fonksiyonlarına müdahale etmemelidir. Öneri ve görüşlerini yazılı olarak sadece genel müdüre bildirmelidir.

“Bir kararın iki önemli kriteri vardır: Doğruluğu ve hızı.”

Fiyat verme sisteminizde boşluklar varsa, müşteriler bunu sonuna kadar kullanacaklardır. Şirketinizin sağlığı ve karlılığı için bu konuya öncelik verin.

Bir satıcının satışından sorumlu ürünün “temel özelliklerini” ve ürün hakkında “sıkça sorulan sorular”ın cevaplarını biliyor olması, satış gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan ürünlerin detaylı bilgilerini ve kullanım özelliklerini bu konuda özel eğitim görmüş ve periyodik güncelleme eğitimleri alan uzman teknik birim kadrosu verebilir. Sizin için durum her neyse en önemli konu satış Türkiye’ye göre özelleştirmektir.

Takip satışın kalbidir. Koşulsuz sadakatin kalmadığı bir dönemde kaybedilen bir müşteriyi geri kazanmak yeni müşteri kazanmaktan daha çetin ve maliyetlidir.

“Neyi ölçüyorsanız ekibiniz ona yönelecek başarmak için mümkün olan en kolay yolu seçecektir.”

Hedeflerin yüksek ya da düşük konması büyük risklerdir. Neyi ölçüyor ve hedef gösteriyorsanız iyi ya da kötü ekibiniz ona yönelecektir.

Müşteriniz, müşteri temsilcinizin onlarda oluşturduğu saygı, sempati ve profesyonellik kadar size önem verecek ve zaman ayıracaktır.

Satış elemanlarının performans değerlendirme kriterlerinde kaçan işlerin tespiti ve iyileştirme önerileri de yer almalıdır.

Kaybedilen işler kazanılan işlerden daha öğreticidir. Kaybedilen her işin arkasında ya bir hata ya da bir eksiklik vardır. Bunları sistematik olarak araştıran şirketler, düzeltici aksiyonlar alırlarsa çok karlı çıkarlar.

“Üretimde maliyet, detaylarda gizlidir.”

“Maliyet düşüren önerileri ödüllendirin ve bunu tüm şirkete duyurun.”

Kurum içinde maliyet azaltma çalışmaları standart ve sistematik bir süreç haline getirilmelidir. Aksi halde birçok yönetici diğer görevlerinin arasında bu konuya odaklanmayacak, kasıtlı olmasa da ihmal edecektir.

Bu önemli konunun ihmal edilmemesi için üst yönetimin, “maliyet azaltma hedeflerini” satın alma kadrosunun performans değerlendirme kriterleri arasına dahil etmesi gerekir. Örneğin hammadde giderleri, üretici bir şirketin cirosu içinde yüzde 45’lik bir paya sahipse, takip eden dönemin hedefi yüzde 43,5 olarak konulabilir. Yüzde 1,5 maliyet azalması kar artışına doğrudan yansıtacaktır.

Eğer şirketin giderleri arasında en yüksek paya sahip beş gider kaleminde bu çalışma düzenli hale getirilirse, kar yönetiminde çok önemli bir adım atılmış olur.

Hedefler mutlaka gerçekleştirilebilir olmalıdır. Üstelik doğru kişiler görevlendirilmeli ve uygulama yetkisi verilmelidir.

“Maliyet düşürmek herkesin işidir!”

Bölümü ne olursa olsun her çalışanınıza maliyet düşüren hedefler verin. Maliyet düşüren fikirleri ve kişileri ödüllendirin. Bir en iyi uygulama olarak tüm şirkette bu başarıyı duyurun.

Pazardaki değişimler çok hızlı olabilmektedir. Bu nedenle sadece plan yapmak yetmez. Takip ve güncelleme son derece önemlidir. Bunu sağlamak için de ölçme ve değerlendirmeler ne kadar sık yapılırsa, kuruluşunuza o kadar fayda sağlayacaktır.

“Bir üretim makinesinin kritik yedek parçası, başarının sigortası gibidir.”

“Finans ve satış arasındaki iyi iletişim, başarıyı daha hızlı getirir.”

Satışın en temel görevi yeni müşteri bulmaktır. Her yeni müşterinin, satış cirosunu artırması ve Pazar payını büyütmesi beklenir. Ancak bu süreçte finansal risk kontrolsüz bir şekilde artmamalıdır.

Kendisiyle barışık yöneticiler olmadığı sürece kurum çapında networking yapmak mümkün değildir. Yöneticinin beraber çalışacağı insanları seçimi ya da eğitimi networking'in uygulanabilir olması için önemlidir.

Networking, aslında, çok yönlü bir iletişimdir. Bu doğrultuda kendisiyle barışık olmayan biri; onun kaşı, bunun gözü için seçici olacaktır. Yani iletişim yeterli olmayacaktır.

İşi başarılı olması için tüm şirket içindeki bölüm ve fonksiyonların, üstleriyle, birbirleriyle ve ekipleriyle kesintisiz iletişim içinde olmaları networking'dir. Bu, temeldir. Bunu başaran dış paydaşlarla da başarılı olabilir. Bunu da ancak kompleksiz yönetici adayları ve yöneticiler başarabilir.

Özetle yönetici olmak hedefleri insanlarla ve güçlü ilişkilerle tasarlayabilmektir. Bir yönetici, ekibine yardım etmiyor, onları dikkatle dinlemiyor, cesaretlendirmiyor, kılavuzluk etmiyor ve heyecan düzeyini yüksek tutmayı sağlayamıyorsa, henüz işini yapamıyor demektir.

Yöneticinin mesleki ve teknik bilgisinin yanı sıra iyi bir planlama, organizasyon ve takip yeteneği olması gerekir. O zaman sadece bir yönetici değil, aynı zamanda bir lider de olur.

Yeni dönem yöneticiden beklentiler:

Tüm çalışanların ve sistemin enerjisini ve heyecanını artırabilmek için kendi enerjisini ve heyecanını sürekli muhafaza etmesi ve sergilemesi gerekiyor.

Ekibini "karar verme" ve "geliştirme" konularında yetkilendirmesi önem taşıyor.

"Gardiyan" ya da "polis" işlevinde değil, "koç" ve "iş arkadaşı" yaklaşımında olması isteniyor.

"Bilgi=Güç" olduğunu bilerek güçlü iletişim içinde olması, dinlemesi ve sık sık geribildirim vermesi gerekiyor.

Son olarak, yönetici kesinlikle önüne çıkan problemlere ve geliştirilmesi gereken konulara aynı anda girişmemelidir. Oluşturacağı değere göre sıralayıp ikiye, üçer ve tam odaklı çözmesi ve bir sonra yeniden gündem belirlemesi önem taşıyor. Hepsine aynı anda dalmak başarısızlık, zaman kaybı ve ekipte güven kaybına sebep olacaktır.

Yöneticinin Risk Doğuran ve En Sık Yaptığı Hatalar

1. Her işi kendi yapmaya çalışması
2. Takımına hedef koymaması
3. İletişim kurmaması
4. Değişime kapalı olması
5. Takdir edememesi
6. Problemleri araştırmama
7. Sertlikle yönetmeyi marifet sanma

Her zaman delege edebileceğiniz konular:

- Detay çalışmaları
- Bilgi toplama çalışmaları
- Rutin, tekrarlayan görevler
- Ekibinizin yakın gelecekte üstlenmesi muhtemel görevler

Delege ederken çok dikkat etmeniz, hatta duruma göre delege etmemeniz gereken konular:

- Uzun vadeli vizyon ve hedefler
- Performans değerlendirmeleri ve şirketin disiplin konuları
- Politik hassasiyet taşıyan konular; şirket içi yolsuzluk vb.gibi
- Gizlilik ve hassasiyet taşıyan konular; maaşlar gibi
- Özellik taşıyan, şirketi temsil durumları

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Yazan: Hakan OKAY

İnternetin hayatımıza girmesi, iletişimin son derece hız ve şeffaflık kazanması, ekonomik ve rekabet koşullarının sürekli değişken olması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve yaşanan her türlü makro ve mikro krizler, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Tüm bu oluşumlar işletmelerin başta tanıtım olmak üzere, her türlü pazarlama hamlelerini yapmadan önce daha etraflıca düşünmelerini gerekli kılmaktadır. Günümüzde işletmeler tarafından atılan her adım veya girişim kamuoyu tarafından dikkatle takip edilmektedir. Olumlu girişimler toplumda destek bulup, işletmenin veya markanın değerini ve itibarını arttırdığı gibi, toplum tarafından olumsuz algılanacak her türlü faaliyet işletmenin veya markanın algısını etkilemekte ve itibarına zarar vermektedir.

Satış kampanyaları tasarlarken, tanıtım veya marka bilinirliğini yükseltecek etkinlikler düzenlerken, sosyal sorumluluk projelerine imza atarken veya iç müşteriler dediğimiz çalışanlarına yönelik birtakım uygulamaları hayata sokarken, gerek toplum ve dış müşteriler, gerekse paydaş ve kamuoyunda oluşacak algının doğru yönetilmesi kaçınılmazdır, çünkü işletmelerin veya markaların itibarı işletmelerin uzun soluklu olmalarını sağlayan en önemli unsurlarından biridir.

Ülkemiz kültürü ve çağımız gereği, her şeyi çabuk tüketen ve eskiten bir toplum olmamızdan dolayı, itibarı zedelenen veya düşen işletme ve markaların, tüketiciler tarafından olduğu gibi, kurumsal müşteriler tarafından da tercih edilmediği bilinmektedir. Örneğin, bir marka veya ürün hakkında herhangi bir olumsuz söylentinin tüketiciler arasında (Ağızdan ağıza veya sosyal medyada) yayılması veya hatalı bir ürünün pazara verilip, tüketicilerin zarar görmesi ve bu durumun fark edilmesi sonucunda, söz konusu ürünü üreten işletme veya marka, hem tüketicilerin boy hedefi haline gelmekte, hem de ürünlerinin tercih edilmemesine, hatta protesto edilmesine yol açmaktadır. Aynı ürünü satan kurumsal alıcılar da (Örneğin bir ulusal market) ürünü raflarında bulundurmaktan vaz geçebilmektedir.

Kurumsal itibar sadece mal ve hizmetlerin tercih edilmesi için değil, bir çok nedenden dolayı doğru yönetilmesi gereken bütünsel bir algıdır. Kurumsal itibarı yüksek işletme ve markaların bir takım avantajları vardır:

- Markanın ve şirketin toplam değeri artar.
- Pazar payları artar.
- Rakiplerle aynı kalitede bir ürünü daha yüksek bir fiyat seviyesinden pazara sunabilirler. Bu da daha fazla kâr ve daha fazla yatırım anlamına gelir.
- Tedarikçiler tarafından sağlanan hizmet veya yarı mamul arzında, pazarlık güçleri artar; rakiplerinden daha uygun fiyata satın alabilirler veya alım koşullarına sahip olabilirler.
- Kısıtlı hammadde veya yarı mamul tedarik sürecinde rakip işletmelere göre öncelik sahibi olurlar.
- Pazarda trendi (Eğilimi) belirleyici olurlar. Özellikle giyim ve moda sektöründe takip edilen işletme veya marka durumuna gelirler.
- Yeni çıkardıkları ürün veya hizmeti pazara daha kolay verebilirler.
- Finansal kredibiliteleri artar ve daha kolay yatırımcı çekerler.
- Aracı, distribütör, toptancılar ve perakendeciler üzerinde etkinlikleri artar.
- Nitelikli iş gücü için çekim merkezi olurlar.
- Hisse senetlerinin değeri yükselir.
- Aynı veya farklı sektördeki işletmelerle daha kolay stratejik işbirlikleri yapabilirler.
- Gelecekte var olma şansları artar.

Kurumsal itibar, kolay ve kısa zamanda kazanılacak bir unsur değildir. Bunun için işletmeler tüm faaliyetlerini stratejik olarak planlamak ve atılacak her adımı en ince detayına kadar hesaplamak zorundadırlar. Başka kelimelerle ifade etmek gerekirse, kurumsal itibarı doğru yönetmek için, en üst yönetimden kapıdaki güvenlik elemanına, tedarik zincirinden üretim departmanına, satış biriminden müşteri hizmetlerine kadar, her faaliyet 360 derece değerlendirilmelidir.

Peki “Kurumsal İtibar” işletmelerde nasıl sağlanır?

Öncelikle, kurumun etik kodları, kimliği ve kurumsal itibarı sağlayacak tüm değerler en üst yönetimden başlamak kaydı ile tüm çalışanlar tarafından sahiplenmeli ve içselleştirilmelidir. Tabii ki bunun için kurumun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, çalışma prensiplerini, etik kurallarını, iş yapış biçimini, paydaşlarına, çalışanlarına, topluma karşı sorumluluğunu anlatan bir “İşletme Kitabının” hazırlanması gerekmektedir. Hatta bu kitaba kurumun arşivindeki bazı bilgiler veya geçmişteki başarıları da eklenebilir.

Sonrasında kurumun üretmiş olduğu mal veya hizmetlerinin standartlarının belirlenmesi, bunların sertifikalandırılması, kalitenin artırılması konusunda girişimlerin planlanması, üretim ve çalışma ortamlarının sağlıklı ve iş performansını arttırıcı şekilde düzenlenmesi, çalışanların ücret ve sosyal haklarının tam olarak verilmesi, çalışanlar arasında adaletsiz değerlendirme yapılmaması, çalışanların başarılarını ve işe katkılarını arttıracak eğitim ve motivasyonun sağlanması, müşteri memnuniyetinin sürekli ölçülmesi ve bu konudaki iyileştirme çalışmalarının yapılması, resmi kurumlara karşı sorumlulukların gecikmeden yerine getirilmesi ve buna benzer tüm faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanmalıdır.

Her türlü yanlış anlaşılmaya veya olumsuz algının oluşmasına neden olacak faaliyetler yeniden düzenlenmeli ve günün koşullarına uygun hale getirilmelidir.

Topluma karşı açık ve şeffaf bir politika izlenmelidir. Hatalı bir üretim yapıldığında açıkça müşteriler ile paylaşılmalı, oluşan zararlar tazmin edilmeli veya olası riskler duyurulmalıdır.

Yanlış anlaşılmaya neden olacak her türlü reklam veya basın açıklamasından uzak durulmalı, yapıldı ise de düzeltici açıklamalar net olarak yapılmalıdır.

Kurumsal itibar için kurumsal sosyal sorumluluk projeleri üretilmeli, ancak kesinlikle reklam aracı olarak kullanılmamalıdır.

Sosyal medya ve dijital pazarlama araçları etkin kullanılmalı, ancak paylaşımlar günün sosyoekonomik, toplumun kültürel yapısına ve kurallarına uyumlu olmalı. Çevre ve doğaya karşı duyarlı olmalıdır.

Her türlü yayın ve ilanlar, asla tüketiciyi yanıltmamalı ve hayali vaadlerde bulunulmamalıdır.

Kurumsal itibar, sonsuza dek kalıcı da değildir. İşletmenin veya markanın uzun yıllar boyunca emek, zaman ve para sarf ederek oluşturduğu itibar, yanlış bir davranış veya hareketle kısa zamanda değer kaybedebilir. Tabii ki, kurumsal itibar ne kadar yüksek olursa, olumsuz bir krizi atlatmak da o derece kolay olacaktır.

Bu nedenle işletmelere bu konuda öğrenim görmüş, deneyimi ve öngörüsü olan kişilerle veya kuruluşlarla işbirliği yapmalarını öneririm.

GÜN GÜN DRUCKER

Yazan: Peter DRUCKER

Dünü sıyrıp atmayı, geçmişi terk etmeyi beceremeyen liderler, yarını yaratmayı da beceremezler.

Miadını doldurmuş işler için kaynakları israf temekten vazgeçin ve yetenekli insanlarınizi yeni fırsatlardan yararlanmaları için özgür bırakın.

Yönetime düşen görev, kendisine emanet edilmiş kurumun varlıklarını korumaktır.

Kendilerinin ve sahip oldukları bilginin örgütün en değerli varlıkları olduğunu göstererek bilgi işçilerini kendinize çekin ve elinizde tutun.

Geleceğin Toplumundaki kuruluşlarda şirket, üst yönetimden ibaret olacaktır. Diğer her şey dışarıdan temin edilebilir.

Geleceğin Toplumu'ndaki kuruluşlarda şirket, giderek artan bir biçimde üst yönetimden ibaret olacaktır. Bu üst yönetimin sorumlulukları; tüm örgütün yönlendirilmesini, planlamasını, stratejisini, değerlerini ve ilkelerini kapsayacaktır; ittifakları, ortaklıkları, ortak girişimleri ve araştırma, tasarım, inovasyon faaliyetlerini kapsayacaktır.

Yönetim her zaman insan doğasıyla ilgilenir, İyi ve Kötü ile de...

Gelişmiş ülkelerin hepsinde toplum, toplumsal işlerin çoğunun bir örgüt içinde ya da örgüt tarafından yapıldığı bir örgütler toplumu haline geldi. Örgütler kendileri için kurulmazlar. Onlar araçtır: her bir toplumun belli bir sosyal görevi yürütmesi için yetkili kıldığı organıdır. Örgütün amacı bireye ve topluma özgül bir katkı yapmaktır. Bu nedenle, örgütün performans ölçümü, biyolojik bir organizmadan farklı olarak, kendi dışında gerçekleşir. Bu da demek oluyor ki, şu ya da bu kurum için "performans"ın ne anlama geldiğini bilmek zorundayız.

Bir kurum amaçlarını ne kadar net tanımlarsa o kadar güçlü olur. Performans değerlendirmesi için ne kadar çok kilometre taşı ve ölçümleme aracı kullanırsa, o kadar etkin olur. Otoritesini ne kadar kanıtlanmış performans üzerine kurarsa o kadar meşruiyet kazanır. "Onları meyvelerinden tanırsınız" – bu, kurumlardan oluşan çoğulcu yeni toplumun temel ilkesi olabilecek bir ifade.

Bugünkü karlı işinizin verimsiz hale geleceği güne hazırlanmak için inovasyona yeterince yatırım yaptığınızdan emin olun.

Geri Bildirim: Sürekli öğrenmenin anahtarı...

Bir bilgi işçisi her üç dört yılda bir okula gitmezse günün gerisinde kalır.

Gelecekteki toplumun yeni ve benzersiz özelliklerinden öne çıkanlar şunlardır:

- Genç nüfusun küresel ölçekte daralması ve "yeni işgücü"nın ortaya çıkışı.
- Sürekli küçülen imalat sektörünün refah ve istihdam yaratıcı bir alan olma özelliğini yitirmesi.
- Şirketlerin biçiminde, yapılanmasında, işlevinde ve üst yönetimindeki değişimler.

Yönetim insanlığa yönelik bir faaliyettir.

Yönetimin görevi insanların ortak performans göstermesini mümkün hale getirmek, güçlerini etkin, zaaflarını etkisiz kılmaktır. Örgüt bundan ibarettir ve yönetimin kritik ve belirleyici bir faktör olmasının nedeni de budur.

Geleceğin toplumundaki şirketlerin üst yönetimleri için önemli bir görev, şirketin bir örgüt olarak şu üç boyutunu dengelemek olacaktır: **ekonomik boyut, insani boyut ve önemi gittikçe artan toplumsal boyut**. Geçen yarım yüzyılda geliştirilen bu üç şirket modelinden her biri bu üç boyuttan birini öne çıkardı ve diğer ikisine daha az ağırlık verdi. "Sosyal Pazar ekonomisi" temeline dayanan Alman modeli toplumsal boyutu ön planda tuttu; Japon modeli insan boyutuna ağırlık verdi ve Amerikan modeli ekonomik boyutu ön plana çıkardı.

Değişimi yönlendirme örgütün görevi olarak görülmediği takdirde örgüt ayakta kalamaz. Hızlı bir yapısal değişim döneminde ayakta kalabilenler yalnızca değişim liderleridir.

Bir işletme girişiminin iki temel işlevi vardır: Pazarlama ve İnovasyon...

Bir işletmenin amacına dair geçerli tek bir tanım vardır: Müşteri yaratmak. Müşteri bir işletmenin temelidir ve onu ayakta tutar.

İşe dönüşmediği sürece en iyi plan bile iyi niyetten öteye geçemez.

Örgüt geliştikçe birey de gelişir.

Bir örgüt ciddiyette ve dürüstlükte, amaçlarda ve yetkinlikte geliştikçe, bireyin bir kişi olarak gelişebileceği alan da genişler.

Karşılaştığım – hem birlikte çalıştıkları hem de yalnızca izlediğim – etkin liderlerin hepsinin bildiği dört basit şey vardı: Bir lider takipçileri olan biridir; popüler olmak lider olmak anlamına gelmez; ama sonuçlar popüler olur; liderler fazlasıyla göz önündedir, başkalarına örnek oluştururlar; **liderlik rütbe, ayrıcalık, unvan yada para demek değildir, liderlik sorumluluktur.**

Etkin liderler de başkalarına iş devrederler, fakat standartları oluşturacak işleri başkalarına devretmez, kendileri yaparlar.

Bir örgütün liderinin en önemli görevi krizi öngörmektir. Ondan kaçınmak değil belki, ama onu tahmin etmektir. Kriz vuruncaya kadar beklemek teslim olma anlamına gelir. Birisi örgüte fırtınayı tahmin etme, şiddetini saptama ve onun önünde olma yeteneğini kazandırmalıdır. Büyük bir felaketi durduramazsınız ama mücadeleye hazırlıklı, morali yüksek, nasıl davranacağını bilen kendine güvenen ve insanların birbirine güvendiği bir örgüt inşa edebilirsiniz. Askeri eğitimde ilk kural, askerlere komutanlarına güven duymayı aşılmasıdır, çünkü güvenmezlerse savaşmayacaklardır.

Örgütlerin çoğu örgüte her koşulda liderlik edebilecek birisine ihtiyaç duyar. Önemli olan, bu liderin temel yetkinliklerle çalışıyor olmasıdır. Bu yetkinliklerden **dinleme** disiplini, istekliliği ve yeteneği benim için önceliklidir. Dinleme bir beceri değil, bir disiplin meselesidir. Bunu herkes yapabilir. Yapmanız gereken tek şey çenenizi kapalı tutmanızdır. İkinci temel yetkinlik **iletişim kurma** anlaşılma ve çalışma konusunda istekliliktir. Bu, çok sabırlı olmayı gerektirir. Bir sonraki önemli yetkinlik **mazeret aramamaktır**. Şunu söylemeyi alışkanlık haline getirin: "Bu istediğimiz kadar iyi olmamış. Götürüp yeniden tasarlayalım." Son temel yetkinlik, yaptığınız göreve kıyasla ne kadar önemsiz olduğunuzu kavramaya istekli olmaktır. Liderler kendilerini göreve adarlar.

Şirket içinde arkadaşlıkları olan bir genel müdür Tarafsız kalamaz.

Hiçbir örgüt sahip olduğu insanların kapasitesinden daha iyisini başaramaz.

Bir insanı işe alırken neleri yapamayacağını düşünmeyin; yapabileceği şeylere göre işe alın.

İnsanların güçlü yanlarına odaklanılmalıdır.

İşe aldığınız her kişinin güçlü yanlarını bilin.

En önemli şey, kişiyle görevin birbirine uygun olmasıdır.

İnsanlarla ilgili karar alma konusu olduğunda kusursuz karar alma diye bir şey yoktur. Başarılı yöneticiler şu beş temel kuralı izler. Birincisi, yönetici herhangi bir işe yerleştirmenin başarısızlığını kabullenmelidir. Performans göstermeyen personeli suçlamak sorumluluktan kaçmak demektir. İkincisi, yöneticinin performans göstermeyen insanları görevden alma sorumluluğu vardır. **Yetkin olmayan ya da zayıf performanslı personelin işine devam etmesine izin verilirse bu personel bütün örgütte moralin düşmesine neden olur ve diğer çalışanları adeta cezalandırır.** Üçüncüsü, bir kişi sırf getirildiği görevde yeterli performans gösteremedi diye şirketten atılması gereken kötü bir çalışan değildir. Bu yalnızca o kişinin yanlış işte olduğu anlamına gelir. Dördüncüsü, yönetici her pozisyon için

doğru insan kararları vermeye çalışmalıdır. Bir örgüt ancak tek tek çalışanlarının kapasitesi ölçüsünde performans gösterebilir; dolayısıyla insan kararları isabetli olmalıdır. Beşincisi; yeni gelenlerin beklentilerin belirgin olduğu ve yardım sağlamaya uygun yerleşik bir konuma getirilmesi en iyisidir. Yeni büyük görevler, davranışları ve alışkanlıkları iyi bilinen ve halihazırda güven ve itibar kazanmış kişilere verilmelidir.

İnsan yönetimi bir "pazarlama" işidir.

Bilgi işçilerini yönetmek bir "pazarlama" işidir. Pazarlamada işe "Ne istiyoruz?" sorusuyla başlanmaz. "Diğer taraf ne istiyor? Diğer tarafın değerleri neler? Amaçları neler? Ulaşmak istediği sonuçlar neler?" sorularıyla başlanır. Bilgi işlerini motive eden şey, gönüllü çalışanları motive eden şeyle aynıdır. Gönüllülerin ücretli çalışanlara oranla yaptıkları işten daha çok tatmin olmaları gerekir, çünkü sonuçta yaptıkları işin karşılığında ücret almazlar. Onların, her şeyden önce meydan okumalara ihtiyaçları vardır.

Küresel düşün, yerel davran.

Bilgi becerinin yerini tutmaz.

Beceri olmaksızın bilgi üretken olamaz.

Uzmanlaşmış bilgi tek başına hiçbir şey üretmez. Ancak bir görevle bütünleştirildiğinde üretken olabilir.

Bilgi toplumunun yukarıya doğru hareketliliğinin yüksek bir bedeli var; rekabetçi düzenin neden olduğu psikolojik baskılar ve duygusal travmalar. Kazananların var olması kaybedenlerin de olmasını gerektirir. Önceki toplumlarda bu böyle değildi.

Eski ve çokça sınanmış bir görüş, bir şirketin öncelikle faaliyet alanı para piyasaları ya da hammadde alım satımı değilse, o şirketin bu iki alandan herhangi birinde spekülâtif faaliyetler yürütmesinin kaçınılmaz olarak ağır kayıplara yol açacağını öne sürer. Ne var ki döviz kuru riskleri en tutucu yönetimlerden bile spekülâtörler çıkmasına yol açıyor.

İnsanlar kaynaklardan biridir ve yalnızca bir maliyet olarak görülmemelidir.

Gelişmiş ülkelerde üstesinden gelinmesi gereken zorluk artık kol emeğini üretken hale getirmek değildir. Asıl çaba bilgi işçilerini üretken hale getirmek zerine yoğunlaşacaktır.

Bildiğimiz gibi, çalışma hem bir yük hem de bir ihtiyaçtır, hem bir lanet hem de bir lütuftur. Çok önceleri öğrendik ki, işsizlik ağır psikolojik bozukluklara yol açıyor. Bunun nedeni ekonomik yoksunluk değil, öncelikle özgüvenin zayıflamasıdır. Çalışma, kişiliğin bir uzantısıdır. Başarıdır. Kişinin kendisini tarif etme, değerini ve insanlığını ölçme yöntemlerinden biridir.

İyi performans gösterenler yaptıkları şeyi severler.

İşletme yöneticisinin ilk görevi ekonomik performanstır. Fakat aynı zamanda işi üretken, işçiyi başarılı hale getirme ve toplum ve bireyin yaşam kalitesine katkı yapma görevlerini üstlenmelidir.

İnsan gücünü üretken hale getirmek örgütün amacı ve dolayısıyla yönetim otoritesinin temelidir. Örgüt, insanın hem birey hem de topluluğun bir üyesi olarak katkı ve başarı sağlaması için araçtır.

Kar amaçsız kuruluşların başarısı bürokrasinin gücünü zayıflatır ve ideolojisine karşı koyar. Daha da kötüsü, bürokrasi kar amaçsız kuruluşların devletin başarısız olduğu noktada başarı gösterdiğini kabul edemiyor. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan şey, sosyal sorunlarla mücadelede kar amaçsız kuruluşları ön safta tutan bir kamu politikasıdır.

Değer katmayan faaliyetlere son vermek müşteri açısından kayıp değildir.

Maliyet kontrolü maliyetleri azaltma yöntemi değil, maliyetlerden korunma yöntemidir.

Kuruluşun yapısı ne kadar iyi olursa olsun, maliyet etkinliğini tekrar tekrar incelemek gerekir. Kuruluş maliyetlerini ne kadar iyi kontrol etse de, faaliyetleri ve süreçleri iki üç yılda bir sınanmalıdır.

Maliyet kontrolü masraf kısma gibi görülürse, işgücü bunu işine tehdit olarak algılayacak ve desteklemeyi reddedecektir. Ama maliyet kontrolü maliyetlerden korunma olarak görülürse ve uygulanırsa, o zaman işgücü bunu bir fırsat olarak algılayacak veya en azından daha iyi ve güvenli iş hatırına maliyet kontrolünü destekleyecektir.

Bir iş ne kadar az karmaşıksa, o kadar az hata yapılır. Bir iş ne kadar karmaşıksa, neyin yanlış gittiğini anlamak ve gerekli önlemleri almak o ölçüde zorlaşır. Karmaşıklık iletişim sorunlarına yol açar. Bir iş ne kadar karmaşıksa, o ölçüde çok yönetim kademesi, şekil ve prosedür, toplantı ve karar almada gecikme olur.

Çeşitliliğin bütünle uyum sağlaması için yalnızca iki yol vardır. Bir işletme, eğer işleri ve teknolojileri, ürünleri, ürün hatları ve faaliyetleri ortak bir pazarın birliği içinde buluşabiliyorsa, son derece farklı işler yapsa da temel bütünlüğü ulaşabilir.

Doğru büyüklükte olmayan bir işletme, hayatta kalmak ya da gelişmek için doğru Pazar kovuğuna sahip değildir.

Sırf hacimde ulaşılan ve genelde daha yüksek verimlilik getirmeyen büyüme şişmanlamak anlamına gelir ve fazlalıkların terle atılması gerekir.

Girişimci Judo, Pazar liderlerinin güçlü olduklarını düşündükleri noktaları onları yenilgiye uğratan zaafllara dönüştürür.

Çevik olun, rakiplerinizin güçlü yanlarını tanıyın, onların pazarda göz ardı ettikleri alanları araştırın.

Bütün o etkin yöneticilerin ortak noktası doğru işleri yapma yeteneğidir.

Tanıdığım tüm etkin yöneticiler yalnızca gerekli işleri yaparlar ve gereksiz olanları elerler.

Etkin yöneticiler üstün performansa yoğunlaşırlar ve üstün performans olağanüstü sonuçlar ortaya koyar. Kendilerini önceliklerinin içinde kalmaya zorlarlar. Etkin yöneticiler etkin kararlar verirler. Bunun bir sistem olduğunu bilirler – doğru adımlar doğru sırayla atılmalıdır. Hızlı karar vermenin yanlış karar vermek olduğunu bilirler.

Etkin yönetici katkıya odaklanır. "Hizmet ettiğim kuruluşun performansını ve sonuçlarını etkileyecek ne tür bir katkıda bulunabilirim?" diye sorar. Sorumluluğu ön planda tutar.

Bir kararın sonuçlarından alınan geribildirim kararın verildiği zamandaki beklentilerle karşılaştırılması, ortalama donanımlı yöneticiyi bile yetkin bir karar alıcı haline getirir.

Yöneticiler çeşitli faaliyet bileşenlerinin performansını iyileştirerek kendi performanslarını iyileştirirler.

Yöneticinin çalışmasında beş temel faaliyet vardır.

- 1- İlk olarak yöneticiler hedefler koyar. Hedeflerin ne olması gerektiğini belirlerler. Hedeflerin her alanında amaçların ne olması gerektiğini belirlerler. Bu hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğine karar verirler. Bu hedefleri, onları tutturmak için performansına ihtiyaç duydukları kişilere ileterek etkin kılarlar.
- 2- İkincisi, yöneticiler örgütlerler. Faaliyetleri, kararları ve gereken ilişkileri incelerler. Çalışmayı sınıflandırır. Önce onu yönetilebilir işlere bölerler. Bu birimleri ve işleri örgütsel bir yapı halinde gruplandırır. Bu birimleri yönetecek ve işleri yapacak kişileri seçerler.
- 3- Sonra, Yöneticiler motive eder ve iletişim kurarlar. Çeşitli işlerden sorumlu kişilerden bir ekip kurarlar.
- 4- Bir yöneticinin işindeki dördüncü temel unsur ölçümdür. Yönetici kıstaslar oluşturur – bir kuruluşun ve içindeki her bir kişinin performansı için bunun kadar önemli çok az şey vardır.
- 5- Son olarak yöneticiler, kendileri de dahil, insanları geliştirirler.

DEĞER ODAKLI KURUMLAR

Özgür Çalışanlar, Karlı Şirketler

Yazar: Richard BARRETT

21.Yüzyılda, kalite, fiyat, hız ve hizmet başarıyı garantilemek için yeterli olmayacak: Aynı zamanda dürüstlük içinde çalışmalı ve çalışanlarınız, müşterileriniz, içinde bulunduğunuz çevre ve genel toplumunuz için sürdürülebilir bir gelecek yaratmaya yüzde yüz odaklanmalısınız.

İçine girmekte olduğumuz bu dönemde iş hayatında başarılı olmak istiyorsanız, değerleriniz aldığınız her kararda ve her aksiyonda kendini gösteriyor olmalı. Dahası, davranışlarınız değerlerinizle örtüşüyor olmalı. Özünüz, sözünüz, davranışınız bu ahlak dahilinde seyretmeli. Bu sadece toplumsal itibar yaratmak için değil, çalıştığınız organizasyonun dayanıklılığını sağlamak için de önemli.

Güven düzeyi yüksek olan, görevler ile hedeflerin belirgin şekilde birbiriyle bağlantılı olduğu, şirketlerinin değişimi iyi yönetilebileceğine inanan çalışanlara sahip kurumlarda hissedarların üç yıllık toplam karı belirgin derecede daha yüksek oluyor.

Eğer 21.yüzyılda başarılı olmak istiyorsanız global toplumun güvenilir bir bireyi haline gelmeli, değer odaklı bir lider olmalısınız. Bunu rakiplerinize üstünlük sağlamak için değil, şirketinize yaptığınız yatırımları korumak ve şirketin dayanıklılığını artırmak için yapmalısınız.

Bizi mutlu hissetmekten alıkoyan en belirgin engel ise korkularımızdır. Yoksunluk ihtiyaçlarınız karşılandığında kendinizi güvenli, emniyette, saygın ve mutlu hissedersiniz. Bu ihtiyaçları karşılayamazsanız ya da bu ihtiyaçları karşılama imkanınız tehlike altına girerse (işinizi, arkadaşınızı, ortağınızı, yakın bir dostunuzu veya saygınlığınızı kaybettiğinizde) endişe ve korku hissedersiniz.

Mutluluk aslında, yoksunluk ihtiyaçlarınızı karşılayamama endişesi ve korkusundan kurtulduğunuzda veya eskiden ihtiyaçlarınız sevgiyle karşılandığında hissettiklerinizi hatırladığınızda yaşadığınız duygusal bir reaksiyondur.

Mutluluğun kötü tarafı kısa sürmesidir. İhtiyacınızı karşılayamamaktan, deneyimleyememekten duyduğunuz korku ve endişeyi bıraktığınızda tekrar eski rutin ruh halinize geri dönersiniz.

Hayat tecrübeleri, şimdiye kadar hiçbir ihtiyaçlarını karşılayamadıkları yönündedir. Dolayısıyla karamsar olmaya koşullanmışlardır.

Coşku ve memnuniyete kavuşmanın yolu hayatınız için bir amaç bulmaktan geçer – hayatınıza anlam katacak bir amaç bulmaktan. Yaşamınıza bir amaç ve anlam yüklemek hayatta aldığınız keyfi, genel mutluluğunuzu artırır. Zihinsel ve bedensel sağlığınıza iyileştirir. Ayrıca dayanıklılığınızı ve özsaygınızı yükselterek depresyon ihtimalini azaltır.

Sadakat ve bağlılık yaratma bulgularının kurumlar adına büyük önemi vardır. Eğer sadakati ve bağlılığı yüksek, yaratıcı bir işgücüne sahip olmak istiyorsanız, o zaman çalışanlarınızın yokluk ihtiyaçlarını karşılamanız ve aynı zamanda büyüme ihtiyaçlarını karşılamalarına yardım edecek programları ve fırsatları sağlamanız gerekir. Onların ailelerine iyi bakmalarına, çalıştıkları insanlarla arkadaşlıklar kurmalarına, yaptıkları işte daha da ileri gitmeleri, özerkliklerini geliştirip büyütmelerine, orijinallik, anlam ve amaç bulmalarına, fark yaratabilecek fırsatları yakalamalarına, (mümkünse) geleceğe olumlu bir miras bırakmalarına yardımcı olacak yapıları, sistemleri, politikaları devreye sokarak çalışanların psikolojik gelişimine destek vermeniz gerekir. Değer odaklı bir kurum olmak bu demektir.

Değer odaklı kurumlar, psikolojik gelişimin her bir düzeyindeki çalışanın ihtiyacıyla örtüşen değerleri yaşarlar. Bu olduğunda kurum çalışan bağlılığının artmasını sağlamış olur. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteklidir, çünkü kurum onların tüm ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır.

- 1- İnançlar bağlamsal (içerikle ilgili) ve kültürel, değerler ise evrenseldir: Değerler içerikleri aşar, çünkü insani tecrübeler dayandır. İnançlar ise sadece belirli durumlarda yaşanan tecrübeler dayandır ve yalnızca o durumlarla ilgilidir: Yalnızca inancı öğrendiğimiz bağlamla ilgilidirler.
- 2- İnançlar doğru kabul ettiğimiz varsayımlardır: Doğru olabilirler de olmayabilirler de. Bilemeyiz. Olumlu sonuçlara yol açabilirler de, açmayabilirler de. İnançlar geçmişte gerçek kabul edilmelerine neden olan rastlantısal ilişkinin geleceğe de uygulanabileceğini varsayarlar. Olumlu değerler bizi bir araya getirir ve hayal ettiğimiz türde bir gelecek inşa etmemize yardımcı olur. İnançlar ise (özellikle de kültürel ve dini inançlar) ayırım yaratır. Örneğin, farklı dini inanışlara ait din adamlarını bir masanın etrafında bir araya getirebilirsiniz, fakat inançları konusunda bir fikir birliği sağlamanız zor olacaktır. Çünkü ideolojilere saplanıp kalırlar. Fakat onlara değerlerini sorarsanız çok büyük ihtimalle aynı noktada birleşeceklerdir. Aynı şey farklı siyasi partilerden politikacılar için de geçerlidir. Büyük ihtimalle, çok farklı inançlara sahip olsalar da, hepsi benzer değerleri paylaşıyor olacaktır.

Bazıları değerlerini paylaşmayı korkutucu bulur, bazı insanlar içinse bu enerji vericidir.

Değerleri karşılıklı paylaşmanın güven yaratmasının sebebi olumlu olarak adlandırdığımız değerlerin (bunlara erdem de diyebiliriz) tüm insanlar tarafından paylaşılıyor olmasıdır. Erdem, ahlaki açıdan mükemmel olarak kabul edilen özelliklerdir. Erdemler bireysel ve toplumsal iyileşmeyi temsil ettikleri için evrensel olarak kabul görürler.

Olumlu değerleri kullanarak alınan kararlar bizi hem kendimizle, hem çevremizdekilerle hem de geniş toplumla uyum içinde hissettirir. Bunlar bağlayıcı ve yaşamı onaylayıcı değerlerdir.

Sınırlayıcı kişisel değerlerden bazıları kontrol, suçlama ve statüdür. Sınırlayıcı kurumsal değerlerden bazılarıysa hiyerarşi, bürokrasi ve kısa vadeye odaklanmadır. İnsanlar kontrolcü, suçlayıcı, manipüle edici davranışlarda bulunurlar, çünkü bilinçli veya bilinçsiz şekilde bu tür davranmanın ihtiyaçlarını karşılayacağına inanırlar.

Sınırlayıcı değerler yokluk ihtiyaçlarımızdan birini, bazılarını veya hiçbirini karşılayamama korkumuzdan / endişemizden kaynaklanır. Örneğin, eğer hayatta kimseye güvenememek gibi bir inanca sahipseniz, hayatınızdaki her şeyi kontrol etmeye çalışırsınız. Eğer kabul görmediğiniz veya ait olmadığınız türden sınırlayıcı bir inanca sahipseniz işler ters gittiğinde cezalandırmaktan kaçınmak ve hayatınızdaki otorite figürleri tarafından seilmeye devam etmek için başkalarını suçlarsınız. Eğer yeterince iyi olmadığınız gibi sınırlayıcı bir inanca sahipseniz, kazanan olmak için statü-yükseltici tavırlarla başkalarına üstünlük sağlamaya, onların hakkından gelmeye çalışırsınız.

Yürekten gelen, bağlayıcı, olumlu değerlerin tersine sınırlayıcı değerler ayrımcıdır ve korkudan doğarlar. Sınırlayıcı değerlerin davranışlarımızı yönetmelerine izin verdiğimizde, bu davranışların yapmaya çalıştıklarımıza ters düştüğünü, insanları amacımızdan uzaklaştırdığını unuturuz. Çünkü sınırlayıcı değerler her zaman kişisel menfaatlere odaklanır. Sınırlayıcı değerlerin bizi yönetmesine izin verdiğimizde, başkalarına aslında şu mesajı göndermiş oluruz: Ben kendimi senden daha fazla umursuyorum.

Bir kurumun veya toplumun otorite hiyerarşisinde yükseldikçe, sınırlayıcı değerlerinizden doğan davranışlarınızın yaratacağı anlaşmazlık ve çekişme boyutu da büyük. Bu gerçek Hitler'in Alman halkı ve Avrupa üzerindeki olumsuz etkisi ile Gandhi'nin Hindistan halkı üzerindeki olumlu etkisinden de anlaşılabilir.

İnsanlar, özellikle de liderler, kişisel menfaatle hareket ettiklerinde sadece kendi geleceklerini değil, içinde bulundukları kuruluşun, grubun, toplumun ya da ülkenin iyiliğini de riske atmış olurlar.

Özet olarak:

- 1- Değerler bize neyin önemli olduğunu anlatan kestirme bir yöntemdir.
- 2- Değerleriniz ihtiyaçlarınızın bir yansımasıdır.
- 3- İhtiyaç, yaşadığınız zorluğu veya sıkıntıyı hafifletmek, kendinizi daha mutlu hissetmek ve gerçek özünüzle uyumlu olmak için sahip olmayı, elde etmeyi, deneyimlemeyi istediğiniz şeydir.
- 4- Abraham Maslow, insani ihtiyaçları iki temel türe ayırmıştır: Temel (veya yoklu) ihtiyaçlar ve büyüme (veya varoluş) ihtiyaçları.
- 5- Temel / yokluk ihtiyaçlarımız karşılanmadığında endişe ve korku hissederiz.
- 6- Temel / yokluk ihtiyaçlarımızı karşıladığımızda onlara daha fazla önem vermeyiz.
- 7- Büyüme / varoluş ihtiyaçlarımızı karşıladığımızda bu ihtiyaçlar yok olmaz. Daha büyük ilgi ve bağlılık yaratırlar.
- 8- Temel ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçlarını karşılama konusunda uzmanlaşmış kişiye tam kapsamlı birey denir.
- 9- Belli tür bir ihtiyacı karşılamaya verilen önem üç temel faktöre bağlıdır: Yaşamında ulaştığın psikolojik evre, içine doğduğun veya halihazırda deneyimlediğin hayat koşulları ve o anda içinde bulunduğun spesifik durum.
- 10- Mutluluk, yokluk ihtiyaçlarını karşılayamamakla ilgili duyulan endişe ve korkudan vazgeçildiği zaman deneyimlenen histir.
- 11- Büyüme ihtiyaçlarını karşılamak daha derin bir mutluluk hissi, sonrasında da daha derin bir motivasyon ve bağlılık yaratır.
- 12- Eğer kurumunuzda daha sadık ve daha bağlı bir iş gücü istiyorsanız, çalışanlarınızın yokluk ihtiyaçlarını karşılayabildiklerinden emin olmalı, ayrıca büyüme ihtiyaçlarının peşinden gitmelerine olanak verecek programları, fırsatları sağlamalısınız.
- 13- Dünyanın her yanında insanlar artık inanç kaynaklı kararlardan değerler kaynaklı kararlara doğru kayıyorlar.
- 14- Değerlerinizi diğerleriyle paylaşmak güven yaratır.
- 15- Değerler olumlu da olabilir sınırlayıcı da.
- 16- Sınırlayıcı değerler yokluk ihtiyaçlarını karşılayamamakla ilgili korkulardan ve endişelerden doğar.
- 17- Sınırlayıcı değerlerimizin kararımızı yönlendirmesine izin verirsek, diğer insanlara, kendimizi onlardan daha fazla önemsedığımız mesajını veririz.
- 18- Bir grubun içindeki bireylerden biri gruptan çok kendi başarısına odaklandığında anlaşmazlık ve çatışma çıkar. Grup iş göremez hale gelir ve asla gerçek potansiyelini ortaya koyamaz.
- 19- İnsanlar, özellikle de liderler kişisel menfaatle hareket ettiklerinde sadece kendi geleceklerini değil içinde bulundukları kuruluşun, grubun, toplumun ya da ülkenin iyiliğini de riske atmış olurlar.

Kültürel dağıntı gereksiz ya da üretken olmayan işler (çalışanların günlük görevlerini yaparken karşılaştıkları ve organizasyonun yüksek performans sergilenmesine engel olan anlaşmazlıklar, sürtüşmeler, hayal kırıklıkları) yaparak harcanan enerji miktarının bir ölçümüdür. Bir organizasyondaki kültürel dağıntının ana kaynağı liderlerin, yöneticilerin ve sorumluların korku kaynaklı aksiyon ve davranışlarıdır.

Liderler, yöneticiler ve sorumlular endişe ve korku içinde olduklarında (karşılanmamış yokluk ihtiyaçları nedeniyle kontrol, suiistimal, suçlama, içsel rekabet gibi işlevsiz davranışlar sergilediklerinde) kültürel dağıntı artar, çalışan bağlılığı azalır. Tam tersi durumda, yani liderler, yöneticiler ve sorumlular müşfik ve güvenilir davranışlar sergilediklerinde, organizasyon da çalışanların performanslarını yükseltecek inisiyatifler almalarına ve kendi işleriyle ilgili hesap vermelerine izin verdiğinde kültürel dağıntı azalır, çalışan bağlılığı artar.

Yüksek kültürel dağıntıya (bağlılığı düşük çalışanlara) sahip kurumlarda liderler, yöneticiler ve sorumlular kendi ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırlar. Düşük kültürel dağıntıya (bağlı çalışanlara) sahip kuruluşlarda ise liderler, yöneticiler ve sorumlular çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların, ait oldukları toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır. Bu liderler kuruluşun tüm paydaşların ihtiyaçlarına odaklanarak yüksek çalışan bağlılığı, müşteri desteğı, yatırımcı ilgisi ve itibar yaratırlar.

Bağlı iş grupları, diğerlerine oranla daha üretken, daha karlı ve daha müşteri odaklı olmakla kalmaz, daha yüksek müşteri elde tutma oranına, daha az iş güvenliği vakasına ve daha düşük işe gelmeme oranına sahip olurlar.

İyi organizasyonlarda bağlılık, insan kaynağının işe koyduğu gayretten fazlası anlamına gelir. Bu, iş yapma şekillerinin temelidir. Çalışan bağlılığının artması işle ilgili tüm ölçümler üzerinde olumlu etki sağlar. En iyi performans gösteren şirketler bilirler ki, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir çalışan-bağlılığını-artırma stratejisi, piyasa ortamında kazanmalarına yardımcı olacaktır.

Bu şirketler uzun vadeye odaklanıyorlar; tutarlı bir istihdam planı ve açık, net değerler benimsiyorlar. Büyük çaplı değişiklikler yapmaktansa, programlarını ince ayarlarla elden geçiriyorlar. Değişimi, değerleriyle tutarlı bir şekilde ve genel hedeflerine uygun olarak yönetiyorlar. Çalışanların stresini ve belirsizliği gidermek için liderler sürekli görünür oluyor. Bu liderler davranışlarını çalışanlarından aldıkları geribildirimle yönlendiriyorlar ve pek çok paydaşı karar alma aşamalarına dahil ediyorlar.

Bağlılığı yüksek bir işgücünün potansiyelini ortaya çıkartmak, hastalık, işe gelmeme, çalışan devir oranı, imalat hataları, kazalar ve verimsiz süreçlerden doğan iş maliyetlerini düşürme olasılığını taşır. Aynı zamanda üretkenliği artırma, müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma ve

inovasyona etki eder. Bu mekanizmalardan her biri organizasyonların performansına önemli katkı sağlama kapasitesine sahiptir. Bu durumda nasıl yol alınacağı sorusu cevapsız kalır, çünkü her bir şirketin durumu kendine özeldir. Ama bu raporun sonucu, cevapların en doğru şekilde çalışanlarla beraber aranacağıdır.

Çalışmalar ve araştırmalarda da net bir şekilde görüldüğü gibi, çalışanların ihtiyaçlarına (temel ve büyüme ihtiyaçları) önem vermek finansal başarıyla direkt bağlantılıdır. Ancak unutmayalım ki, çalışan katılımı aynı zamanda kültürel dağıntıyla da yakından alakalıdır. Sonuç olarak, çalışanların ihtiyaçlarına önem vermek önemlidir ancak yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanlara ilham verecek, tüm benlikleriyle işe gelecekleri bir yüksek-güven kültürü yaratmak gerekir. Bu da kişisel dağıntıları azaltmak için kuruluş liderleri, yöneticileri ve sorumlularıyla el ele çalışmak anlamına gelir.

Bir liderin vizyonu ne kadar geniş, stratejisi ne kadar parlak olursa olsun, organizasyonun kültürü bunlara destek vermiyorsa hiçbirisi gerçekleşemez.

Kurum kültürü her şey demektir. Kültür, insan potansiyelini serbest bırakarak performansı yönlendirir.

Bir organizasyonun kültürü liderlerinin, yöneticilerinin ve sorumlularının arzuladığı değil yaşattığı değerlerle tanımlanır.

Strateji önemsizdir demek istemiyorum. Hayati derecede önemlidir. Ancak, belirlediğiniz strateji ne kadar iyi olursa olsun, eğer ona eşlik eden, çalışan bağlılığını ve katılımını besleyen bir kültürünüz yoksa, en şahane stratejiyi bile uygulamakta zorlanırsınız.

Özet olarak;

- 1- Kurumsal performansı etkileyen çok önemli iki faktör bulunur: Çalışan bağlılığı ve kültürel dağıntı.
- 2- Çalışan bağlılığı, çalışanların şirketleriyle kurdukları duygusal ve zihinsel ilişki düzeyinin bir ölçümüdür.
- 3- Kültürel dağıntı gereksiz ya da üretken olmayan işler yaparak harcanan enerji miktarının bir ölçümüdür.
- 4- Çalışan bağlılığı ile kültürel dağıntı ters orantılıdır.
- 5- Düşük dağıntı yüksek bağlılığa, yüksek dağıntı düşük bağlılığa neden olur.
- 6- Çalışanların ve paydaşların ihtiyaçlarına odaklanan organizasyonlar diğerlerine göre çok daha başarılı ve dayanıklı olur.

Organizasyonlar yüksek motivasyona sahip bir işgücü yaratmak için ne yapmalı? Sorusunun cevabı şu olur: Organizasyonlar çalışanlarının nelerle motive olduğunu (nelere değer verdiklerini) belirlemeli ve bu ihtiyaçlara yanıt veren bir şirket kültürü yaratmalıdır.

Eğer büyük bir kuruluş yönetiyorsanız, ekiplerinizden yüksek performans almak ve şirketinizde yüksek bağlılık yaratmak istiyorsanız, onlara kişisel gelişimlerine denk gelen görevler vermelisiniz. Eğer çalışanlarınızın kişisel gelişimi henüz hazır değilse onları bir sonraki düzeye terfi ettirmeyin ve yelpazenin her katmanının ihtiyaçlarını karşılayacak olanaklar sunun. Bir tarafa hayatta kalma ihtiyacını karşılayacak imkanlar sunarken, yelpazenin diğer tarafında olanların insanlığa hizmet ihtiyacını karşılamaya odaklanın.

İnsanları canlı ve sağlıklı tutan, onların değerleri ve inançları yani görünmez olanlardır. Görünen ise aksiyonlar ve davranışlardır.

Diğer bir deyişle bir kurumun kültürü, lider(ler)inin değer ve inanışlarının (bilincinin) yansımasıdır.

Daha da açık olmak gerekirse, bir kurumun kültürü (değer ve inançları) o kurumun mevcut liderinin değer ve inançları ile geçmiş liderlerin kurumsallaştırdığı yapıların, politikaların, süreçlerin, kurumsal teşviklerinin (kültürün görünür, somut yönlerinin) toplu bir yansımasıdır.

Kurum kültürünü iyileştirmek için liderin kendini değiştirmesi şarttır. Lider kendini değiştirmezse sizin lideri değiştirmeniz gerekir. Kültür değişiminin olmazsa olmazı budur.

Kurumsal dönüşüm liderlerin kişisel dönüşümüyle başlar. Bir lider ve onun liderlik ekibi değerlerini ve davranışlarını değiştirme konusunda kararlılık göstermiyorsa bütünsel sistem değişimi sürecine soyunmanın bir anlamı olmayacaktır.

Kurum liderinin süreci sahiplenmesi ve bu çabaya kişisel olarak dahil olması gerekir. Liderlik ekibinin de liderlerine bu konuda tam destek olmaları şarttır. Kültürel dönüşüm süreci başkasına delege edilebilecek veya bir danışmanlık ekibine verilecek bir görev değildir. Danışmanlar bu sürece eşlik edebilir, yol gösterebilirler ancak işin başında onların olmamaları gerekir, çünkü bu bir proje değil, bir süreçtir. Kültür çalışması kurumun kendi üstlenmesi gereken bir görevdir ve süreklilik arz eder; hiç bitmez. Kültürün yönetilmesi gerekir ve biz onu değerler üzerinden yönetiriz.

Büyük ve orta ölçekli kurumlarda vizyon ve misyonu belirlemek liderlik ekibinin görevidir. Bu görev delege edilemez.

Yüksek çalışan bağlılığına (değerler uyumu ve misyon uyumu) ve düşük kültürel dağınılığa sahip, iyi işleyen, değer odaklı kurumlar inşa etmek için hem liderlerin kişisel uyumunu hem de organizasyonun yapısal uyumunu hedef alan bir kültür değişimi süreci geliştirmeniz gerekir.

Esnek olmak için yenilikçi olmanız, yenilikçi olmak için çalışanlarınızın fikirlerinden yeterince faydalananıyor olmanız gerekir. Çalışanlarınızın

fikirlerinden faydalanabilmek için onları karar verme süreçlerine dahil etmeniz, onlarda kurumun sahipleri kendileriymiş hissi yaratmanız gerekir.

Çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmeyen kurumlar dönüşüm evresine geçemezler. Bunu başarmak için çalışanlarına yetki vermeleri, sorumlu özgürlükler tanımaları gerekir.

Kurumsal Demokrasinin 10 İlkesi

- 1- **Amaç ve vizyon:** Demokratik bir kurum neden var olduğu ve neyi başarmak istediği (vizyonu) konusunda nettir. Bunlar kuruma yol gösterir, rehberlik eder ve disiplin sağlar.
- 2- **Şeffaflık:** “Gizli cemaat” mantığına veda edin. Demokratik kurumlar finansal durum, strateji ve gündem konusunda şeffaftır, çalışanlarına karşı açıktır.
- 3- **Diyalog ve dinleme:** Çoğu işyerinde yaşanan yukarıdan aşağıya monolog veya işlevsiz sessizlik yerine, demokratik kurumlar karşılıklı iletişimin savunucusudur. Bu bağ iletişime yeni bir anlam katar.
- 4- **Adalet ve saygınlık:** Demokratik kurumlar adalet ve saygınlık ilkelerine bağlıdır. Bazı insanlara önemli diğerlerine önemsizmiş gibi davranmazlar.
- 5- **Hesap verme sorumluluğu:** Demokratik kurumlar çalışanlarına onları suçlayabilmek için değil, özgür kılabilmek için sorumluluk verirler. Kimin kime karşı hangi konularda sorumlu olduğu çok net bir şekilde açıktır.
- 6- **Bireysel ve kolektif:** Demokratik kurumlarda her birey bütünü kendisi kadar önemlidir. Çalışanlara sadece kurumun toplu hedefleri doğrultusunda çalıştıkları için değil, bireysel katkılarından dolayı da değer verilir.
- 7- **Tercih imkanı:** Demokratik kurumlar çalışanlarına tanıdıkları anlamlı seçimlerle zenginleşirler.
- 8- **Dürüstlük:** En önemli ilkelerden biri dürüstlüktür ve demokratik kurumlarda bu bolca vardır. Onlar özgürlüğü giden yolun disiplin ve ahlaktan geçtiğini bilirler.
- 9- **Yetkinin dağıtımı:** Demokratik kurumlar iktidarı tüm bölümlere uygun şekilde dağıtırlar.
- 10- **Düşünme ve değerlendirme:** Demokratik kurumlar sürekli geribildirime ve gelişmeye inanırlar. Geçmişten ders alma ve öğrendiklerini gelecekte kullanma konusunda isteklidirler.

İşleyebilmek için her organizasyonun bir miktar bürokrasiye ihtiyacı vardır. Bürokrasinin düzeyi yüksek olursa büyük miktarda verimsizlik, hayal kırıklığı ve bağlılığı zayıf çalışanlar yaratabilir. Bürokrasi az olursa kurumun işleyişi kolaylaşır. Bürokrasinin doğru düzeyini bulmak, kurumsal içeriğe ve çalışanların özelliklerine bağlıdır. Bir kurumda işe yarayan başka birinde işe yaramayabilir. Ancak genel bir kural olarak şunu öne sürebiliriz: İnsanlara ne kadar güven telkin ederseniz o kadar az bürokrasiye ihtiyaç duyarsınız ve organizasyonunuzun işleyişi o derece kolaylaşır.

Yapılan bir araştırma sonucu; düşük performansın, kültür çözülmesi ve karmaşanın bürokrasi ve hiyerarşiye yol açan hesap vermeme alışkanlığı ve zayıf ekip çalışmasıyla başladığı kanısına varılmıştır. Performans düşüp de ciddi sorunlar ortaya çıkınca bölünmeler yaşanır, panik oluşur ve işleri yoluna sokmak için insanlar çok uzun saatler çalışmak zorunda kalırlar. Aynı zamanda kontrol, maliyet düşürme ve kısa vadeli sonuçlara odaklanma başlar. Ardından koşullar zorlaştıkça insanlar işlerini nasıl ellerinde tutabileceklerini düşünmeye başlar ve birbirlerini suçlayıp bilgi istiflemeye geçerler.

Sınırlayıcı değerlerin en yüksek dağıntı bandı düzeyine göre dağılımı	
Bilinç Düzeyi	En yüksek dağıntı bandında ortaya çıkan değerler
Öz Saygı	Bürokrasi, hiyerarşi, karışıklık, uzun saatler, bilgi paylaşmama
Sosyal İlişki	Suçlama
Hayatta Kalma	Kısa vadeye odaklanma, kontrol, (maliyet düşürme)

Yüksek kültürel dağıntı bandında görülen sınırlayıcı değerlerin bilinç düzeyleri arasındaki dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Maliyet düşürme finansal verimi artırdığı için normalde olumlu bir değer olarak sayılsa da yüksek dağıntılı kuruluşlarda çalışanlar arasında sınırlayıcı bir değer olarak algılanır. Bu sebeple tabloda parantez içinde gösterilmiştir.

Yüksek dağıntılı şirketler karar verme sürecinde yavaş hareket ederler, çünkü bürokrasi ve hiyerarşiye saplanmışlardır. Çalışanların bağlılığını kaybederler. Hesap verme sorumluluğu dengesi ile ekip çalışması azalır ve ortaya karmaşa çıkar. Müşteriler unutulur. Bu kurumlar sadece kısa vadeli sonuçlara odaklanıp geleceklere yatırım yapmaktan ve sürekli ilerlemeden feragat ederler. Herkes kendi çıkarını düşünmeye başlar.

- Düşük dağıntılı kuruluşların en çok oy alan değerleri arasında ekip çalışması, müşteri memnuniyeti, sürekli ilerleme ve bağlılık bulunur.
- Yüksek dağıntılı kuruluşların en çok oy alan değerleri arasında bürokrasi, kısa vadeye odaklanma, hiyerarşi ve suçlama bulunur.
- Düşük dağıntılı kuruluşlarda arzulanan kültür bilincinin düzeyi çalışanların kişisel bilinç düzeylerini yansıtır.
- Yüksek dağıntılı kuruluşlarda arzulanan kültür bilinci genelde dönüşüm düzeyindedir.
- Bir kültürün dağılması genellikle hesap verme sorumluluğundaki yetersizlikle ve kötü ekip çalışmasıyla başlar. Bu zayıflıklar şirkette karışıklığa yol açar, zaman içinde bürokrasi ve hiyerarşiye dönüşür. Performans düştükçe daha ciddi sıkıntılar oluşmaya başlar, bölünmeler (bilgi paylaşmama) yaşanır. İnsanlar işleri yoluna sokabilmek için uzun saatler çalışmaya başlarlar. Giderek kontrol, maliyet kısıma, kısa vadeye odaklanma yaşanır. Koşullar zorlaştıkça insanlar işlerinin nasıl garanti altına alabileceklerini düşünmeye odaklanırlar. Böylelikle suçlama ve bilgi istifleme başlar.

Kişisel dağıntı, kişinin günlük ilişkilerinde gösterdiği korku kaynaklı enerji seviyesidir.

Gerçekten evrim geçirmiş (aydınlanmış) bazı ruhlar dışında hemen hemen herkes bir miktar kişisel dağıntı taşır. Kişisel dağıntıyla ilgili sıkıntı şudur: Eğer onu kontrol etmeyi öğrenemezseniz kişisel dağıntınız kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarınıza ulaşmanıza engel olmaya başlar. Eğer bir lider, yönetici veya sorumlu iseniz sahip olduğunuz kişisel dağıntının kurumunuzun veya ekibinizin kültürel dağıntısında ortaya çıkmaya başladığını fark edeceksiniz. Bu da ekibinizin verimini düşürecek, çalışan bağlılığını azaltacak ve katılımlarını düşürecektir.

İhtiyaçlarımız karşılanmadığında yaşadığımız incinme, kızgınlık ve üzüntü gibi hisler edindiğimiz inançlarla birlikte hafızamızda depolanır. Bu inançlar zamanla dünyanın nasıl işlediğiyle ilgili zihinsel modeller haline gelirler. Yetişkinlikte yaşadığımız bir durum bize çocuklukta tecrübe edilmiş bu hisleri hatırlatır. Sakladığımız bu olumsuz duygular ortaya çıkıp bizi sinirlendirebilir ya da üzüp aşırı tepki göstermemize neden olabilir.

Bir lider olarak gelişip büyüebilmek için kendinize de liderlik yapmanız (yön vermeniz) gerekir. Ancak kendinize başarıyla liderlik yaptığınızda bir ekibe liderlik yapabilecek becerilere sahip olursunuz. Ve ancak bir ekibe liderlik etme konusunda uzmanlaştığınızda bir organizasyonun lideri olabilirsiniz.

Hizmet eden lider sonuca ulaşma yolunun çalışanlarının yeteneklerini ve motivasyonlarını kullanmaktan ve geliştirmekten geçtiğini fark eden liderdir. Bu yüzden kendilerine bağlı çalışanların tüm ihtiyaçlarını (hem yokluk hem büyüme ihtiyaçları) karşılamaya öncelik verirler. Etraflarındakilerin gelişmelerini, büyümelerini, olabileceklerinin en iyi olmalarını sağlamak için

onlara ilham verirler, koçluk yaparlar, yol gösterirler. Bu yolculuğu kendisi tamamlamamış birinin başkasına bu konuda yol göstermesi mümkün olamaz. İşte bu yüzden kişinin kendi lideri olabilmesi önemlidir. Kendinizin lideri olmakla ilgili öğrenebileceğiniz her şey sizi daha iyi bir lider olma ve başkalarına koçluk yapma yolunda daha da ileri götürür. Bir koç olarak kendiniz başarıyla geçmediğiniz yollardan başkasını geçiremezsiniz.

Tüm gayretlerinizi kendi yokluk ihtiyaçlarınızı karşılamaya odaklarsanız ekip arkadaşlarınıza olabileceklerinin en iyisi olma yolunda yardım edecek gücünüz kalmaz. Başarılı (düşük dağıntılı) liderler ulaşılabilir, uyumlanabilir, güven veren ve diğer takım arkadaşlarına destek veren kişiler olurlar.

Profesyonel gelişim için koçluk

Kariyerlerine yeni başlamış tecrübesiz kişilere profesyonel duruşlarıyla ilgili yol göstermek ve koçluk yapmak önemlidir. Bu kişilerin başarıları arttıkça, giderek daha az desteğe ihtiyaç duyarlar. Bir yol gösterici olarak yapmanız gereken onlara belli bir problem veya sıkıntı karşısında ne yapmaları gerektiğini söylemek değil, cevabı kendilerinin bulmalarına yardımcı olmaktır.

Çok soru sorun

Koçluk ve rehberliğin ilk koşulu çok soru sormaktır. Göreviniz cevap bulmak değildir. Yeni liderlik yaklaşımında liderler, yöneticiler ve sorumlular her bir çalışana kendi kendilerine düşünmeyi öğretmeye çalışırlar. Bunu yapmanın da yolu farkındalıklarını artırmak ve davranışlarının sonuçlarından daha fazla sorumlu olmalarını sağlamaktır. Eğer aç birine balık verirsiniz, o her zaman aç olacaktır. Ama ona balık avlamayı öğretip avlanmasını sağlarsanız bir daha asla aç kalmayacaktır.

Çok dikkatli dinleyin

Çor soru sormanın yanı sıra iyi bir koç çok iyi dinlemeyi de bilir. Rehberlik ettiği kişinin ne düşündüğünü anlamaya vakit harcar. Bu anladıklarını sık sık geribildirimler şeklinde iletir, insanlara kendi kararlarını almaları yolunda yol gösterir, onlara ne yapacaklarını söylemekten kaçınır. Bunlar öğrenmesi kolay olan fakat bir o kadar da gerekli yönetme ve yol gösterme yöntemleridir.

Gerçek anlamda dinleyebilmek için kendi ihtiyaçlarınızı tamamen askıya almanız ve ege-aklınızı susturmanız gerekir. Yapmamanız gereken şey söylenenlere korkuyla veya önyargıyla yaklaşımdır. Kendinizi tamamen unutup çalışanın ihtiyaçlarıyla iletişime geçmeniz, empati ve şefkat göstermeniz gerekir.

Tam olarak anlayın

Başkasının içinde bulunduğu durumu anlamak ve sıkıntı zamanlarında koçluk yapmak çok zor bir iştir, özellikle de kendini yazan bir akla sahipseniz. Böyle insanlar diğerlerinin durumunu, sıkıntılarını ve ikilemlerini kendi pencerelerinden görme eğiliminde olurlar. Başkası için çözüm bulmaya çalışıyorsanız, kendi inanç filtrelerinizi, kendi varsayımlarınızı kapının dışında bırakmanız gerekir. Çünkü asıl amaç onlara kendi farkındalıklarını bulma ve kendi ihtiyaçlarını tanımlayabilme konusunda yardımcı olmaktır. Eğer ihtiyaçlarını tanımlamalarına yardım edebilirsiniz isteklerinin kaynağını da görmelerini sağlarsınız. Eğer korkularının neler olduğunu fark etmelerine önayak olabilirsiniz, nerede takıldıklarının da anlamalarını sağlarsınız.

Sık sık özetleyin

Koçluğun işe yaradığını nasıl anlarsınız? Rehberlik ettiğiniz kişinin durumunu kendi filtrelerinizden geçirmediğinize nasıl emin olursunuz? Bu sorunun cevabı şudur: "Net olarak". Peki nasıl net olunur? Duyduğunuzu düşündüğünüz şeyi bir kere değil birçok kere özetleyerek.

İnsanlara seçenekleri gösterin

Hayatta ne yaşıyor olursak olalım her zaman yapabileceğimiz seçimler vardır. Seçeneklerimiz olduğunu unuttuğumuz zaman veya seçenek olmadığına inandığımız zaman olduğumuz yerde saplanıp kalırız. Genelde problemler, ikilemler yaşarız çünkü bize sunulmuş seçenekleri göremeyiz. Başkasının önündeki seçenekleri fark etmesini sağlamak korkularla yüzleşmeyi, varsayımları yıkmayı ve gerekli bilgi ve desteği sağlayacak insanlarla iletişime geçmeyi gerektirebilir. Bir koç olarak diğer kişiye vereceğiniz yardım budur.

Kişilerin mevcut duruma daha yukarıdan ve daha geniş bir açıyla bakmalarını sağlamak her zaman yararlıdır. Ben her zaman "Bir problemi çözmek için ona uçaktan bakmak gerekir" derim. Tabi gerçek değil mecazi anlamda. Koçluk yaptığınız kişinin bütün resmi görmesini ve anlamasını sağlayacak yollar bulmanız gerekir. Ve her şeyden önce, göreviniz umut vermektir. Önümüzde seçenekler olmadığına inandığımızda çok güçsüz oluruz. Kendi cehaletimizin ve korkularımızın kurbanı haline geliriz.

İnsanlara ne yapacaklarını söylemeyin

Koç olarak göreviniz yardım ettiğiniz kişinin iç bilgeliğini keşfetmesini sağlamaktır. Çünkü en derinde bir yerde her zaman ne yapmamız gerektiğini biliriz. Bunu aklımızla bilmeyişimizin sebebi özgüven eksikliğidir. Sizin amacınız kişinin kalbinde yatanı ortaya çıkarmak, korkularını tek tek tanımlamak, "Olabilecek en kötü şey nedir?" sorusunu sorarak kendini özgürleştirecek seçimleri görmesini sağlamaktır.

Eğer yüksek çalışan bağlılığı yaratmak istiyorsanız insanların mutlu olabileceği, ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam yaratmanız gerekir. Onların ihtiyaçları karşılandığında onlar mutlu olur. Sizin ihtiyacınız karşılandığında siz mutlu olursunuz.

Sonuç olarak; iyi bir lider olmak için iyi bir koç olmanız gerekir. Öncelikle kendinize koçluk yapmalısınız. Bu konudaki başarınız, başkalarına koçluk yapmada ne kadar başarılı olacağınızı da belirler. Sonuçta mesele mutlu olabilmektir. İnsanlar sevgi dolu ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortamda zevk aldıkları, tutkun oldukları işi yaptıklarında mutlu olurlar, işlerine katılım ve bağlılık gösterirler.

- 1- Lider olarak gelişip büyüyebilmek için önce kendinize liderlik yapmayı öğrenmeniz gerekir.
- 2- Öz-liderlik becerilerinin ilki kişisel hakimiyettir. Kişisel hakimiyet, bilinçaltında yatan korku kaynaklı sınırlayıcı inançlardan kurtulmak için kendi kendinin koçu olmayı öğrenmek demektir.
- 3- İkinci adım bireyleşmek ve kendini gerçekleştirmektir. Bu, gerçekte kim olduğunuzu (esas değerlerinizi ve inançlarınızı) keşfetmek, hayatınıza anlam kazandıracak işi bulmak ve tutkun olduğunuz alanda çalışmaktır.
- 4- Üçüncü adım bütünleşmek ve hizmet etmektir. Bu, dünyada bir fark yaratmak için başkalarıyla işbirliği yapmak ve gittikçe hayatınızı başkalarına hizmet etmeye adanmak anlamına gelir.
- 5- Kendinize liderlik yapmakla ilgili öğrendiğiniz her şey, sizi başkalarına daha iyi koç olma yolunda geliştirecektir.
- 6- Ekip lideri olarak üç farklı koçluk yöntemine aşina olmanız gerekir: Kişisel gelişim koçluğu, profesyonel gelişim koçluğu ve performans koçluğu.
- 7- Lider / koç olarak göreviniz diğerlerine ihtiyaçlarını karşılama konusunda yardım etme ve böylece çalışan katılımını ve bağlılığını artırmaktır.

Kar her iki kurum (ve diğer tüm ticari kurumlar) için temel bir değerdir. Bu iki kurum da dolaylı olarak şunu anlamış durumdadır: Kar edebilmek için çalışanların ve paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmak şarttır. Siz çalışanlarınıza ve paydaşlarınıza önem verdiğinizde onlar da size önem verirler.

Google'ın değerleri			
Benimsenen değerler	Kurum Odaklı	Çalışan Odaklı	Paydaş Odaklı
Muhteşem insanlarla çalışmak istiyoruz	☑	☑	
Teknolojik inovasyon bizim yaşam damarımız	☑	☑	☑
Google'da çalışmak eğlencelidir		☑	
Faal ol		☑	
Başarıya kesin gözüyle bakma	☑	☑	
Doğru olanı yap		☑	☑
Müşterilerin ve kullanıcıların bağlılığını ve saygısını kazan		☑	☑
İçinde çalıştığımız ve yaşadığımız topluma önem veriyor ve destek oluyoruz		☑	☑
Dünyayı değiştirmeyi ve iyileştirmeyi hayal ediyoruz		☑	☑

Çalışanlar, potansiyellerini gerçekleştirmekten doğan memnuniyeti yaşadıklarında verimlilikleri iki kat artar. Düşük, orta ve yüksek zorluktaki işler için yapılan bir araştırma, motivasyonu yüksek çalışanların ortalama motivasyona sahip çalışanlara göre sırasıyla yüzde 52, yüzde 85 ve yüzde 127 oranında daha verimli olduklarını göstermiştir. Her bir iş zorluğu düzeyi için, en yüksek motivasyonlu ve en düşük motivasyonlu çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapıldığıdaysa, basit işlerde çalışanlarda fark yüzde 300, orta zorluktaki işlerde çalışanlar için fark yüzde 1.200 ve zor işlerde çalışanlar için fark ölçülemez olarak çıkmıştır.

Bu veriler şunu gösterir: Her tip (basit işlere uygun olan sosyalleşmiş akılla çalışan, orta zorlukta işlere uygun kendini yazan akılla çalışan ve yüksek zorlukta işlere uygun kendini dönüştüren akılla çalışan) insandan daha yüksek verim almak mümkündür.

Yaratıcılık içermeyen bir iş, hiçbir anlamı olmadığı manasına gelir. Bir işin anlamlı olabilmesi için o işin yaratıcılığımızı göstermemize izin vermesi şarttır. Yaratıcılığımızı gösterebileceğimiz fırsatlar olmadan kişisel tatmini yakalamamız imkansızdır.

Yaratıcılığın yolu çalışan işbirliğinden geçer. Bu işbirliğinin beş evresi vardır: Davet, katılım, derin düşünme, dinleme ve uygulama.

Geleneksek hiyerarşik yönetim modeli bunu engeller. Birçok kurumda çalışanlar düşünmek için değil yapmak için para alırlar. Düşünme işi yönetime aittir. Bir işçinin şu sözleri bu konuya çok iyi bir örnek oluşturur: "20 yıl boyunca bana ellerimin yaptığı iş için para ödediniz. Halbuki sorsaydınız aklıma da kalbime de bedava sahip olabilirdiniz."

Hiyerarşik yönetim sistemlerinden kaynaklanan, herkese ne yapılacağıının söylenmesi anlayışı, kurumların çalışanların beyinlerinde var olan yaratıcılık ve bilgi kaynağından faydalanmasını engeller. Bu durum felakete dahi yol açabilir.

Dönüşümün ilk ve en zor kısmı bireyleşmeyi öğrenmektir. Bireyleşmek güven yaratmanın önkoşuludur. İkinci olarak, yöneticiler çalışanlarının gelişimlerine önem vermelidir. Şirketin uzun vadeli çıkarlarını korumak için çalışanların cesaretlendirilmesi ve onlara fırsatlar tanınması şarttır. Çalışanların gelişimine ne kadar zaman ayrılırsa şirket o kadar başarılı olur. Üçüncü olarak, yöneticiler engel yıkıcı görevi görmelidir. Yoldaki engelleri ortadan kaldırmalı ve böylece ekiplerinin tam verimli çalışmasını sağlamalıdır. Son olarak, yöneticiler kendi sorumlulukları altındaki çalışanlara rehber ve koç olmalıdırlar. Yöneticiler kontrol etme ve boyun eğdirme rollerinden vazgeçip motivasyon ve bağlılık yaratma rolünü üstlenmelidirler.

Yaratıcılığı ortaya çıkarmanın iki yolu vardır. İlki çalışanların işbirliğini sağlayacak bir kültür yaratmak (insanlara seslerini duyurma olanağı vermek), ikincisi de inovasyon arayışını kurumsallaştırmaktır.

Özgürlük

İnsanlar en iyi performanslarını, önlerine bir hedef konup halletmeleri istendiğinde, zorlandıkları takdirde de fikir danışabilecekleri bir koçları/rehberleri olduğunda ortaya koyarlar. Kendini yazan akılla çalışanlar bu tarz fırsatlara bayılırlar. Ancak burada tehlike de vardır. Kurumsal bir ortamda bu tarz fırsatları tanıyacağınız kişileri seçerken ve onları denetlerken çok dikkatli olmalısınız. Bunlar dengeli ve sorumluluk sahibi kişiler olmalıdırlar. Son senelerde birçok genç bankacının bankalarını batırdıklarına veya kurumlarının finansal kapasitesini yok edecek dev kayıplar yarattıklarıyla ilgili onlarca duruma şahit olduk. Eğer bir kişiye organizasyon içinde otonom şekilde davranma fırsatı veriyorsanız küçük başlamalı, şirketi büyük finansal risklere sokmayacak görevlerle kendisini kanıtlamasına fırsat vermeli, güvenilirliğini gösterdikçe daha fazlasından sorumlu olmalarına izin vermelisiniz. Hata yaparsa bunu anlamalı, hata yapmanın da bir öğrenme yolu olduğunu görmelisiniz. Bu pencereden bakıldığında tüm hayatımız bir öğrenme sürecidir.

Eşitlik

İnsanlar kendilerini başkalarıyla eşit hissettiklerinde ve o şekilde muamele gördüklerinde en iyi performanslarını ortaya koyarlar. Eşitlik "kim olursa olsun herkesin yapabileceği bir katkı vardır" anlayışıdır. Eşitliği benimsemiş kurumlarda ayrıcalıklar yoktur. İşlevsel bir gerekçe olmadan kimse kimseden daha büyük ofise sahip olmaz. Kimseye girişe yakın özel park yeri tahsis edilmez. Kadın ve erkek eşit muamele görür. Irk ve cinsiyete göre görev ayrımı yoktur. İnsanlar tecrübe seviyelerine ve yeteneklerine göre farklı maaşlar alsalar da kardan alınan ikramiyeler ekip üyeleri arasında eşit paylaşılır. Verimli bir ekip oluşturmak için eşitlik bir önkoşuldur. Eşitsizlik olan yerde korku, şüphe ve adaletsizlik hissi kol gezer.

Hesap Verme Sorumluluğu

Birine özgürlük verdiğinizde ona aynı zamanda hesap verme sorumluluğunu da yüklemelisiniz. Hesap verme sorumluluğunu almamış bir özgürlük kaos yaratır: İnsanlar kuruluşa karşı hiçbir yükümlülük hissetmeden, her istediklerini yapmaya başlarlar. Ayrıca "hesap verme sorumluluğu" ile normal "sorumluluk" arasındaki farkı bilmek gerekir. Kişi hesap verme sorumluluğu taşımadan da sorumluluk üstlenebilir.

Demokratik prensipler çerçevesinde çalışan bir lider, yönetici veya sorumlu iseniz sadece sonuçlarla ilgili hesap verme sorumluluğuna sahip olmazsınız, aynı zamanda ekibinizin çalışmasını sağlayacak özerkliğe sahip olmasından da sorumlu olursunuz.

Adil Olma

İnsanlar eşit muamele görmek ister. Öyle davranılmadıgındaysa üzgün ve kırgın olurlar. Katılım göstermezler. Adil olmak iyi performans gösteren bir kültür yaratmak için çok önemlidir. Adil kuruluşlar maliyet kısmak zorunda kaldıklarında insanları işten çıkarmaktansa herkesin maaşlarını azaltırlar. Bazı kuruluşlar yüksek maaş alanların ücretlerinde az alanlara göre daha büyük indirimler yapar.

Açıklık

Saklayacağımız, bizi suçlu hissettiren veya utandıran bir şey olduğunda açık olmalıyız. Suçunuzu ve utancınızı kabul etmek, bu konuda açık olmak çok büyük bir cesaret ve dürüstlük ister. Bunlar gerçek bireyleşmenin belirtileridir.

Açıklık, adil olmayı da kolaylaştırır, çünkü karar verme yetkisine sahip olanların aldıkları kararların ardında yatanları açıkça ortaya koymalarını sağlar. Ancak bu gerçekler ortaya konduğunda şüpheler ortadan kalkar ve adil olunabilir.

Şeffaflık

Açıklık ve şeffaflık birbirine çok karıştırılan iki kavramdır. Bu konuya bir netlik getirmek gerekirse; Açıklık: "içerinin anında ulaşılabilir olması"dır. Şeffaflık ise bir şeyin içini sürekli görebilmektir. Açıklık ilişkilerle ve kararların ardındaki sebeplerle ilgilidir. Şeffaflık, uygulamalar ve bilgiyle ilgilidir.

Aynı açıklıkta olduğu gibi, şeffaflık da var olmadığında şüphe doğar. Bu yüzden kuruluşlar şeffaflık politikalarını sürekli gözden geçirmeli ve mümkün olduğunca çok bilgiyi çalışanlarıyla paylaşmalıdır.

Güven

Güven, insanları bir arada tutan tutkal, enerji ve tutkunun akmasını sağlayan yağ gibidir. Güven sergilemek ve yaratmak kişisel bilinci 5.düzeyine ait bir beceridir. Güven bir grubun iş başarıma hızını artırır ve iletişimden bürokrasiyi çıkartır.

Diğer bir deyişle güven insanları birbirine yakınlaştırır. Birine güvendiğinizde bizim için en iyisini istediğini biliriz. Şüphe ise ayrılık yaratır. Birinden şüphelendiğimizde en derindeki düşüncelerimizi paylaşmayız. Açıklık kaybolur. Birçok şeyi içimizde tutarız. Güvenmediğimiz insanlarla yakınlaşmayız. "Güven her zaman bir işin sonucunu (hızını ve maliyetini) etkiler. Güven arttığında hız da artar, maliyet aşağı iner. Güven azaldığında hız düşer, maliyetler artar.

Sonuç

21.yüzyılda başarılı olmak için liderler demokratik prensiplere bağlı kalmak zorundadır. Çalışanlara seslerini duyurma imkanı vermek, söylediklerini dinlemek, adil davranmak ve onlara özerklik tanımak zorundadırlar. Eşitliğe, adil olmaya, açıklığa ve şeffaflığa dayanan bir güven kültürü yaratmalıdırlar. En yetenekli insanları (hem kendileri hem kuruluşları adına hesap verme sorumluluğunu üstlenmek isteyenleri) şirketlerine çekmek için bunu yapmaya mecburdurlar.

Özet

- 1- İnsanlar nerede olurlarsa olsunlar, hayatlarını demokratik prensipler çerçevesinde sürdürmek isterler.
- 2- Demokrasi özgürlükle başlar, eşitlik, hesap verme sorumluluğu, adillik, açıklık, şeffaflıkla gelişir, güvene ulaşır.
- 3- Bu yolculuğun her adımı bir sonraki değer gelişimi için temel niteliğindedir.
- 4- Eğer demokrasinin size sağlayacağı faydaların hepsinden yararlanmak istiyorsanız hiçbir adımı atlamamak gerekir.

- 5- Eşitlik, hesap verme sorumluluğu, adillik, açıklık ve şeffaflık olmadan güven olamaz. Özgürlük olmadansa insanlar bireyleşemezler ve kendilerini gerçekleştiremezler.
- 6- İnsanlar en iyi performanslarını, önlerine bir hedef konup halletmeleri istendiğinde, zorlandıkları takdirde de fikir danışabilecekleri bir koçları/rehberleri olduğunda ortaya koyarlar.
- 7- Birine özgürlük verdiğinizde ona aynı zamanda hesap verme sorumluluğunu da yüklemelisiniz.
- 8- Sorumluluk ve hesap verme sorumluluğu iki farklı şeydir. Kişi hesap verme sorumluluğu taşımadan da sorumluluk üstlenebilir. Ama bunun tersi pek mümkün değildir.
- 9- Özgürlük olmadıktan sonra eşitliğe kafa yormanın, eşitlik olmadan da adil olmaya kafa yormanın pek bir anlamı kalmaz. Özgürlük, eşitlik ve adillik birbirini doğal olarak takip eden kavramlardır.
- 10- Açıklık "içerinin anında ulaşılabilir olması"dır. Bu bağlamda açıklık bireyleşmenin en önemli koşullarından biridir. Bireyleşme ise güvenin en önemli koşuludur.
- 11- "İçerinin anında ulaşılabilir olması" anlamındaki açıklık korkunun yok olmasına ihtiyaç duyar.
- 12- Şeffaflık ise bir şeyin içeriğini sürekli görebilmektir. Açıklık ilişkilerle ve kararların ardındaki sebeplerle ilgilidir. Şeffaflık uygulamalar ve bilgiyle ilgilidir.
- 13- Güven "son" değerdir. Diğer tüm değerler (özgürlük, eşitlik, hesap verme sorumluluğu, adillik, açık ve şeffaflık) bu sona ulaşmanın yoludur. Diğerleri olmadan güvene ulaşmak imkansızdır.
- 14- Güven her zaman bir işin sonucunu etkiler. Güven arttığında hız artar, maliyet aşağı iner. Güven azaldığında hız düşer, maliyetler artar.

Kültürel kılavuzların diğer bir görevi de Kültürel Değerler Ölçümü'nün geribildirimlerini liderlik ekibine, departmanlara ve bölümlere iletmektir. Ayrıca Liderlik Değerler Ölçümü ve Liderlik Gelişim Raporu'nun geribildirimlerini de yapabilme beceresine sahip olmaları gerekir.

Kültür yöneticisi ve kültür kılavuzları tüm vakitlerini bu role ayırırken, kültür elçileri bu konuda özel eğitim almayı gönüllü olarak kabul eden normal çalışanlardan oluşur. Bu eğitim sayesinde, değerleri yaşatamayan liderler konusunda sıkıntı yaşandığında müdahale edebilirler. Kültür elçileri kültürün koruyucusu, kültür yöneticisinin gözleri ve kulaklarıdır. Onlar da aynı kültür yöneticisi ve kültür kılavuzları gibi kurum değerlerinin rol modelleri olmalıdırlar.

Kültür elçilerinin esas görevi vizyon, misyon ve benimsenen değerleriyle davranışları gündelik işlerde sürekli göz önünde tutarak kültürü somut bir hale getirmektir. Kültür değişimi adımını atmak kolay olabilir ama o kültürü sürdürebilmek çok zordur. Kültür elçilerinin görevi budur. İnsan kaynakları ise bu görevi yerine getirmeleri konusunda onlara (yapısal uyum süreciyle) yardımcı olur.

- 1- Bir kişiye, bir kuruma veya bir davaya bağlılığın oluşabilmesi için o kişinin, o kurumun veya o davanın sizin ihtiyaçlarınızı karşılayacak fırsatlar yaratıyor olması gerekir.
- 2- Çalışan katılımının anahtarı bağlılıktır. Bir şirket çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanıdığı zaman, çalışanlar o organizasyona karşı bağlılık hissederler.
- 3- Değerler uyumu ve misyon uyumu çalışan katılımı için kilit önemdedir. Değerler uyumu, kurumun yaşattığı değerlerle kişinin bireysel değerleri arasında benzerlik olduğu anlamına gelir. Misyon uyumu, yaptığınız işte bir anlam bulmak, kurumun başarısına katkıda bulunduğunuzu hissetmek ve yapmak istediklerine inanmaktır.
- 4- Liderler, yöneticiler ve sorumlular demokratik prensipler benimsediklerinde, size eşit davrandıklarında, dinlediklerinde, size karşı adil olduklarında ve hem kişisel hem profesyonel anlamda gelişmenizi sağlayacak fırsatlar tanıdıklarında kuruma bağlılığınız kuvvetlenir.
- 5- Liderlerinizin, yöneticilerinizin ve sorumlularınızın size, kuruma, yerel topluma ve toplumun geneline değer verdiğini hissettiğinizde şirkete bağlılığınız daha da kuvvetlenir.
- 6- Kuruma, liderlerine, yöneticilerine ve sorumlularına her zaman doğru olanı yapacakları konusunda güvenebileceğinizi hissettiğinizde, bağlılık hissiniz daha da yükselir.

Bağlılık nihayetinde şudur: Kendinizi yakın bulduğunuz, önem verdiğiniz insan, kurum veya davaya karşı hissettiğiniz sadakat duygusu. Ancak bağlılık hissini yaşayabilmeniz için bu kişi, kurum veya amacın bir şekilde ihtiyaçlarınızı karşılama konusunda sizi desteklediğini hissetmeniz gerekir.

OPERASYONEL MÜKEMMELLİK

Yazar: Lütfi Apilioğulları

Kalite: Kalite, müşteri açısından her zaman en öncelikli parametredir. Bu konuda en küçük toleransları olmaz. Her bir ürünün tam olarak, istedikleri standartlarda ve aynı kalitede olmasını beklerler.

Kalite, müşterinin geri gelmesidir, yapmış olduğunuz ürünün değil...

İş dünyasının en öncelikli gündem maddesi verimlilik. Hemen herkes artık hiçbir şeyin eskisi gibi olamayacağını farkında ve rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek için, değişim adı altında bir şeyler yapmaya çalışıyor.

Değere odaklı süreçleri tesis edip, hız, kalite ve maliyet anlamında rakiplerinden bir adım önde olmak için, geri dönüşü ve sonu olmayan bu yolculuğa ellerindeki tüm kaynakları seferber ederek girmişler, halen de bu yolda ilerlemektedirler. Yalın sistemler artık sadece üretim sektöründe değil aynı zamanda sağlık, finans, IT gibi hizmet sektörlerinde de uygulanır duruma gelmiştir. Sürecin olduğu her yerde problem olacağı düşüncesiyle, problemsavar diyebileceğimiz bu sistem, sanıyorum insanlık var olduğu müddetçe her geçen gün gelişerek, yaygınlaşarak verimliliği hedefleyen firmaların yegane işletim sistemi olacaktır. Operasyonel mükemmelliği ulaşabilmenin maalesef bir başka yolu bulunmamaktadır.

Operasyonel mükemmellik, elinizdeki kaynakların en verimli haliyle kullanılması ve bunun sonucunda müşteriye beklediği hizmet ya da değeri en hızlı şekilde sunmak demektir. Ancak, kulağa hoş gelen bu sonuca ulaşabilmek hiç de kolay değildir. Hemen herkes bu alanda ciddi şeylerin yapılması gerektiğine inanıyor, ancak pek azı gerçek anlamda başarılı olabiliyor. Değişimin gerekliliğine inanıyor ve değişimi istiyorlar. Ancak değişim için gerekenleri sağlamak konusunda gereğini yapmıyorlar. Bekleniyor ki birileri gelsin ve elindeki sihirli değnekle tüm süreçleri hemen iyileştirsin. Bu işi yaparken hiç canları acımasın, fazla masraflı da olmasın. Ancak masal dünyasında olabilecek bu beklenti maalesef günümüz patronlarının birçoğunda mevcut. Sanayi devrimini yaşamaksızın, buğday yetiştiricilikten fabrika sahibi olmaya uzanan ve büyük çoğunlukla fırsatlar sonucunda büyümeyi hazmetmeden, hızlı bir şekilde gelişen aile şirketlerinin çoğunun durumu aslında bunun en güzel örneğidir.

Araştırmalara göre değişim sürecinin başında bir organizasyonun genel durumu aşağıdaki gibidir:

- Ortalama olarak bir organizasyonda değişime açık kadronun oranı % 10'lar mertebesinde. Bu grup genelde genç, yeniliğe açık, değişim sürecinin gerekliliğine inanan kesimdir. Azami gayret sarfederler ve size tam destek olurlar.
- Ekibin büyük bir kısmı, kararsızların oluşturduğu bekleme modunda olan kesimdir. Bu grup dur bakalım ne olacak sendromu içinde olup, sürekli olarak ortamı, gelişmeleri izlerler. Ortada beklerler ve gelişmelere göre kendilerine yön verirler. Ne tam destek verirler ne de köstek olurlar.
- Değişime direnç gösteren kesim ise ortalama olarak % 15'ler mertebesinde. Daha ziyade eski çalışanlardan oluşan, kendine güveni az olan bu kesim değişimi asla istemez, direnç gösterir ve süreci baltalamak için ellerinden gelen her şeyi denerler. Eski köye yeni adet gelemeyeceğinden, yapılmak istenenlerin daha önce denendiğinden ve başarısız sonuçlar alındığından bahsederek, bu nerden çıktı şimdi türünden sorular sorarak, sürekli olumsuzluk havası estirir ve kararsız büyük kitleyi yanlarına çekmeye çalışırlar. Bu kişiler genelde değişime ayak uydurmadıklarından ve yeni sistemin getirisi olarak farklı tarzda iş yapmaları gerekeceği için sürekli rahatsız bir durumda olurlar.

Üst düzey yöneticiler ya da firma sahipleri aslında dönüşüm ve değişim sürecinin asıl aktörleridir. Sürecin başarılı olması ya da hüsrana uğraması büyük ölçüde yönetim şekillerine ve organizasyona nasıl bir hareket kabiliyeti verdikleri ile doğrudan ilintilidir.

“Yönetim en eski sanat, ancak en yeni bilimdir”

Liderin öncelikli görevi, değişim için gerekli stratejik planlamayı yapmak, bunu ekibin geneliyle paylaşmak ve süreç boyunca ekibine yol göstermektir.

Sonuçlara değil, gösterilen çabaya konsantre olun.

Öğrenen ve gelişen bir organizasyon olabilmek için, öğrenen kişiye sabırlı davranmak, kişilerin hata yapmalarına müsamaha göstermek ve insanları gelişim yönünde sürekli teşvik etmek ilerlemenin yegane yoludur.

Sadece talep eden değil, aynı zamanda katılan taraf olun, sahada bulunun.

Lider, gidilecek yolu bilen, gösteren ve en önemlisi o yolda en başta kendisi giden kimsedir. Dönüşüm ve değişimin beklendiği ortamlarda kişiler liderleri izlerler. Ne yapılacağını söyleyip beklemek yerine, ekip ile beraber çalışan, yönlendiren ve koçluk yapan liderlerin tarzını benimserler.

Üst yönetimin değişim süreçlerine bizzat katılımı ve destek olması son derece önemlidir. Eğer değişim istediğinizi belirtiyor ve bunu sadece

ekibinizin yapmasını bekliyorsanız, büyük hayal kırıklığı yaşamaya hazır olmalısınız. Değişim asla tek başına gerçekleştirilemez, ekibin desteği ve uygulama yapması şarttır. Bunun için de ekibin motive olması ve karşısında kendisini dinleyen, önerilerine önem veren ve en önemli değişim sürecinde çalışmalara gerçekten destek olan kişiler görmesi gerekir.

İşleri delege edin, ekibin gelişimini sağlayın.

Değişim lideri, işleri delege eder ve ekip üyelerine güven verir. Her defasında işin nasıl yapılacağını söylemek yerine, ne beklediğini belirterek, çözüm yolunu kişinin kendisinin araştırıp bulmasını sağlar.

Lider, sonuçlar her zaman istediği gibi olmasa da, sabredip yeniden fırsatlar vererek, ekibini düşünmeye, araştırmaya ve gelişime zorlar. Ekibine hata yapma şansı verir. Hiç hata yapmayan insan, deneme yapmayan insandır yaklaşımı ile, kişileri suçlamak yerine problemin çözümüne odaklanır. Hata yapan ekibine ne öğrendiklerini, hatanın tekrarlanmaması için neler yapılması gerektiğini sorar ve onları gelişime zorlar. Başarıları takdir eder, başarısızlıkta motivasyonu sağlar ve yol gösterici olur. Bu yeni fırsatla beraber başarısızlığa etki eden unsurların ortadan kaldırılması, kişilere yol gösterilmesi ve örnek olunması konusunda üstüne düşen görevleri eksiksiz yapar.

Lider, ekibine önem verir ve eğitimlerini son derece önemser. Bireysel olarak ekip üyelerinin eksik yönlerini bilir ve geliştirilmesi konusunda aktif rol alır. Eğitim planları yapar ve ilgili eğitimleri aldırarak ekibinin yetkinliğini sürekli geliştirir.

Çünkü bilir ki, ekip liderin kopyasıdır ve lider ne yaparsa ekipte aynısını yapar.

Değişim sizin işiniz, bir başkasının değil.

Değişim süreci dahili bir süreçtir ve işletme süreçlerini daha iyi hale getirmek için yapılır. Elbette danışman ya da eğitmen gibi dış kaynak kullanımına ihtiyaç olabilir. Ancak ekip değişimin kendileri için olduğunu ve bunu da ancak kendilerinin gerçekleştirebileceğini iyi anlamalıdır. Sorumluluktan kaçmak ya da etkin görev almamak için mazeretler sunmak, değişimin gecikmesinden başka bir şeye neden olmaz.

Takdir edin, ödüllendirin.

Değişim kimileri için ekstra efordur ve karşılığı beklenir. Ödül sistemi birçok yerde, yenilik ve iyileştirme çalışmalarını teşvik etmek için itici bir güç olarak kullanılmaktadır. Değişim sürecinde önemli miktarda pozitif katkı sağlayan aktivitelerde mutlaka yönetim tarafından bir karşılık ayrılarak, ilgili kişiler ödüllendirilmelidir. Bu, değişim sürecini olumlu etkiler, kişilerin katılımını hızlandırır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus hangi aktivitenin

ne derecede ödüllendirileceğidir. Bu süreç, ne çok sıkı ne de çok gevşek olmalıdır.

Realistik hedefler koyun, gelişmeleri ölçün.

Değişim için liderlik davranışlarının ekibi harekete geçirici yönde sergilenmesi gerekir. Söylemler ile eylemlerin mutlaka birbirini tutması ve liderin her daim ilk adımı atması beklenir. Ekip bunu görmez ve liderin süreçlere katılmayıp, sürekli kendilerinden iş beklediğini hissederse, hem değişim süreci kesintiye uğrar hem de liderin kredisi gider. Liderin bu aşamada uygun boyutlarda ve uygulanabilir bir değişim sürecini bizzat rol modeli olarak yerine getirmesi beklenir.

Bazı durumlarda beklentilerin çok fazla olması ya da tam tersi kolay ulaşılabilen hedeflerin verilmesi, değişim sürecini yanlış noktalara götürebilmektedir. Gerçekçi hedeflerle beklentilerin aktarılması, düzenli aralıklarla hedeflerin neresinde olunduğunun tespit edilmesi ve hedef sapmalarının nedenlerinin detaylıca incelenmesi son derece önemlidir. Lider, problemlerin kök sebebini bulup tamamen ortadan kaldırıncaya kadar süreci takip eder. Aksi halde tüm planlar aynen kağıt üzerinde olduğu gibi kalır.

Kendinizi tanıyın, başkalarının sizi nasıl gördüğünü anlayın.

Biz yöneticiler kitaplarda yazdığı gibi davranmaya, bir başkası gibi olmaya çalışıyoruz. Amerikan firmalarının efsaneleştirdiği yöneticiler gibi anılmayı, herkesin bizi konuşmasını istiyoruz. Ancak unutuyoruz ki hiçbir başarı tek başına elde edilemiyor. Belki ön plana biz çıkıyoruz, ancak bizi oraya getiren ya da orada tutan arkamızdaki koca bir ekibi görmezden geliyoruz.

Liderliğin birçok tanımı olabilir, ancak ben liderliği bir problem çözme sanatı olarak görüyorum.

Gerçek liderler, problemleri çözmede farklı stratejiler izlerler ve sıradışı sonuçlar alırlar.

Kararlı olun, anayasayı belirleyin ve küçük çıkarlar için kuralları bozmayın.

Yeri geldiğinde yollarınızı ayırmanız gerekenlerle yollarınızı ayırın.

Değişim yolculuğu engebeli bir yolda gitmeye benzer. Bazen aşağı doğru, bazen yukarı doğru gidirsiniz. Eğer yukarı doğru çıkmakta zorlanıyorsanız, üzerinizden bazı yükleri atmanız gerekebilir.

İyi insanlar bulun, bedellerini ödeyin.

Operasyonel mükemmelliği yakalamış şirketlerdeki en önemli bölümlerden birisi insan kaynaklarıdır.

Bunun için sıradışı bir insan kaynakları yöneticisi profiline gereksinim vardır. Bu gereksinimleri karşılaması beklenen kişilerin özellikle üretim ortamında yeterli süre yöneticilik yapması beklenir. Üretim ortamını, iş süreçlerini, çalışan profilini, iş sorunlarını ve kişilerin beklentilerini yerinde yaşayarak görmesi, anlaması ve bundan sonra bu sorunlara çözüm geliştiren politikalara liderlik edebilmesi beklenir.

Üretim alanında bulunmadan, o ortamı hissetmeden, orada çalışanların sorunlarına bizzat şahit olmadan, problemler ve sebepleri nasıl fark edilebilir?

Değişimin sosyolojik boyutu öyle kolayca aşılamıyor. Uzun zaman ve farklı stratejiler gerektiriyor. Bunun için de, değişime liderlik edecek, ofisinden çıkıp üretim alanında neler olduğuna bakacak, insanların nasıl bir ortamda ne sorunlar ile karşılaştığını içinde hissedecek ve en önemlisi bu sorunlara sahada ekiple çözüm arayacak insan kaynakları liderlerine ihtiyacımız var.

Liderliğin güç kullanmak değil, gücü kullanmak olduğunu ve insanların ancak birilerini örnek alarak değişime daha kolay uyum sağladıklarını unutmamamız gerektiğine inanıyorum.

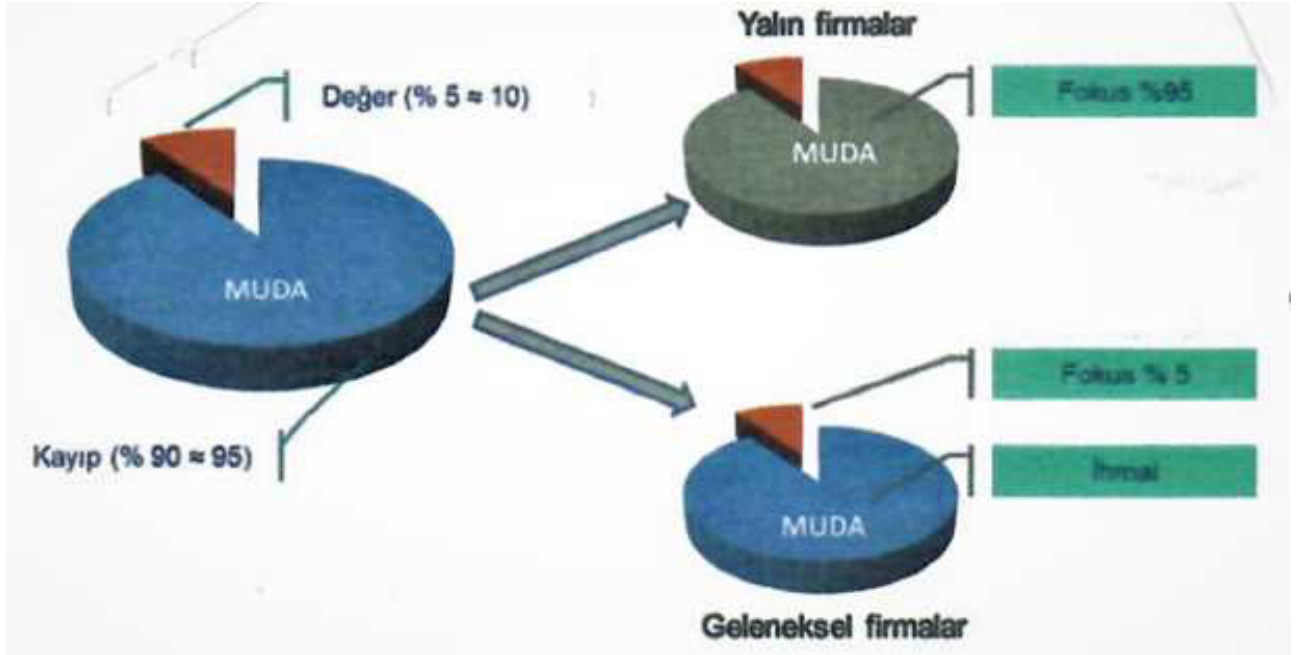
Yalın felsefenin özünde öncelikli olarak uzun dönemli strateji ve sabır yatar.

Yalın Yaklaşım

Yalın dönüşümü başarı ile uygulayıp operasyonel mükemmelliğe ulaşmış firmaları klasik firmalardan ayıran en önemli husus, süreçler içinde nerelere odaklandıklarıdır. Klasik yaklaşımı benimsemiş firmalar daha ziyade değer oluşturduğu % 5'lik dilime odaklanırlar, enerjilerini burada harcarlar. Belki bu alanda kısmi iyileştirmeler yapabilirler, ancak israfı ortadan kaldırmadıkları için verimsizlikleri aynen devam eder.

Oysa yalın yaklaşımda amaç israfa odaklanarak değer üretmeyen aktiviteleri ortadan kaldırmak ve üretim toplam süresini azaltmaktır. Bu nedenle model firmalar enerji ve konsantrasyonlarını büyük oranda % 95'lik israfın bulunduğu dilimde harcayarak, tüm kayıpları tespit ve elimine etmek üzerine strateji benimserler. Amaç gayet açık ve nettir. Mükemmellik için kayıpların olmadığı bir ortamın sağlanması ve bunu elde etmek için sürekli israf arayan bir yaklaşım sergilenmesidir. İsrafları ortadan kaldırarak üretim zamanını azaltırlar ve müşterilerine karşı daha hızlı reaksiyon gösterme fırsatını yakalarlar.

Şekil: Yalın Yaklaşım



Özetle, standartın olmadığı yerde problem anlaşılamayacağı için, iyileştirme sürecinden de bahsedilemez. O nedenle üretimin tüm süreçleri için standart iş talimatları tanımlanmalı ve uygulanmalıdır. Biz beyaz yaka yöneticilerin görevi, standartları belirlemek, mavi yakanın görevi ise standartı uygulamaktır. Eğer siz, size düşen görevi yapmaz, standartı belirlemezseniz, mavi yakanın performansını sorgulayamazsınız. Çünkü mavi yaka standarta bakar, işini yapar. Standart yoksa bildiği gibi yapar!

Reklamsız Marka Yaratmak

Dijital Dünyada Başarılı Markalar İnşa Etmenin Sırları

Yazar: Chris Grams

Yirminci yüzyıl markaları reklam ve halkla ilişkiler kampanyalarında tekrar tekrar yinelenen güçlü konumlandırma sayesinde kurulurken, reklamsız markalar markayı bilen ve onu en çok seven insanlara markanın kendisi olmak için güç vererek kuruluyor: çalışanlarınız, müşteriler, kuruluşunuzu çevreleyen toplulukların diğer üyeleri.

“Konumlandırma ürüne yaptığınız bir şey değildir. Konumlandırma potansiyel alıcının zihnine yaptığınız bir şeydir.” – *Jack Trout ve Al Ries*

Starbucks yıllardır kendini kahve üzerinden değil, sunduğu deneyim ve yarattığı ortam üzerinden farklılaştırıyor.

Farklılık noktası, markayı farklı kılan ve potansiyel müşterilerin değer vereceği bir şeydir.

Benzerlik noktası bir rakibin sizden üstün olduğu ve karşılık vermeniz gereken bir farklılık noktasıdır.

Benzerlik noktaları markanızın sadece yeterince iyi olması gereken yerlerini vurgular. Böylece diğer alanlarda sahip olduğunuz şaşırtıcı farklılık noktaları göz önünde bulundurulduğunda birileri yine de rakibinizi değil, sizi seçer.

Reklamsız marka konumlandırma yaklaşımı küçük bütçeli durumlarda gerçekten kendini gösterir...

Risk büyükse ama zamanınız ya da paranız azsa, umutsuzluğa kapılmayın. Reklamsız marka konumlandırma yaklaşımı küçük bütçeli durumlarda gerçekten kendini gösterir, çünkü her zaman bu açık, şeffaf konumlandırma sürecinin kucakladığı “erken yayınla, sık yayınla” prensibinden yararlanabilirsiniz.

Araştırmaya yatıracak paranız yok mu? Yine de elinizden gelenin en iyisini yaparak elde ettiğiniz bilgiyle dört soruyu cevaplayarak şaşırtıcı bir marka konumlandırması yaratabilirsiniz. Sonra hızlı bir şekilde konumlandırmayı kuruluştaki diğerleriyle ve hatta potansiyel olarak kuruluşun dışındaki topluluklarla test etmeye başlayın. Geribildirimle birleştirin, konumlandırmayı yeniden düzenleyin ve tekrar deneyin.

Reklamsız markanın her çalışanı markayı her gün yaşamalı...

Reklamsız markada, çalışanlar marka konumlandırmasının başarısında en önemli rolü oynar. Marka konumlandırmanın etkili olması için tüm çalışanlar onunla aynı çizgide olmalıdır. Hepsi birlikte bir orkestra gibi aynı müziği yaparak, konumlandırmayı yalnız sözleriyle değil eylemleriyle de çevrelerine aktarmalıdır.

Markayı içeriden dışarıya inşa etmek, markaya en yakın insan topluluğunun – kuruluş için çalışan insanlar – tutkusunu enerjiye dönüştürüp ve onların yarattığı çekim gücünü markanın merkezine daha da fazla insan çekmek için kullanarak markayı inşa etmek anlamına gelir.

İnsanları markayı yaşamaya zorlayamazsınız.

Bana göre, marka konumlandırmanın prova edilmiş ifadesi kulağa çoğu insanın itibar etmeyeceği konservelenmiş, kurumsal bir zırva gibi geliyor. Reklamsız markalar etkili olmak için, her bir çalışanın yeteneği ve sesinden yararlanır ve marka konumlandırmayı açıklamak ya da yaşamaya başlamak için her insanın kendi güçlü yönlerini, ilgi alanlarını ve tutkularını kullanmasına izin verir.

Amaç herkesin aynı notaları çalmasını sağlamak değildir; mesele herkesin aynı perdeden çalmasıdır. Farklı insanlar farklı enstrümanların seslerini ve farklı müzik türlerini tercih eder. Orkestranıza birçok kişiyi dahil etmenin avantajlarından biri her türden insana cazip gelecek ve bunun sonucunda da daha da fazla insanı çekecek melodiler yaratmanızın daha muhtemel olmasıdır.

İnatla yalnızca müşterilere pazarlamaya odaklanmak, markalarımızla etkileşim halinde olan önemli insanların çoğunu görmezden gelmeye neden olan miyop bir bakış açısı yaratır.

Reklamsız markalar, marka konumlandırmayı hayata geçirirken, herkesin – yalnızca müşterilerin değil – marka hakkında ne düşündüğünün önemli olduğunu kabul eder. Markanızı çevreleyen tüm toplulukları anlayarak ve onlarla etkileşimlerinizi planlayarak, müşterilerin kim olduğunuza dair görüşünü çok daha derinden etkileyebilirsiniz.

Reklamsız markalar yalnızca marka için faydalı olan şeyleri değil, ama markayı çevreleyen tüm topluluklar için fayda sağlayan şeyleri önemsemelidir.

Bir insan için itibar neyse şirket için de marka odur. İtibarı zorlu işleri iyi yapmaya çalışarak kazanırsınız. İnsanlar bunu zaman fark eder. Bunun kestirme yolu olduğunu zannetmiyorum.

En iyi tasarlanmış ve en yaratıcı yollardan hayata geçirilmiş marka konumlandırma girişimleri, zamanla devam ettirilmediği sürece yine de

başarısızlığa uğrayacaktır. Bezos'un (Amazon.com'un CEO'su) söylediği gibi, bu işin kestirme yolu yok.

Peki, marka konumlandırmayı bu ilk sunum adımlarından daha öteye taşıyarak nasıl pekiştireceksiniz? Basit. Vazgeçmeyin. Yıldan yıla.

Yalnızca marka hikayesini yazıp, versiyonlarından birini dahili ağda yayınladığınızda işinizin bittiğini zannetmeyin. Hikayeyi elinize geçen her fırsatta, mümkün olan her yerde anlatın. Süreç boyunca iyileştirmeler yapın. Siz ve diğerleri hikayeyi ne kadar çok paylaşırsa, bu işte o kadar ustalaşırsınız.

Marka, kültür ve topluluk genellikle doğru bir şekilde ölçümlenmesi son derece zor olan şeylerdir ve bazen doğru ölçümü yapmak imkansızdır. Bunlar kuruluşların karanlık maddesidir.

Marka, topluluk ve kültür, kuruluşunuzun üzerinde muazzam bir etkiye sahiptir, siz bu etkiyi etkili olarak ya da uygun maliyetle ölçerseniz de ölçmeseniz de.

Kuruluş markaya verdiği vaadi yerine getirmiyor – Kuruluşun yapabileceği en kötü hatalardan biri marka topluluğuna verdiği sözden dönmektir. Yerine getirilmeyen bir vaadin neden olduğu güven kaybının tamiri neredeyse imkansızdır. Kuruluşun sonunu getirememeye tehlikesi olan bir vaatte bulunmaması çok daha iyi olacaktır.

Markanın verdiği sözün sonunu getirebileceğine güvenmiyorsanız, hiç söz vermeyin...

İş yapma şeklinizi "adalar değil, yarımadalar inşa edin" yaklaşımını kullanarak değiştirin. Pazarlama bütçenizin (muhtemelen geleneksel reklamlar da dahil) en yüksek maliyet, en düşük değer segmentinden küçük bir yüzde alarak başlayın ve bunu bu reklamsız marka konseptlerinden bazılarını test etmek için kullanın. Başarı elde ederseniz, birazcık daha deneyin.

Zamanla geleneksel masrafların bir kısmını hepten ortadan kaldıracak konuma gelebilirsiniz. Bazı pazarlama programlarına devam etmeye karar vereceksiniz ama arka planlarında yatan düşünüş şekli ve uygulanış biçimi değişebilir.

Örneğin, ticari şovlara katılmak için para harcamaya devam etmek isteyebilirsiniz çünkü bunların yeni müşteri getirmek için harika yerler olduğu konusunda kendinize güveniyorsunuz. Ancak bu etkinliğe katılan insanlarla aranızdaki etkileşim yeni reklamsız marka yaklaşımınız sayesinde baştan aşağıya değişebilir.

Şu üç unsurun; Marka Bilinirliği, özgün vizyonla kültür ve büyük yeteneği çekme yeteneği markayı inşa etmek için kullandığımız stratejiyle ve bunu

uzun vadede uygulama tutarlılığımızla doğrudan bağlantılı olduğuna inanıyorum.

Reklamsız Marka Yaklaşımını Yönetici Ekibinize Nasıl Pazarlarsınız?

Özetle, reklamsız marka yaklaşımını yönetici ekibinize nasıl satacağınıza dair bazı fikirler sunmama izin verin. Mümkün olan en basit deyişle, neden bu yaklaşımı gözönünde bulundursunlar? Beş temel avantajı şunlardır:

- 1- Tasarruf edin** – Reklamsız markalar zaman içinde geleneksel reklam ve halkla ilişkilerin getirdiği masrafların büyük kısmını ortadan kaldırabilir. Üstelik, birçok reklamsız marka araştırma geliştirmeden tasarruf edebilir ve marka konusunda tutkulu olan dışarıdaki topluluk üyeleriyle yakından çalışarak masraflı hatalar yapmaktan sakınabilir.
- 2- Direnci güçlendirin** – Marka topluluklarıyla derin ve güven üzerine kurulu ilişkiler inşa eden reklamsız markalar, genellikle diğer markaları paramparça edecek krizlerin altından kalkabilir. Bu marka topluluklarının üyeleri markayı çoğunlukla içtenlikle önemsedüğinden, problemleri çözmek ya da krizi atlatmak için yardım etmeyi bile teklif ederler.
- 3- Tercih edilmeyi artırın** – Tutkulu ve güvenilir marka topluluklarının üyelerinin, rakiplerinizin sunduğu yeni teklifler yerine sizinkileri değerlendirmeleri daha yüksek bir ihtimaldir. Genellikle kendilerinden bir şeyler kattıkları projeler ve etkinliklere dahil olurlar ve bu da onların başka bir rakibe dönme olasılığını azaltır.
- 4- Daha hızlı yenilik yapın** – Yeni fikirler, kuruluş bünyesindeki ve çevresindeki herhangi bir yerden gelebildiği için, reklamsız markalar genellikle daha zekice ve daha hızlı inovasyon yapabilir.
- 5- En yetenekli iş gücüne sahip olun** – Reklamsız markalar birçok durumda çalışmak için daha çekici ve anlamlı yerler olabilir, özellikle de İnternet ve sosyal medyayla büyümüş olan yeni nesil genç çalışanlar için.

BİRLİKTE BAŞARMAK

Doğru İnsan, Odaklanmış Ekip, Özgüvenli Şirket Yapısı

Yazan: Mustafa Tuğrul EDİS

Her türlü önyargı, geçmişe dair izlenimler, yönetim korkuları ve toplumsal tedirginlikler başarıya engel olan faktörlerdir.

Kültürleri güçlü, güvenli ve etkin kılmak saydamlığın yerleşmesi ve bilginin rahat akışının sağlanmasıyla mümkün olur.

Kültürde yalnızlığı, bireyselliği, korkuyu beslediğinizde, kişisel gelişim çizgilerini önemsememeye başladığınızda bu değerlerden ödün vermiş olursunuz. Böylece insanlar kalıplaştırılır ve sıradanlaştırılır. Ekip genişliği, gelişim boyutu, sınırları aşma düşüncesi yitirilir.

Belirtmek gerekir ki, sorun çözme odaklı karakter yapılarının başarısızlıkları başarıya dönüştürme özellikleri daha güçlüdür. Korkusuz tavırlar ortaya koyabilirler. Otoriteye karşı gelmek konusunda cesaretli davranırlar. Böyle davranışların, ateşli tartışma ortamlarının, sorgulayıcı hareketlerin organizasyonun sağlıklı gelişmesinde büyük önemi vardır.

Görüş ayrılıklarının dile getirilmediği ve farklı düşünce noktalarının konuşulmadığı yerlerde, gelecekte daha büyük sorunlarla karşılaşılır. Tam tersi düşünülse de, tartışmaların olduğu ve olayların çözümlenerek ilerlediği ortamlar her şeye itaat edilen ortamlardan daha yaratıcıdır.

- İlişkilerde sürekli itaati, karşı çıkmamayı ve cesaretsizce süren bir sessizliği teşvik etmek hatalara ve başarısızlığa zemin hazırlamak anlamına gelir.
- Dinamiklerin güçlendirici etkisi göz ardı edilmiş olur. İnsan genellikle kendisi gibi düşünenleri yakın bulur ve o kişilerle bir arada bulunmak ve çalışmak ister.
- Ancak organizasyon içinde farklı düşüncelere gereksinim vardır ve bunların tamamı ortaya konmadan bir konuda etkili sonuçlara ulaşacağını düşünmek yanıltıcıdır.
- İletilen mesajların daha net anlaşılması için, organizasyonun denge kuran, çalışanlara ve hedeflere dikkat eden, çalışanların yanında olan yönünü öne çıkarın.
- Kişisel olmaktan çok, objektif ve özellikli olun. Görmeyi umduğunuz durumların ne olduğunu ve ne gördüğünüzü açıklayın.

- Bakış açılarına göre gerçeklerin değişebileceğini dikkate alın.
- Hareket planları üzerinde düşünce birliğinin sağlanmasına gayret gösterin.
- İyi dinleyici olmanın önemini kavrayın. Sert tavırların etkili olmaktan uzak olduğunu ve insanlarda hayal kırıklığı yaratarak onların organizasyon hedeflerinden uzaklaşmalarına neden olduğunu unutmayın.

Mitoloji ekip değerinin çekirdeğini oluşturur. Bütün her şey bu çekirdeğin etrafında biçimlenir. Ekip mitolojisinden yoksun, yapay değerlerle kurulan yapılar uzun ömürlü olmaz ve ekip reaksiyonu geliştirme konusunda yetersiz kalırlar. Bu nedenle, büyüme göstererek geniş etki alanı yaratamazlar.

Ekibin paylaştığı mekan, bulunulan mekanlardaki davranışlar, yakınlık, içtenlik, ilgi düzeyi ve ortak paylaşım konuları belirlenmelidir. Ekip içindeki çok kültürlülük, başka ülkelere ve bölgelere seyahatler, bu deneyimlerin paylaşılması, ekibin bir arada dinamik ilişkisi, işte ve iş dışı saatlerde yemek ve eğlence, çekinmeden yakınlaşabilme, ortak terminoloji yaratabilmek ve kullanmak çok önemli bir sonuca işaret eder: Değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırıcı etki gösterir.

- Farklı yetenek türleriyle, zengin ve birbirini örten niteliklerle dengelenmiş bir ekip oluşturun.
- Uygulama ve eylemlerin gerçekliğiyle ilgili değerleri öğretin.
- Ekip üyelerinin örgütsel ve kişisel bağlantılar kurmasını sağlayın.
- Ekip üyelerine soru sormayı, dinlemeyi, konuşmayı ve tartışmayı öğrenebilecekleri ortamlar hazırlayın.
- Süreçleri sürdürme kararlılığı göstermek, davranış bilgilerini edinmek ve bu alanlarda yoğunluğu sağlamak önemlidir. İnsanların uyumlu çalışmaları için gereken ortamı hazırlamaya çaba gösterin.

Ortak Reaksiyon için Farklı Düşünce

Ekte neden farklı düşüncelerden kişiler bulunmalıdır? Ortak reaksiyon için... Belki paradoksal gelebilir ancak bir ekte farklı düşüncelerden kişiler bir arada bulunmalıdır. Bu kişiler içsel işleyişte tartışabilmeli, açık olmalı, görüş farklılıkları ortaya çıkarılmalı, yöntem arayışlarına gidilmeli ve uygulamada değişimlerden kaçınmamalıdır. Davranış farklılıkları kişiselleşirse, ekip üyeleri sonuçları olumsuz etkileyen faktörlere yönelebilir ve giderek kırılmaya varabilecek çıkış noktaları arayışında bulunabilir. Ayrıca aynı düşüncelerdeki kişilerden ortak bir düşünceyi ortaya koyan görüşler çıkması organizasyon geleceği ve başarısı için olumsuz etkidir.

Özellikle kriz ortamlarında reaksiyon gösterebilmek gelecek açısından belirleyicidir. Krize kendi doğası içinde hızlı reaksiyon göstermek gerekir. Bu noktada reaksiyon tereddüt, zayıflık ya da suçluluk olarak görülebilir ama gelişmeler en gerçekçi haliyle duyurulmalı ve güncellenmelidir. Bu tür durumlarda sorumluluk alacak kadar saygı göstermeli ve dürüst bir tavrın inanma cesaretini arttırdığı bilinmelidir.

Hızlı ve ani reaksiyonlarda duygusal çıkışlardan, acele kararlardan ve iyi düşünülüp planlanmamış olay akışlarından kaçınılmalıdır. Serinkanlı karar zincirleri oluşturulmalıdır. Farklı karakterlerle bunu sağlayacak özellikleri olan kişilerin olması avantaj yaratır. Farklı düşünceler, ekibi yeniliklere acır ve birliktelik bilinci sağlar. Bu durum, kendisini değiştirebilen ekip olmaya doğru giden yolda başarı kazanmada etkindir.

Bir Şeyi Nerede Bitireceğini Bilmek

Birlikte başarıma döngüsünün, bütün süreçlerinde zamanı iyi kullanmak ve kesinlikle aceleci olmamak, olay akışlarına kapılıp acele kararlar almamak gerekir. Doğru ve yerinde ruhsal refleks bu noktada tamamlayıcı unsurdur. Acele alınan kararlar sonraki aşamalarda başka sorunların oluşmasına zemin oluşturur. Yanlış önceliklerin dikkate alınıp uygulanmasına ve değişimlerin gözden geçirilerek karar alınmasına sebep olur ve bu noktada, esas amacın yitirilmesi tehlikesi vardır. Uyumlu ilerleyen bir akışın kesilerek zaman kaybedilmesine de yol açabilir. Bu nedenle, bazen beklemekle alınacak sağlıklı karardaki zaman kaybı acele alınan karardan daha avantajlı bir durum yaratır.

Yetenek şaşırtıcıdır, çünkü farkı yaratan eylemin kökenidir. Bir tür davranış çekirdeğidir. Taklit edilemez olandır. Farklı yeteneklerin birlikteliği ve bir arada bulunması da ekip değerini oluşturur.

Sonuçta bir iş, başarılı insanlar ve onların işlerini iyi yapmaları sonrasında beklenen nitelikte sonuçlanabilir. Bu süreçte özgürlük alanları, organizasyonun ve insanların önceliklerini sağlıklı olarak belirleyebilmelerini, böylece katlandıkları zorlukları kolayca aşabilme olanağı bulmalarını sağlar.

Birlikte başarıma deneyimini ortaya çıkaran özelliklerden biri, gerçek anlamda empati kurabilmektir. Empati, insanların daha dikkatli dinlemesi gerektiğinin öğrenilmesiyle gelişir. Bu özellik, ilişkilerin soğukkanlı yönetilmesine, kurallar uygulanırken toleransların yerinde kullanılabilmesine, sorunlar karşısında pratik çözümler bulunmasına ve sorumluluk duyularak işlerin yapılmasına neden olur. Yüksek empati düzeyi, sürdürülebilir başarı için gereklidir. Bu tür ekipler işlerini yaparken

mutludur, kendilerini ve birlikte çalıştıkları diğer kişileri ve organizasyonları da mutlu etmeyi bilirler. Bakış açılarını değiştirebilmeyi, uzun soluklu düşünebilmeyi, esnekliğin en kritik niteliklerden biri olduğunu ve daha sabırlı davranmayı öğrenirler.

Çalışanların birlikte zaman geçirmesi gerekir. Algısal ve gerçek farklılıklardan yola çıkarak birlikte çalışan başarıma ekipleri oluşturmak için yoğun bir iletişim ortamı, paylaşma duygusu, uzmanlık ve bilgi alanı ile yeterli performans sağlanmalıdır. Bunun için de güven oluşturacak tedbirler alınmalı, gerekiyorsa organizasyon yapısı kademeli olarak değiştirilip belirli yetkiler devredilebilmelidir. Samimi ilişkilerin, kalıcı dostlukların ve gerçek paylaşımların başarı kanıtı olduğu kesinkes bilinmelidir. Bu tür organizasyonlarda birbirini etkilemek, birlikte çalışmaktan zevk duymak, içinde bulunulan ve çalışılan ortamdan dolayı onur ve gurur hissi taşımak ve gelecek odaklılık daha rahat kazanılan özelliklerdir.

Empati kurmak kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut beslemeyi sürdürebilmedir.

Ekip ruhunu korumak ve yenilemek için, ekip içi çatışmaları önlemek ve tüm süreçlere herkesin katılımını sağlamak gerekir. Oluşturulan birlikte başarıma ortamında, kişisel yaklaşımları öne çıkaracak tavırlar benimsenmediği ve bu tavırlar bir şekilde desteklenmediği sürece, anlaşmazlık konularıyla pek karşılaşmaz. Eğer denizcilik ya da havacılık gibi kendi terminolojisi olan bir sektörde ya da alanda bulunulmuyorsa bile, ortak bir terminoloji meydana getirmek ve buna uygun bir iletişim ağı oluşturmak ekip içindeki içtenliğin artmasına, bu şekilde de ekip ruhunun sürekliliğine, bağlılığın güçlü olmasına yardım eder.

Kötü bir duruma düşünce iyimser değil, gerçekçi olmak gerektiği bilinir. Açık sözlülüğün tedirginliği giderdiği ve insanları rahatlatarak kolay çözümlere ulaştırdığı anlaşılır. Odak – sonuç ilişkisini etkileyen belirsiz durumlar karşısında net tavır alınmasını sağlar ve bütün gücün uygulamalar üzerinde yoğunlaşmasına katkıda bulunur.

Kendini geliştirebilen ekipler nitelikli çalışkanlık gösterirler. Bazı özellikleri kazanıp korumak konusunda yeteneklidirler: Değişimlere kolay uyum sağlamak, açık alanları ve sorunları önceden görebilmek, temkinli ve iyimser bir anlayış ile krizlere yaklaşmak, doğru yönlendirmek, yaratıcılık ve motivasyon teşviki, risk alabilme cesareti göstermek, bir kültür yaratabilmek, sonuca yönelik odaklanmak ve konsantrasyon sağlamak, yenilikçiliğin sürekliliğinin sağlanması, özverili çalışmak, keşfederek ilerleyebilme yeteneği göstermek, vizyon ve anlayış farkı oluşturabilmek, gereksinimleri karşılayabilmek konusunda titizlik, genel stratejilerde ve uygulamalarda köklü değişiklikler yapabilmek, uzman olunan alanlardaki

önceliklere yoğunlaşabilmek. Bu özellikler, sürdürülebilir başarı hedeflerine ulaşma konusunda rekabet avantajı ile birlikte yetkinlikleri daha da geliştirir.

Endişe yeni bir oluşumun, fırsatların ve bizi daha iyi şartlara taşıyan gelişmelerin de habercisi ve öncüsü olabilir. Bu konuda ayrıca filozof Kierkegaard'ın bir saptaması var: Kaygının büyüklüğü, mükemmelliğin büyüklüğünün ilahi kehanetidir. Heyecan ve endişe, hayatı ve yaşanan günleri değiştirme etkisi de gösterir.

Yoğun stres insanın duygusal kapasitesini zorlar, tutkulu yaklaşımını engelleyici rol oynar. Hatta giderek tutkunun yitirilmesine neden olur. Bu durum endişeyi artırır. Çok şeyden endişe edilen durumlarda olayları ve akışları, nedenleri doğru konumlamak güçtür. Gerçekte nelere gereksiniminizin olduğu bilinmelidir. Bu anlamda, iyi kararlar daima kontrolü elinde bulunduran bir bellek tarafından verilir. Bazı şeylerin iyi gitmeyeceği endişesi, kontrol dışı konular olduğu beklentisi ve kötü senaryolar insan enerjisinin boşa harcanmasına yol açar.

Kendi kendine şarkı söylemek, sevilen şeylerin yapılabileceği zamanlar yaratmak, öfkeyi kontrol edip dönüştürebilmek, yemek yapmak, yaşam temposuna kendini adapte etmek, değişimleri yadırgamamak, olayları zamanında yapma disiplini geliştirmek, anlam yaratacak bakış açılarına sahip olmak, kendi kendine gülebilmek, dünyayla barışık olmak, durumdan duruma geçebilecek kişilik esnekliğinin olması, bir soruna takılıp kalmamak, hedeflerini hiç yitirmemek, şartlar olumsuz olsa bile tutarlılıktan vazgeçmemek, kendini bir bütünün parçası olarak görmek, sorunları büyümeden çözebilmek iyi motivasyon örnekleridir.

İçten gelen mükemmellik, birlikte başarma hedefinin bir varoluş biçimi ve kimlik olması sonucunu doğurur. İnsanın herkesten fazla inanması, çalışması, gerekiyorsa risk alması, beklentilere sahip olması, düşünmesi, hayal kurması, mücadele etmesi ve sonuçları göze alması önemlidir. Birlikte başarma hedefine ulaşma çabaları zor dönemlerde, kritik geçiş süreçlerinde daha da değer kazanan bir araca dönüşür.

BİRLİKTE BAŞARMAK

Yazar: Mehmet Semih SÖYLEMEZ

- 1- İnsanların belki de yaptıkları en büyük hata, öğrenmeyi belli bir yaşın sınırları içine hapsetmeleridir. Çoğu insan, eğitimin bittiği gün “öğrenme dükkanını” kapatır.
- 2- Başarı, birbirlerinin enerjisini büyük bir sinerjiye dönüştürebilen insan toplulukları tarafından gerçekleştiriliyor.
- 3- Araştırmalar, şirket başarısızlıklarının % 80'ninin iletişim probleminden kaynaklandığını, şirket başarılarının % 70'inin ise iletişim kaynaklı olduğunu söylemekte...
- 4- Bilgiyi paylaşmak, güçlenmenin ve birlikte başarıma isteğinin en büyük itici gücüdür. Bilgiyi paylaşmak zayıflatmaz güçlendirir...
- 5- Bilgi edinmeyi hobi haline getirmek, yaşam kalitesi bakımından da çok önemli.
- 6- Sürekli kendini yenileyebilen şirketler, modayı takip etmezler moda olurlar.
- 7- Tutkuları yüksek, zaman planlaması becerisine sahip, enerji / hedef ilişkisini doğru kurabilen bireyler olmak gerekiyor.

DEĞİŞİM SÜRECİNDE TÜRKİYE

Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Sosyo-Ekonomik Bir Değerlendirme

Yazan: Dr. Mahfi EĞİLMEZ

Sanayileşmiş Ülkelerin GSYH Gelişimleri (1850 – 2016)

GSYH (Milyar USD)	1850	1873	1914	1919	1929	1950	2016
Fransa	58	73	134	109	194	221	2.463
Almanya	48	80	202	157	262	265	3.467
İtalya	33	43	95	106	125	165	1.851
İngiltere	63	108	227	227	251	348	2.629
Kanada	3	7	33	34	52	102	1.529
ABD	43	112	478	599	843	1456	18.569
Kişi Başı Gelir (USD)							
Fransa	1.597	1.922	3.236	2.811	4.710	5.186	38.128
Almanya	1.428	1.999	3.059	2.586	4.051	3.881	41.902
İtalya	1.350	1.524	2.543	2.845	3.093	3.502	30.507
İngiltere	2.330	3.365	4.927	4.870	5.503	6.939	40.096
Kanada	1.330	1.842	4.025	4.019	5.065	7.291	42.210
ABD	1.806	2.604	4.799	5.680	6.899	9.561	57.436

(Kaynak: Angus Maddison <http://www.gqdc.net/maddison/>, www.imf.org)

Türkiye Cumhuriyeti'nin Kapitalist Sistemle Deneyimi

Yıllar	Büyüme (%)	Dönem Sonu Kişi Başına Gelir (USD)
1923-1929	9,4	71
1930-39	6,0	93
1940-49	-0,9	159
1950-59	7,0	584
1960-69	5,7	586
1970-79	5,9	1.877
1980-89	4,0	1.959
1990-99	4,2	4.003
2000-09	4,0	8.980
2010-2016	6,7	10.883
1923-2016 ortalaması	5,2	

Dünyanın Ekonomik Görünümü

1999	Ülke Sayısı	Nüfus (%)	GSYH (%)	İhracat (%)
Toplam Ekonomi	184	100,0	100,0	100,0
Geliş Ekonomiler	28	15,5	57,4	63,7
ABD		4,6	21,9	14,0
Euro Bölgesi		6,3	15,8	39,3
Japonya		2,1	7,6	6,7
Diğer Gelişmiş Ekonomiler		2,5	12,1	3,7
Yükselen ve Gelişen Ekonomiler	156	84,5	42,6	36,3
Çin		21,1	11,2	3,1
Hindistan		16,6	4,6	0,7
Rusya		2,5	2,4	1,3
Brezilya		2,8	3,2	0,9
Türkiye		1,1	1,3	0,6

Kaynak: IMF, World Economic Outlook Database, October 2015

Değişen Dünya Ekonomik Görünümü

2016	Sayı	Nüfus (%)	GSYH (%)	İhracat (%)
Toplam Ekonomi	193	100,0	100,0	100,0
Gelişmiş Ekonomiler	39	14,5	41,8	64,4
ABD		4,4	15,5	10,7
Euro Bölgesi	19	4,6	11,7	26,5
Japonya		1,7	4,4	3,9
Yükselen ve Gelişen Ekonomiler	154	85,5	58,2	35,6
Çin		19,0	17,7	10,7
Hindistan		11,8	6,6	5,0
Rusya		2,0	3,2	1,6
Brezilya		2,8	2,6	1,1
Türkiye		1,1	1,7	1,0

Kaynak: IMF, World Economic Outlook Database, April 2017

Dünyada Doğrudan Yabancı Sermaye Akımları (Milyar USD)

	2003	2007	2011	2016
Dünya	558,9	2.100,0	1.591,1	1.746,4
Gelişmiş Ekonomiler	358,5	1.444,1	824,3	1.032,4
Avrupa Birliği	253,7	923,8	435,1	566,2
ABD	53,2	266,0	230	391,1
Japonya	6,3	22,6	-1,8	11,4
Gelişen Ekonomiler	175,1	564,9	687,5	646,0
Hong Kong	13,6	54,3	96,6	108,1
Çin	53,5	83,5	124,0	133,7
Brezilya	10,1	34,6	96,2	58,7
Hindistan	4,6	25,0	36,2	44,5
Rusya	8,0	55,1	36,9	37,7
Türkiye	1,8	22,0	16,2	12,0

Kaynak: UNCTAD, World Investment Report 2016, 2010 ve 2006.

Günümüzün en yaygın yönetim biçimi olan temsili demokrasi rejimi birtakım ilkelere dayanır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- 1- Yönetme yetkisini ifade eden egemenlik hakkı halka aittir. Halk, temsilcilerini seçer ve onlar aracılığıyla egemenlik hakkını kullanır.
- 2- Demokrasilerde temsilciler seçimle belirlenir. Serbest seçim, açık sayım ilkesi geçerlidir.
- 3- Yurttaşlar seçme seçilme haklarıyla yönetime iradelerini yansıtır.
- 4- İnsan hakları ve özgürlükleri demokrasinin vazgeçilmez ilkeleridir. Demokrasi, özgürlük ve insan haklarını korur.
- 5- Demokraside herkes yasalarla kendisine tanınan haklardan eşit biçimde yararlanır.
- 6- Demokraside her görüşe, anlayışa, inanışa saygı gösterilir. Farklı görüş ve düşünceler yönetimde kendini ifade olanağı bulur.
- 7- Seçimlerde çoğunluğu elde eden parti iktidar olur. Diğer partiler de muhalefeti oluşturur. Demokrasilerde çoğunluğun yanında azınlığın da hakları korunur.
- 8- Demokrasi, hukuk devleti ilkesine dayanır. Hukuk devleti, yurttaşlarına hukuk güvenliği sağlayan, yöneticilerin de hukuka bağlı olduğu devlettir. Hukuk devletinde yargı bağımsızdır. Yönetimin bütün eylem ve işlemleri yargı denetimine açıktır.
- 9- Demokrasilerde kuvvetler ayrılığı (yasama, yürütme, yargının ayrı organlarda temsil edilmesi) ilkesi uygulanır. Kuvvetler ilkesi iktidar tekeli kırıyan bir uygulamadır.

Ahbap Çavuş Demokrasisi

Özellikle gelişme yolundaki ülkeler arasında yukarıda sayılan demokrasi ilkelerinin anayasada ya da yasalarda yer aldığı halde uygulanmadığı birçok ülke vardır. Bu tür ülkelerin çoğunda seçimler görünürde kurallara ve ilkelere uygun biçimde yapılır. Kuvvetler ayrımı var gibi görünür. Yasalar görünürde herkese eşit uygulanıyormuş gibidir. Çoğunluk, azınlığa saygı duyar gibi durur. Ama bunların hiçbirisi gerçek anlamda söz konusu değildir. Yasama, yürütmenin dediklerini yapar, yargı da bu yolla yürütmenin emrine girmiş olur. Seçimler gerçekten yapılır ama seçimlerde hileler olur. Bu hileler yargıya götürülür gibi görünse de yargının bağımsızlığını yitirmiş olması nedeniyle aykırı bir karar vermesi mümkün olmaz. Karşı görüşe saygı gösteriliyor gibi görünse de gerçekte böyle bir durum söz konusu olmaz. Özetle yukarıda yer alan ve demokrasi rejiminin temelini oluşturan ilkeler uygulanır gösterilir ama uygulanmaz.

Bu ülkelerde birçok yolsuzluk, haksızlık, yasadışı uygulama görülebilir. Ne var ki bu uygulamalar iktidar partisi iktidarda kalmaya devam ettiği sürece,

yargının bağımsız olmaması başta olmak üzere, çeşitli nedenlerle ortaya çıkarılamaz. Gelişmiş demokrasilerin egemen olduğu ülkelerde iktidar partisinin veya üyelerinin yaptığı bu tür yolsuzluklar partinin iktidarı devam ederken ortaya çıkarılır ve hesabı sorularak cezalandırılır. Buna karşılık demokrasinin görünürde olup da gerçekte olmadığı gelişme yolundaki ülkelerde bu hesaplaşmalar ancak iktidar partisi iktidardan indikten sonra gündeme gelebilir. Esasen iktidarda iken hesap sorulamaması ayrıcalığı, iktidardaki partinin iktidardan ayrılmamak için her şeyi yapmasının da temel nedenini oluşturur.

İşte bu tür demokrasilere “ahbap çavuş kapitalizmi”nden esinlenilerek “ahbap çavuş demokrasisi” adının verilmesi uygun olur.

Küreselleşme

Küreselleşme dört aşamada gelişti:

- 1- Küreselleşme ilk olarak savaşlarda ortaya çıktı. Eskiden bölgesel olan savaşlar Birinci Dünya Savaşı ve özellikle İkinci Dünya Savaşı’yla birlikte küreselleşti.
- 2- İkinci aşamada ekonomi küreselleşti. Sermaye hareketlerinin bütün dünyada serbest bırakılması kapitalizmi küresel bir sistem haline getirdi.
- 3- Kapitalizmin küresel sistemin uygulama modeli haline gelmesiyle birlikte kültür alanında da bir küreselleşme yaşanmaya başladı. Kapitalizmin doğup büyüdüğü yer olan Batı’nın modası, yaşamı yorumlayışı, yiyecekleri, içecekleri, müzikleri bütün dünyaya egemen oldu.
- 4- En sonunda da krizler küreselleşti. Sermaye hareketlerinin bu kadar serbest kalması finansal zaafıların bir yerden diğerine kolayca taşınmasına, finansal hastalıkların bir ülkeden ötekine kolayca bulaşmasına yol açtı. Bu gelişmeler; eskinin yerel, bölgesel krizlerini küresel düzeye taşıdı.

Osmanlı Okulları, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

1913-1914 Öğretim Yılı	Okul	Öğrenci	Öğretmen
İstanbul			
Yüksek Okullar	15	5.152	494
Ortaokul ve Liseler	38	8.649	1.019
İlkokullar	274	48.198	1.500
Taşra			
Yüksek Okullar	3	464	37
Ortaokul ve Liseler	163	12.937	1.899
İlkokullar	11.746	519.929	14.593
İstanbul + Taşra			
Toplam Yüksek Okul	18	5.616	531
Toplam Ortaokul ve Lise	201	21.586	2.918
Toplam İlkokul	12.020	568.127	16.093
Genel Toplam	12.239	595.329	19.542

1329-1330 Senesine Mahsus Maarif-i Umumiyye İhsaiyat Mecmuası, s.11-31, Tefik Güran, Resmi İstatistiklere Göre Osmanlı Toplum ve Ekonomisi'nden Naklen s.148

1923 yılında GSYH kabaca 570 milyon dolar, kişi başına düşen gelir yıllık 48 dolar, ihracat 51 milyon dolar, ithalat 87 milyon dolar, GSYH'de sanayinin payı % 11 idi. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan ağır bir Düyün-u Umumiye borcunu devralmıştı.

Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti'nin GSYH'si, Nüfusu ve Kişi Başına Geliri

Yıllar	GSYH (Milyon USD)	Nüfus (Bin kişi)	Kişi Başı Gelir (USD)
1500	3.780	6.300	600
1600	4.740	7.900	600
1700	5.040	8.400	600
1820	6.478	10.074	643
1923	9.882	13.877	712
1940	29.855	17.821	1.625
1950	34.279	21.122	1.623
1960	63.417	28.217	2.247
1970	110.071	35.758	3.078
1980	181.165	45.048	4.022
1990	305.395	56.561	5.399
2000	433.992	67.329	6.446
2010	640.727	77.900	8.225
2016	862.456	79.278	10.879

Kaynak: <http://www.ggdc.net/maddison/oriindex.htm>

Tabloya göre Osmanlı İmparatorluğu'nun nüfusu, II.Bayezit'in tahtta bulunduğu 1500 yılında 6,3 milyon iken GSYH'si 3,8 milyar dolar ve kişi başına düşen geliri de 600 dolar imiş. III.Mehmet'in tahtta bulunduğu 1600 yılında da II.Mustafa'nın tahtta bulunduğu 1700 yılında da GSYH'de artış olmakla birlikte nüfus da arttığı için kişi başına gelirde bir değişiklik olmamış. 1820 yılında II.Mahmut'un padişahlığı sırasında kişi başına gelir ancak 643 dolara ulaşabilmiş.

Osmanlı İmparatorluğu dağılıp da yerini Türkiye Cumhuriyeti aldığında kişi başına gelir 712 dolarmış. 1940 yılında kişi başına gelir 1.625 dolara ulaşmış. Osmanlı İmparatorluğu, yaklaşık 420 yılda kişi başına geliri 600 dolardan 712 dolara çıkarabilirken Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı'dan 712 dolar olarak devraldığı kişi başına geliri, 17 yılda 1.625 dolara, 93 yılda 10.879 dolara yükseltmeyi başarmış.

1500 ile 1700 yılları arasında kişi başına gelirin artmamasının nedeni büyük ölçüde Osmanlı İmparatorluğu'nun Rönesans, Reform ve Aydınlanma Çağı'nın dışında kalmasıdır. Batı'da, yavaş yavaş dinsel eğitimden bilimsel eğitime geçilmesiyle başlayan keşifler ve icatlara Osmanlı İmparatorluğu'nun yabancı kalması ekonomisinin gelişmesine de engel olmuş görünüyor.

Yapısal reform mutlak monarşiyi cumhuriyete dönüştürebilmektir, laikliğin ilke olarak kabul edilmesidir, eğitimin dinsel temelden bilimsel yapıya dönüştürülmesidir, dünyada pek az ülkede varken kadınlara erkeklerle eşit haklar verebilmektir, çiftçiye ezen aşarın kaldırılmasıdır, uçak fabrikasını 1926 yılında kurabilmektir, halkevlerini açmak, devlet konservatuvarını faaliyete geçirebilmektir.

Birçok yorumcu, yüzyıllar boyu Batı'nın Osmanlı imparatorluğu üzerinde kurduğu mali egemenliğin temel aracı olan kapitülasyonlardan Lozan Antlaşması'yla kurtulan Türkiye'nin Marshall Planı uygulamasıyla yeniden Batı'nın mali egemenliği altına girdiğini iddia eder. Çünkü Türkiye, Marshall yardımıyla birlikte birçok alandaki girişimlerini bırakmak, bazı malların üretiminden vazgeçmek, Köy Enstitüleri'ni kapatmak ve onların yerine imam hatip okullarını açmak gibi hamlelere girdi ve Cumhuriyet'in kuruluşundan beri yaptığı birçok atılımdan vazgeçti.

1983 – 2001 arasında TÜFE ortalaması bize yüzde 66 oranında bir ortalama enflasyon oluştuğunu gösteriyor. Öteki dönemlerde olduğu gibi üretici fiyat endeksine bakarsak enflasyonun yüzde 62 olduğunu görüyoruz. Dönemin en başarısız olduğu konu, fiyat istikrarı konusudur.

Türkiye'nin Kamu Kesimi ve Özel Kesim Dış Borçları

Yıllar	Dış Borç (Milyar USD)	Dış Borç /GSYH (%)	Yıllar	Dış Borç (Milyar USD)	Dış Borç /GSYH (%)
1983	18	30	2001	114	58
1984	21	35	2002	130	56
1985	26	38	2003	144	47
1986	32	43	2004	161	41
1987	40	47	2005	170	35
1988	41	45	2006	208	39
1989	44	41	2007	250	38
1990	49	32	2008	280	38
1991	52	35	2009	268	44
1992	59	37	2010	292	40
1993	71	38	2011	304	39
1994	69	52	2012	339	43
1995	76	44	2013	390	41
1996	79	43	2014	402	43
1997	84	44	2015	396	46
1998	96	36	2016	405	47
1999	103	42	2017	438	52
2000	119	45	III.Çeyrek		

Kaynak: TÜİK ve Hazine Müsteşarlığı

Cumhuriyet'i kuranlar, imparatorluğu batıran nedenlerin en başında mali bağımsızlığın kaybedilmesinin geldiğini gördükleri için çekilen birçok sıkıntıya karşın ülkeyi dış borçlanmaya sokmamaya özen göstermişlerdir.

Bir toplum, geçmişte çekilen acıları hatırlamaz, yapılan hataları değerlendiremezse aynı acıları çekmeye mahkumdur. Tarihini doğru okumayan kuşaklar, gün gelir o tarihi başkalarından dinlemek zorunda kalırlar.

Türkiye'nin Büyümesi

Yıllar	Büyüme (%)	Dönemin Özelliği
1923-1929	9,4	Kuruluş, serbest ticaret.
1930-1939	6,0	Büyük depresyon, Osmanlı borçları, devletçilik.
1940-1949	-0,9	II.Dünya Savaşı, kıtlık, ithalat sıkıntıları, varlık vergisi.
1950-1959	7,0	Çok partili yaşam, liberal politikalar ve Marshall yardımı
1960-1969	5,7	Planlı dönem, ithal ikamesi.
1970-1979	5,9	Petrol fiyatı artışı, Kıbrıs harekatı, ekonomik ambargo
1980-1989	4,0	Liberalleşme, serbest piyasa düzeni, dışa açılma politikaları
1990-1999	4,2	94 krizi ve IMF desteği, toparlanma
2000-2009	4,0	2001 krizi ve toparlanma, IMF desteği, liberal politikalar
2010-2016	6,8	Neo-liberal uygulamalar, siyasal sorunlar.

Güney Kore ve Türkiye Karşılaştırması

Güney Kore	1980	1990	2000	2010	2016
GSYH (Milyar USD)	65	279	562	1.095	1.411
Nüfus	38,1	42,9	47,0	49,6	51,2
Kişi Başına Gelir (USD)	1.711	6.513	11.947	22.087	27.535
Büyüme (%)	-1,7	9,8	8,9	6,5	2,8
Toplam Yatırımlar/GSYH %	34,5	39,6	32,9	32,0	29,2
Toplam Tasarruflar GSYH %	24,0	38,8	34,8	34,7	36,2
Enflasyon %	32,2	9,3	2,8	3,0	1,3
İşsizlik Oranı %	5,2	2,5	4,4	3,7	3,7
Bütçe Dengesi / GSYH %	-	-	4,2	1,5	1,8
Toplam Kamu Borcu / GSYH %	-	13,4	17,1	30,8	38,3
Cari Denge / GSYH %	-10,5	-0,9	1,9	2,6	7,0
Türkiye	1980	1990	2000	2010	2016
GSYH (Milyar USD)	97	207	273	772	863
Nüfus	42,5	52,9	64,7	73,7	79,8
Kişi Başına Gelir (USD)	2.169	3.747	4.219	10.476	10.817
Büyüme (%)	-0,8	9,3	6,6	8,5	3,2
Toplam Yatırımlar/GSYH %	26,7	24,1	23,8	27,0	28,2
Toplam Tasarruflar GSYH %	22,7	21,8	20,8	21,3	24,5
Enflasyon %	-	60,4	39,0	6,4	8,5
İşsizlik Oranı %	7,2	8,0	6,0	11,1	10,9
Bütçe Dengesi / GSYH %	-	-	-8,6	-3,4	-2,3
Toplam Kamu Borcu / GSYH %	-	-	51,6	40,1	28,1
Cari Denge / GSYH %	-3,2	-1,3	-3,6	-5,8	-3,8

Kaynak: IMF, WEO Database, April 2017.

Türkiye'nin yüzölçümü 783.562 km², Güney Kore'nin yüzölçümü 100.210 km²

Tabloda iki ülkenin nüfusuna bakmakta yarar var. 1980 yılında iki ülkenin nüfusu birbirine oldukça yakın. Güney Kore 38,2 milyon, Türkiye 42,5 milyon nüfusa sahip. 2016 yılına geldiğimizde Güney Kore'nin nüfusu yüzde 34 oranında artarak 51,2 milyona yükselirken aynı sürede Türkiye'nin nüfusu yüzde 88 oranında artarak 79,8 milyona ulaşmış bulunuyor. Türkiye'nin kişi başına gelirinin düşük kalmasının birçok başka nedeni varsa da en önemli nedenlerinden birisi nüfus artışı gibi görünüyor. Eğer Türkiye'de de nüfus artışı Güney Kore'deki gibi yüzde 34 olsaydı bugün nüfus 57 milyon kişi olacak ve kişi başına gelir de 15 bin doların üzerinde olacaktı.

Esnafın İktidara Gelişi

Anadolu, geçmişte birçok başkaldırının yaşandığı topraklardır. Kimi sisteme, düzene başkaldırır, kimi mezhep ve ırk kökenli başkaldırıdır. Birinci Dünya Savaşı'nın ardından Anadolu halkı, Mustafa Kemal Paşa'nın önderliğinde yabancı devlet ordularının işgaline başkaldırdı ve yitirdiği bağımsızlığını geri aldı. Bu topraklarda kimi başkaldırıları ileri doğru kimi başkaldırıları ise geriye doğru oldu.

Türkiye'de geçmişte asker ve sivil bürokrasi, sanayi ve ticaret burjuvazisi, tarım burjuvazisi iktidarda yer aldılar. Bu, bazen tek başlarına seçimi kazanarak, bazen bir darbe sonrası iktidara gelerek, bazen de bir koalisyonda bulunmak suretiyle gerçekleşti.

2000'lerde esnaf burjuvazisinin iktidara gelmesi Türkiye'deki diğer kesimler için sürpriz oldu. Bu sürpriz giderek şoka dönüştü. Çünkü esnaf burjuvazisi iktidarında Türkiye'de Cumhuriyet'in ilanından beri görülmeyen değişimler yaşanmaya başlandı.

Esnaf iktidarı aslında ciddi bir başkaldırının sonucudur. Kurtuluş Savaşı'yla başlayan ve Türkiye'yi Batı'ya entegre etmeye yönelen başkaldırı bu kez tersine, Türkiye'yi Ortadoğu'ya entegre etmeye yönelmiş bir başkaldırıya döndü. Bu yolda atılan adımlar, Atatürk devrimlerinin çoğunun geriye çevrilmesiyle başladı ve devam etti. Bu adımlar, Türk toplumunda daha önce yaşanmış olan kutuplaşmalara birçok yeni bölünmeler, ayrışmalar ekledi. Cumhuriyet'e geçişinin 100.yılıni kutlamaya doğru ilerleyen Türk toplumu pek çok açıdan farklı düşünen, farklı davranan, bu farklılıklara saygı göstermeyen, birbirini anlamayan gruplara bölündü.

Esnaf Burjuvazisi

AKP, ilk kez iktidara geldiğinde çoğunlukla esnaf iktidarı söz konusuydu. Zaman ilerledikçe burjuva gibi görünen ama aslında esnaf burjuvası olanlarla sonradan zengin olarak esnaf burjuvası konumuna geçenler iktidarı ele geçirdiler. Bunlardan bazıları siyasete girerek, bazıları siyaset dışı kalarak iktidar oldular. Böylece zaman içinde esnaf, iktidarı esnaf burjuvazisine kaptırdı. İlk dönemde yönetimde olan kişilerden bazıları iktidarın devamında değişmediği için de esnaf hala kendisini iktidarda sanmak gibi bir optik kırılma yaşamaya devam ediyor.

Türkiye’de Borç Envanteri

Milyar TL	2002	2008	2010	2016
Toplam Hazine Borç Stoku	242,7	380,3	473,5	759,6
İç Borç Stoku	149,9	274,8	352,8	468,6
Dış Borç Stoku	92,8	105,5	120,7	291,0
KİT Borçları	27,6	69,0	64,3	38,0
İç Borçları	15,8	62,6	55,9	31,8
Dış Borçları	11,8	6,4	8,4	6,2
Belediyelerin Banka Borçları (2016 verisi tahmindir)	1,3	7,6	5,9	15,0
KAMU KESİMİ TOPLAM BORÇ STOKU	271,6	456,9	543,7	803,8
Özel Kesim Toplam Kredi Borç Stoku	87,8	396,4	507,5	1.709,5
Hanehalkının Bankalara Borcu	6,6	118,0	174,3	439,8
ÖZEL SEKTÖR + HANEHALKI BORÇ TOPLAMI	94,4	514,4	681,8	2.149,3
TOPLAM	366,0	971,3	1.225,5	2.953,1

Kaynak: <http://www.hakanozyildiz.com/2017/02/borcluyum-kederliyim-her-ne-desen-haklsn.htmlzine>

Özelleştirme Gelirleri

Yıllar	Tutar (Milyon USD)	Tutar (Milyon TL)
2003	289	410
2004	1.283	1.916
2005	8.222	11.239
2006	8.096	12.880
2007	4.259	5.637
2008	6.259	7.791
2009	2.275	3.518
2010	3.082	4.831
2011	1.358	2.194
2012	3.021	5.484
2013	12.486	23.183
2014	6.279	13.446
2015	1.996	5.480
2016	1.314	3.856
Toplam	60.219	101.864

Kaynak: ÖİB, 2016 Faaliyet Raporu, TL hesaplaması Dr.Mahfi Eğilmez

Türkiye'nin Özelleştirme ve Borçlanmaya Dayalı Gelişimi
2016 yılına ilişkin GSYH, kişi başına gelir, büyüme oranı ve işsizlik oranı tahmindir

Yıllar	GSYH Milyar USD	Kişi Başı Gelir USD	Büyüme %	Enflasyon %	İşsizlik %	Bütçe Dengesi %	Cari Denge %
2002	238	3.581	6,4	29,8	10,8	-15,9	-0,3
2003	312	4.698	5,6	18,4	11	-11,1	-2,5
2004	404	5.961	9,6	9,3	10,8	-6,4	-3,7
2005	499	7.304	9	7,7	10,4	-1,7	-4,6
2006	548	7.906	7,1	9,6	9,5	-0,6	-6,1
2007	677	9.656	5	8,4	9,9	-1,8	-5,9
2008	663	10.931	0,8	10,1	12,7	-1,8	-5,7
2009	645	8.980	-4,7	6,8	12,6	-5,5	-2,2
2010	748	10.560	8,5	6,4	10,6	-3,6	-6,2
2011	730	11.205	11,1	10,5	9	-1,3	-9,7
2012	877	11.588	4,8	6,2	9,3	-2,2	-6,1
2013	951	12.480	8,5	7,4	9,6	-1	-6,8
2014	934	12.112	5,2	8,2	10,9	-1,1	-5
2015	855	11.019	6,1	8,8	10,8	-1	-3,8
2016	863	10.883	2,9	8,5	10,9	-1,1	-3,8
2003-2016 Ortalama			5,7	9	10,6	-2,9	-5,2
2003-2016 Ortalama			3,4	70	7,6	-11,6	-0,5

Kaynak: TÜİK ve IMF verileri

Dünya tarihinde birçok devrim yaşandı ama bunların en önemlileri neolitik devrim, sanayi devrimi ve iletişim devrimidir denilebilir.

Araştırmalara göre konut ve çevre sorunları yaşayan bireylerin en büyük şikayeti konutun izolasyon sorunları nedeniyle ortaya çıkan ısınamama sorunu (şikayet edenlerin oranı yüzde 42.). Bu şikayetin oranında 2011'e göre artış söz konusu. İkinci sırada çatının sızdırması, duvarların nemli olması, pencere çerçevelerinin çürümüş olması gibi nedenler geliyor (oranı yüzde 38) Bu şikayetin oranında ise 2006'ya göre düşüş var.

En büyük erdem, insanın kendisine zorla kabul ettirilenlere başkaldırabilmesidir. Her şeyi kabul eden insan bilime, sanata, ilerlemeye, demokrasiye, insanlığa katkıda bulunamaz.

Türkiye Ekonomisinde Gelişmeler

Yıllar	GSYH Milyar USD	Kişi Başı Gelir USD	Büyüme %	Enflasyon %	İşsizlik %	Bütçe Açığı %	Cari Açık %
2002	238	3.581	6,4	29,8	10,8	-11,2	-0,3
2003	312	4.698	5,6	18,4	11	-8,8	-2,5
2004	404	5.961	9,6	9,3	10,8	-5,4	-3,7
2005	499	7.304	9	7,7	10,4	-1,5	-4,6
2006	548	7.906	7,1	9,6	9,5	-0,5	-6,1
2007	677	9.656	5	8,4	9,9	-1,6	-5,9
2008	663	10.931	0,8	10,1	12,7	-1,8	-5,7
2009	645	8.980	-4,7	6,8	12,6	-5,5	-2,2
2010	748	10.560	8,5	6,4	10,6	-3,6	-6,2
2011	730	11.205	11,1	10,5	9	-1,3	-9,7
2012	877	11.588	4,8	6,2	9,3	-2,2	-6,1
2013	951	12.480	8,5	7,4	9,6	-1	-6,8
2014	934	12.112	5,2	8,2	10,9	-1,1	-5
2015	855	11.019	6,1	8,8	10,8	-1	-3,8
2016	863	10.883	2,9	8,5	12,7	-1,1	-3,8

Borçlardaki Gelişme

Yıllar	Bütçe Açığı %	Cari Açık %	Kamu Borç Stoku GSYH %	Özel Kesim Dış Borç Stoku / GSYH %	Hanehalkı Borç Stoku GSYH %
2002	-11,2	-0,3	27	18,1	2
2003	-8,8	-2,5	23	15,7	3
2004	-5,4	-3,7	19	15,9	5
2005	-1,5	-4,6	14	17	7
2006	-0,5	-6,1	13	21,9	9
2007	-1,6	-5,9	11	23,7	11
2008	-1,8	-5,7	12	28,4	12
2009	-5,5	-2,2	13	26,7	13
2010	-3,6	-6,2	12	25,6	15
2011	-1,3	-9,7	13	27,4	16
2012	-2,2	-6,1	12	26	16
2013	-1	-6,8	12	28,3	17
2014	-1,1	-5	13	30,2	17
2015	-1	-3,8	13	33	17
2016	-1,1	-3,8	14	32,9	18

Kaynak: Hazine, TCMB, <http://www.hakanozyildiz.com/2017/02/borcluyum-kederliyim-her-ne-desen-haklsn.html>

Demokrasilerde kamuoyu baskısı, yargının yarattığı önleyici etkiden de üniversitenin yol göstericiliğinden de önemlidir. Toplum, motorlu taşıtlar vergisi artışına gösterilen tepkinin yarısını ödediği vergilerle oluşan bütçenin kullanılmasına gösterebilse çok şeyi düzeltme şansı olurdu.

Sağlıkta Gelişmeler

Yıllar	Sağlık Kurumu	Hekim	Hekim Başına Hasta
1989	812	46.708	1.160
2002	9.685	91.949	722
Değişim %	1.093	97	-38
2003	9.183	94.466	711
2016	30.449	141.259	557
Değişim %	232	50	-22

Kültür Alanında Gelişmeler

Yıllar	Basılan Kitap	Kütüphane Sayısı
1989	5.870	771
2002	12.497	1.275
Değişim %	113	65
2003	15.976	1.350
2016	51.113	1.137
Değişim %	220	-16

AKP Öncesi ve Sonrası Ekonomik Karşılaştırma

	1989 - 2002 Ortalama	2003 - 2106 Ortalama	AKP Döneminin Değerlendirilmesi
Büyüme	4	6	+
Enflasyon	70	9	+
İşsizlik	8	10	-
Bütçe Açığı	-11	-3	+
Cari Açık	-1	-5	-
Kamu Kesimi Borç Yüğü	67	40	+
Özel Kesim Dış Borç Yüğü	13	26,2	-
GSYH / Küresel GSYH	1,3	1,3	-

Kaynak: Tablodaki veriler; IMF, WEO Database, October 2017'den alınmıştır.

2006 ile 2011 Yılları Arasında Sanayi Malı Satış Gelirleri Değişimi (Milyar USD)

Ülke	2006	2011	Değişim %
Euro Bölgesi	550	620	13
ABD	280	280	0
Almanya	190	220	16
Rusya	10	15	50
Çin	170	580	241

Kaynak: Ali Rıza Ersoy: On the Way to Industry 4.0, March 2016

Türkiye'nin, bu devrimin yaratacağı tsunamiye hazırlanması gerekiyor. Bu açıdan birkaç önemli noktayı sıralayalım:

- 1- Sanayi odalarının önderliğinde yüksek kalitede eleman yetiştiren bilim liseleri kurulması gerekiyor. Bu liselerde öğrenciler bir yandan bu yeni sanayiye, bir yandan da onun gerektireceği programları kullanmaya uyum gösterecek şekilde yetiştirilmeli. Türkiye'nin artık vakıf üniversiteleri yerine vakıf bilim liselerini kurması, devletin bunları teşvik etmesi gerekiyor. Bu okullarda üniversitelerin teknik alanlarında ders veren hocaların ders vermesi gerekiyor. Devlet, bu okullarda okuyacak öğrencilere burs vererek bu okullara kaydolmayı mutlaka teşvik etmeli.
- 2- Üniversitelerde bilim dallarına dönüş yapılmalı. İktisadi idari bilimler fakültelerinde kontenjanlar hızla düşürülmeli. Çünkü bu bölümlerden mezun olanlara duyulacak ihtiyaç bu yeni devrimle hızla azalacak. Yeni düzenle muhasebecilik, insan kaynakları uzmanlığı, işletmecilik gibi mesleklerin çoğu büyük ölçüde bilgisayar programları yoluyla yapılacak. Türkiye, bu bölümlerden bu kadar çok sayıda öğrenci mezun etmeye devam ederse bu mezunlar çalışacak iş bulmakta giderek daha fazla zorlanacaklar.
- 3- Endüstri 4.0, aksine bütün iddialara karşın ister istemez işsizliği arttıracak bir devrim. Robotlarla çalışan üretim birimlerinde mavi yakalılara ihtiyaç azalacak. Bu yeni oluşumda ancak program yazabilen, robotları ve makineleri yapabilen insanlarla programları kullanabilen insanlara yer olacak. Diğerleri sanayiden hizmetlere kaymak durumunda kalacak. O nedenle bu büyük dalgayı karşılayabilmek için geleceğin toplumuna yönelik eğitim değişikliğine gidilmesi gerekiyor.
- 4- Endüstri 4.0'a geçişle birlikte ortaya çıkacak işsizliği azaltabilmek için tarım ve hayvancılık politikalarını, bu alanlarda üretimi ve verimliliği arttıracak biçimde ele almak gerekiyor. Esasen o alanlarda da genetik bilimin gelişmesi ve uygulanması sonucu birçok devrim peş peşe geliyor. Yani yalnızca sanayi devrimi değil tarım ve hayvancılık devrimi de güncelleniyor. Tarım ve hayvancılık alanında Türkiye bırakın ileri gitmeyi geri gitmiş bulunuyor. Endüstri 4.0'ın yaratacağı işsizliği azaltmak ve yeni tarım ve hayvancılık devrimine ayak uydurabilmek için bugünden tarım politikasını baştan aşağıya yeniden ele almak gerekiyor.
- 5- Bütün bunları yapabilmek için inşaatı bırakıp çevreye bakmak gerekiyor.

Türkiye'nin bir kez daha sanayi devrimini kaçırmamak ve onun etkilerinden olumsuz olarak etkilenmemek için eğitimde mutlak surette bilime yönelik reforma gitmesi şart. Bugün için Türkiye'nin önündeki en önemli yapısal

reform olarak bu değişim uzanıyor. Türkiye; sorgulayan, araştıran, analiz yapabilen bir kuşak yetiştirmek için yeterince geç kaldı. Bundan sonra kaybedilecek tek bir saniye bile yok.

Yapısal reformlar, farklı bir biçimde de tanımlanabilir. Bir ekonominin, içinde yaşadığı ekonomik sisteme, çevreye ve çevreye uyumlu hale getirilerek o sistem için daha uyumlu çalışmasının sağlanması için atılması gereken adımlara yapısal reformlar diyebiliriz. Atılması gereken adımlar yalnız ekonomik konularla sınırlı değildir. Ekonomiye yakından ilgilendiren ve etkileyen siyasal sistem, yargı sistemi, eğitim sistemi hep birer yapısal reform alanıdır. Demokratik, kapitalist ve dışa açık bir sistem içinde yer alan bir ekonominin bu sistemin koşullarına ve çerçevesine uyması gerekir.

Türkiye'nin ihtiyacı olan yapısal reformlar üç başlıkta toplanabilir:

- 1- Siyasal Reformlar
- 2- Sosyal Reformlar
- 3- Ekonomik Reformlar

PAZARLAMA 4.0

Gelenekselden Dijitale Geçiş

Yazar: Philip KOTLER

Bir marka, artık müşterileri sadece birer hedef olarak görmemelidir. Eskiden şirketlerin mesajlarını çeşitli reklam araçlarıyla yaymaları yaygın bir uygulamaydı. Hatta bazı şirketler kalabalıkta öne çıkabilmek ve marka imajlarını desteklemek için o kadar da doğru olmayan bir farklılaşma bile icat etti. Sonuç olarak, marka çoğu zaman, ürünün gerçek değerinin sahte bir sunumunu yapmaya olanak veren bir dış ambalaj muamelesi görmektedir. Bu yaklaşım artık etkili olmayacaktır çünkü müşteriler ait oldukları toplulukların yardımıyla, kendilerini hedef alan kötü markalardan kendilerini koruyorlar.

Markalar ile müşteriler arasındaki ilişki artık dikey olmamalı; bunun yerine yatay olmalı. Müşteriler markanın eş düzey ve arkadaşları olarak kabul edilmeli. Marka gerçek karakterini açığa vurmali ve gerçek değeri hakkında dürüst olmalı. Ancak o zaman güvenilir olacaktır.

Online ve offline işlerle ilgili olarak bağlanabilirliğin etkisi keskin hatları olan bir şey değildir, kolayca anlaşılmaz. Online işler son yıllarda pazarda önemli bir paya sahip oldu ama biz bu işlerin tamamen offline işlerin yerini alacağına inanmıyoruz. Aynı şekilde, online “yeni dalga” pazarlamanın en sonunda offline “geleneksel” pazarlamanın yerini alacağına da inanmıyoruz.

Televizyon ve sosyal medya gibi geleneksel ve çağdaş pazarlama iletişim medyası da birbirini tamamlayacaktır. Pek çok insan son dakika haberleri için Twitter’a bakıyor ama en sonunda televizyona dönüp daha güvenilir ve daha ayrıntılı haber için CNN’i izliyor. Diğer yandan televizyon izlemek de çoğu zaman insanları akıllı telefonlarından online etkinlikleri izlemeye itiyor. Bir televizyon reklamı da insanları online alışveriş için eyleme geçirebiliyor.

Müşteriler, satın alma kararları verirken temel olarak üç faktörden etkilenir. İlk olarak, televizyon reklamları, basılı reklamlar ve halkla ilişkiler gibi çeşitli araçlardaki pazarlama iletişimlerinden etkilenirler. İkinci olarak, arkadaşlarının ve ailelerinin görüşlerinden etkilenirler. Ve son olarak, belirli markalar hakkında kendilerinin de geçmiş deneyimlerine dayalı bilgileri ve bir tutumları vardır.

Pazarlama uzmanlarının ilerleme göstermeleri için önlerinde iki zorlu görev var: Birincisi, müşterilerin dikkatini çekmek. Bir marka yöneticisi için bir müşteriyi 30 saniyelik bir reklamın karşısında oturtmak ve bir satış temsilcisi için 30 saniyelik bir asansör konuşmasıyla bir müşteriyi ikna etmek zordu. Gelecekte ise bir marka mesajını iletmek daha da zor olacak. Müşteri dikkati konusunda kıtlık olacak; bu nedenle sadece şaşırtıcı özellikleri olan markaların mesajları müşteriler için dinlenmeye ve savunuculuğu yapılmaya değer olacaktır. İkincisi, pazarlama uzmanlarının, sonuç üzerinde çok kontrolleri olmayacak olsa da müşteri topluluklarında marka sohbetleri başlatmaları gerekiyor. Ayrıca orada sadık marka savunucularının olmasını sağlamalı da gerekiyor; böylece müşteriler bir marka hakkında başkalarına sorular sorduğunda bu kişiler, kararı marka lehinde olacak şekilde yönlendirebilirler.

Güçlü bir karakter ve DNA'sı olan bir marka, pazarın belirli bir kesimi için muhtemelen popülerlikten yoksun olacaktır. Ama böyle markaların, en etkili satış gücüne, yani dijital dünyada markalarını korumaya istekli bir sevenler ordusuna sahip olmayı amaçlamaları gerekir.

Çelişkilerin Ortasında Pazarlama

Pazarın değişen manzarası, pazarlama uzmanlarının üstesinden gelmesini gerektiren bir dizi çelişki yaratıyor. Bunlardan iri online ve offline etkileşim. Her ikisinin bir arada var olması, birbirini tamamlaması ve ortak amaçlarının, daha üstün bir müşteri deneyimi sunmak olması gerekiyor. Ayrıca bir de bilgilenmiş ve kafası karışmış müşteri çelişkisi var. Bağlanabilirlik, bilgi bolluğu ile müşterilere güç katıyor olsa bile, müşteriler çoğu zaman kendi kişisel tercihlerinin önüne geçecek şekilde başkalarının görüşlerine aşırı bağımlı bir hale de geliyorlar. Son olarak, bağlanabilirlikle birlikte, markalar için olumlu savunucular kazanma konusunda büyük fırsatlar ortaya çıkıyor. Yine de markaların olumsuz savunucuları üzerlerine çekme olasılıkları da var. Bu her zaman kötü bir durum olmayabilir çünkü olumsuz savunuculuk çoğu zaman olumlu savunuculuğu etkin hale getirir.

1990'ların başlarında aktif internet kullanıcılarını tanımlayan internet vatandaşları anlamındaki netandaş sözcüğünü ilk kullanan kişi olan Michael Hauben, netandaş terimini şöyle tanımlıyor: Tüm dünyanın yararına interneti geliştirmeyi önemseyen ve etkin bir şekilde bunun için çalışan, coğrafi sınırları olmayan insanlar.

Gençler, kadınlar ve netandaşlar, genellikle ayrı birer müşteri segmenti olarak şirketler tarafından uzun zamandır etraflıca araştırılmaktadır. Özellikle dijital çağın en etkili segmentleri olarak, bu grupların kolektif gücü yine de tam olarak araştırılmış değildir. Gençler yeni ürün ve hizmetleri erken benimseyen bir gruptur. Ayrıca trend belirleyici etkileri vardır ama

izledikleri trendler açısından parçalı bir gruptur. Ve son olarak, oyun değiştirici işlevleri vardır. Bilgi toplayıcı ve bütünsel müşteriler olan kadınlar aynı zamanda ev halkının fiili yöneticileri, CFO'ları, satın alma müdürleri ve varlık yöneticileridir. Netandaşlar ise yoğun bir şekilde birbirleriyle bağlantı kurdukları, sohbet ettikleri ve iletişim kurdukları için sosyal bağlayıcılardır. Ayrıca etkili marka misyonerleri oldukları kadar online dünyaya içerik katkısı da sağlarlar. Gençler, kadınlar ve netandaşlar hep birlikte dijital ekonomide pazarlamanın anahtarını ellerinde tutmaktadır.

Pazarlama 4.0, şirketlerle müşteriler arasındaki online ve offline etkileşimleri birleştiren bir pazarlama yaklaşımıdır. Dijital ekonomide, tek başına dijital yaklaşım yeterli değildir. Aslında online etkileşimin gittikçe daha ağır bastığı bir dünyada offline bir dokunuş güçlü bir fark yaratır. Pazarlama 4.0 stil ile özü de harmanlamaktadır. Hızlı teknolojik trendler nedeniyle markaların daha esnek ve uyumlu davranması bir zorunluluk olsa da markaların gerçek karakterleri her zamankinden daha önemli. Gittikçe şeffaflaşan bir dünyada, sahicilik en değerli varlık. Son olarak Pazarlama 4.0 bir yandan pazarlama verimliliğini artırmak için makineden makineye bağlanabilirlik olanaklarından yararlanırken diğer yandan da müşteri katılımını arttırmak için insandan insana bağlanabilirlik olanaklarından yararlanır.

Segmentasyon ve Hedeflemeden Müşteri Topluluğunun Onayına

Pazarlama geleneksel olarak daima segmentasyonla başlar; segmentasyon, pazarı müşterilerin coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal özelliklerine göre homojen gruplara ayırma uygulamasıdır. Bunun ardından genellikle hedefleme yapılır; hedefleme ise markanın, çekicilik ve markaya uygunluklarına dayalı olarak bir ya da birkaç segmenti seçip onların peşine düşmeye karar verdiği bir uygulamadır. Hem segmentasyon hem de hedefleme, bir marka stratejisinin temel öğeleridir. Etkili bir kaynak tahsisi ve daha keskin bir konumlandırma onlar sayesinde mümkün olur. Ayrıca pazarlama uzmanlarının farklı tekliflerin sunulacağı birkaç segmente yönelik hizmetleri aynı anda sunabilmelerine de onlar yardımcı olur.

Bununla birlikte segmentasyon ve hedefleme aynı zamanda bir marka ile müşterileri arasındaki dikey ilişkiye bir örnektir, avcı ile av arasındaki ilişkiye benzer. Segmentasyon ve hedefleme müşterilerinin rızası olmadan pazarlama uzmanları tarafından alınan tek yanlı kararlardır. Segmentleri tanımlayan değişkenler, pazarlama uzmanları tarafından belirlenir. Müşterilerin katkısı, genellikle segmentasyon ve hedeflemeden önce yapılan pazarlama araştırmasındaki girdiler ile sınırlıdır. Birer "hedef" olarak, müşteriler çoğu zaman hakları ihlal edilmiş hissederler ve kendilerini hedef alan ilgisiz mesajlardan rahatsız olurlar. Pek çoğu markaların tek yönlü mesajlarını istenmeyen e-posta olarak görür.

Dijital ekonomide, müşteriler yatay topluluk ağlarıyla sosyal olarak birbirlerine bağlıdır. Bugün topluluklar yeni segmentlerdir. Topluluklar, segmentlerin aksine, doğal olarak müşteriler tarafından oluşturulur ve bu toplulukların sınırlarını da müşterilerin kendileri belirler. Müşteri toplulukları istenmeyen iletilere ve ilgisiz reklama kapalıdır. Aslında herhangi bir şirketin bu ilişki ağlarına zorla girme girişimlerine de karşı çıkacaklardır.

Markaların, bir müşteri topluluğuyla ilişki kurmak için onlardan izin istemeleri gerekir. Seth Godin'in tanıttığı izinli pazarlama, pazarlama mesajlarını iletmeden önce müşterilerin rızasını alma fikrini temel alır. Bununla birlikte, izin isterken markaların, ellerinde yem olan avcılar gibi değil, içtenlikle yardım etmek isteyen arkadaşlar gibi davranmaları gerekir. Müşteriler, Facebook'taki mekanizmalara benzer bir şekilde, arkadaşlık isteklerini "onaylama" ya da "silme" kararı verecektir. Bu, markalarla müşteriler arasındaki yatay ilişkinin bir göstergesidir. Bununla birlikte şirketler, müşterilere karşı şeffaf oldukları sürece segmentasyon, hedefleme ve konumlandırma uygulamalarına da devam edebilirler.

Marka, geleneksel olarak, şirketin sunduğu ürün ya da hizmetleri rakiplerden ayıran bir imajlar dizisidir; çoğu zaman bir isim, bir logo ve bir slogan. Marka aynı zamanda şirketin marka kampanyalarının ürettiği değer tamamını içinde barındıran bir depo işlevi de görür. Marka, son yıllarda, bir şirketin müşterilere sunduğu müşteri deneyiminin bütününe de bir temsilcisi haline gelmiştir. Dolayısıyla marka bir şirketin stratejisi için bir platform işlevi görebilir çünkü şirketin yaptığı her etkinlik markayla özdeşleştirilecektir.

Dijital ekonomide, müşteriler artık her şirketin marka konumlandırma sözünü kolayca değerlendirme ve hatta yakın takibe alma olanağına sahiptir. Bu şeffaflık içinde (sosyal medyanın yükselişi ile) markalar artık yanlış, doğrulanamayacak sözler veremez. Şirketler kendilerini her şey olarak konumlandırabilir ama temel olarak topluluk merkezli bir görüş birliği olmadıkça bu konumlandırma kurumsal kasınlıktan öteye gidemez.

Dijital ekonomide, ürün geliştirme konusundaki yeni strateji, ortak yaratımdır. Ortak yaratım ve müşterilerin fikir geliştirme aşamasında erkenden işin içine dahil edilmesiyle şirketler yeni ürün geliştirmedeki başarı oranını artırabilirler. Ortak yaratım müşterilere ürün ve hizmetleri uyarlama ve kişiselleştirme olanağı da verir ve böylece daha üstün değer önerileri yaratır.

Fiyatlandırma kavramı da dijital çağda standart fiyatlandırmadan dinamik fiyatlandırmaya doğru gidiyor. Dinamik fiyatlandırma (pazarın talebi ve kapasite kullanımına dayalı esnek fiyatlar belirleme) konaklama ve havayolları gibi sektörlerde yeni değil. Ama teknolojiye ileriye adımlar diğer sektörlerde de bu uygulamayı getirdi. Örneğin online perakendeciler, çok büyük miktarlarda veri toplayıp büyük veri analitiğini uygulama olanağı elde

ediyorlar ve bu da onlara her bir müşteri için özel bir fiyat sunma olanağı veriyor. Dinamik fiyatlandırma ile şirketler, geçmişteki satın alam örneklerine, mağazaya yakınlıklarına ve diğer müşteri özelliklerine dayalı olarak farklı müşterilere farklı fiyatlar vererek karlılığı en uygun hale getirebilirler. Dijital ekonomide fiyat, Pazar talebine bağlı olarak dalgalanan döviz kuru gibidir.

Kanal kavramı da değişiyor. Paylaşım ekonomisinde, en güçlü dağıtım kavramı kişiler arası dağıtımdır. Airbnb, Uber, Zipcar ve Lending Club gibi girişimlerin her biri sırasıyla otel, taksi, oto kiralama ve bankacılık sektörlerini altüst ediyor. Bu girişimler, kendilerine değil diğer müşterilere ait olan ürün ve hizmetlere kolay erişim olanağı veriyorlar. Üç boyutlu yazıcıların yükselişi de yakın gelecekte bu kişiler arası dağıtımı güçlendirecektir. Müşterilerin bir ürün istediğini ve birkaç dakika içinde o ürünün onların gözü önünde basıldığını düşünün. Bağlı bir dünyada, müşteriler ürün ve hizmetlere neredeyse anında ulaşmak istiyorlar ki bu da ancak yakın çevrelerindeki eşdüzeyleri tarafından gerçekleştirilebilir. Topluluğun harekete geçirilmesinin özü budur.

Bağlı bir dünyadaki pazarlama karması (yani dört C) ile şirketlerin dijital ekonomide ayakta kalma olasılıkları daha yüksek. Bununla birlikte, satış paradigmasının da değişmesi gerekiyor. Geleneksel olarak müşteriler satış tekniklerinin pasif nesneleridir. Bağlı bir dünyada ise önemli olan, her iki tarafın da etkin bir şekilde ticari değer elde etmesidir. Müşteri katılımının artırılmasıyla şirketler, müşterileri şeffaf ticarileştirmeye dahil etmiş oluyorlar.

Müşteri Hizmetleri Süreçlerinden İşbirliğine Dayalı Müşteri İlişkilerine

Satın alma öncesinde müşterilere hedef muamelesi yapılır. Satın almaya karar vermelerinin ardından ise geleneksel müşteri hizmetleri anlayışında kral olarak kabul edilirler. Müşteri ilişkileri yaklaşımına geçen şirketler müşterileri eşitler olarak kabul ederler. Şirket, müşterilere hizmet etmek yerine hem şirket hem de müşteri tarafından belirlenen koşullar altında dinlemek, yanıt vermek ve sürekli takip etmek suretiyle müşteriye gerçekten ilgi gösterir.

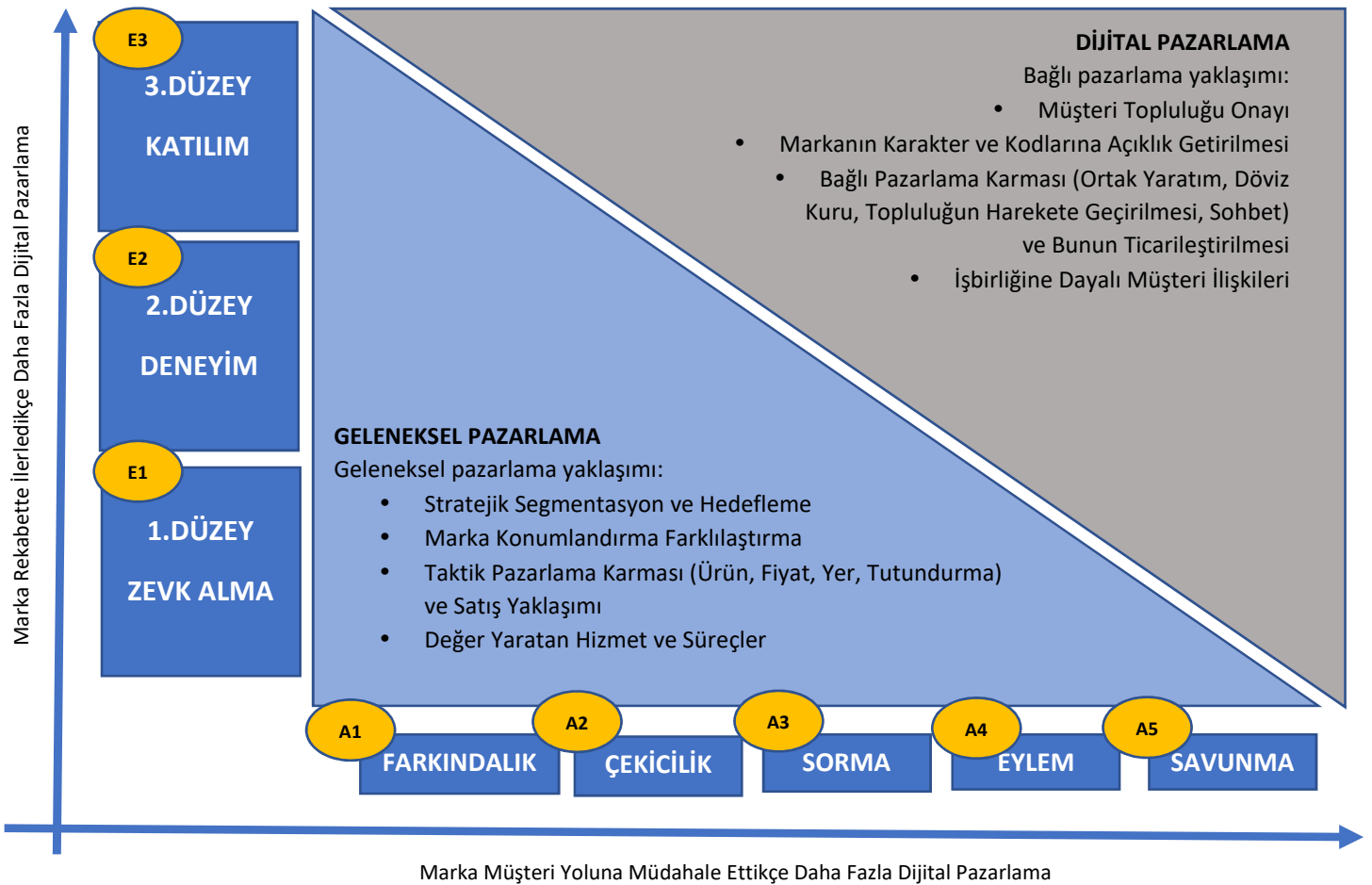
Geleneksel müşteri hizmetlerinde çalışanlar katı ilkeler ve standart işlem prosedürleri doğrultusunda belirli rolleri oynamaktan ve belirli süreçleri izlemekten sorumludur. Bu durum çoğu zaman müşteri hizmetleri personelinin çelişkili hedefler karşısında ikileme düşürür. Bağlı bir dünyada müşteri ilişkilerinde anahtar işbirliğidir. İşbirliği ise şirketlerin, müşterilere kendi kendilerine iş görebilecekleri olanaklar sunarak onları sürece katılmaya davet etmeleriyle gerçekleşir.

Geleneksel Pazarlama ile Dijital Pazarlamayı Bütünleştirmek

Dijital pazarlamanın geleneksel pazarlamanın yerini alması gerekmiyor. Bunun yerine, bu ikisi, müşterilere giden yollarda karşılıklı değişen rollerle bir arada var olmalı. Şirketler ve müşteriler arasındaki etkileşimin ilk aşamasında, marka farkındalığı ve ilgi yaratmak için geleneksel pazarlama önemli bir rol oynar. Etkileşimde ilerleme sağlandıkça ve müşteriler şirketlerle daha yakın ilişkiler talep etmeye başladıkça dijital pazarlamanın önemi artar. Dijital pazarlamanın en önemli rolü eyleme geçmeyi ve savunuculuğu teşvik etmektir. Dijital pazarlama geleneksel pazarlamadan daha hesap verebilir bir doğaya sahip olduğu için odaklandığı konu sonuçlara etki etmektir, oysa geleneksel pazarlamanın odak noktası müşteri etkileşimini başlatmaktır.

Pazarlama 4.0'ın özü, müşterilerin katılım ve savunuculuğunu kazanmak için geleneksel ve dijital pazarlamanın değişen rollerini benimsemektir.

Geleneksel ve Dijital Pazarlamanın Karşılıklı Değişen Roller



Dijital Ekonomide Pazarlamayı Yeniden Tanımlamak

Pazarlama 4.0, şirketler ile müşteriler arasındaki online ve offline etkileşimi birleştiren, marka geliştirmede stil ile özü harmanlayan ve en sonunda müşteri katılımını artırmak için makineden makineye bağlantıyı insandan insana bir dokunuşla tamamlayan bir pazarlama yaklaşımıdır. Pazarlama uzmanlarının, pazarlamanın kilit kavramlarını yeniden tanımlayan dijital ekonomiye geçişine yardımcı olur. Pazarlama 4.0'da dijital pazarlama ve geleneksel pazarlamanın bir arada var olması gerekir ve nihai amaç, müşterilerin savunuculuğunu kazanmaktır.

Farkındalık, Çekicilik, Sorma, Eylem ve Savunma

Dijital ekonomide, müşteri yolu beş A olarak (farkındalık, çekicilik, sorma, eylem ve savunma şeklinde) yeniden tanımlanmalıdır. Pazarlama 4.0 kavramının nihai amacı müşterileri farkındalık aşamasından savunuculuk aşamasına taşımaktır. Pazarlama uzmanları, bunu yapmak için üç ana etki kaynağından yararlanmalıdır; kendi etkisi, başkalarının etkisi ve dış etki. Bu, O Bölgesi (O3) dediğimiz yararlı bir araçtır ve pazarlama uzmanlarının pazarlama çabalarını en uygun hale getirmelerine yardımcı olabilir.

Bazı müşteriler güçlü toplumsal ve çevreci değerlere sahip markaları çekici buluyor. Bu markalar Pazarlama 3.0'ı uyguluyor ve müşterilere kendilerini iyi hissetme etkenlerini sunuyor. Body Shop gibi bir marka sosyokültürel dönüşüm sunuyor. Birçok açıdan sosyal adaleti destekliyor: kadınların güçlendirilmesi, adil ticaret ve çalışan çeşitliliği gibi.

Deneyssel ve belirli yaşam biçimlerini temsil eden markalar da müşterilere çekici gelebilir. Bu markaların geleneksel olmayan bir iş yapma yöntemleri vardır ve bu nedenle havalı ve şık markalar olarak algılanırlar. Destansı misyonları hakkında harika hikayeler anlatarak müşterileri etkilerler. Örneğin, yatak markası Casper insanların yatak alma yöntemini yeniden tanımlıyor ve daha iyi uyumalarına yardımcı oluyor. Sektörde pek görülmemiş iş uygulamaları gerçekleştiriyor. Diğerleri birçok yatak türü sunarken o sadece tek bir "mükemmel" yatak tipi satıyor, en kaliteli uykuyu vermek için tasarlanmış yatağı. Online satış yapıyor ve orta boy çift kişilik yatakları 21x21x42 inçlik nakliye dostu bir kutuya sığdırıyor. Hepsi bu kadar da değil. Ücretsiz nakliye ve iade garantili 100 gecelik deneme süresi veriyor. Bu uygulamalar doğru modeli seçmeye ve yatağı taşımaya zamanı olmayan müşteriler için çok elverişli ve risksiz. Bununla birlikte Casper'ın uzun vadede çekici kalmayı başarıp başaramayacağını ise bekleyip görmek gerekiyor.

Önemli miktarda bir çekiciliği olan yaşam tarzı markasına bir diğer örnek de Tesla. Müşteriler Tesla'larını almak için birkaç yıl sıra bekliyorlar. Elon Musk'ın Steve Jobs benzeri kişiliğiyle Tesla, otomobillerin geleceği ve sürdürülebilir enerji hareketi hakkında etkileyici hikayeler anlatıyor. Tesla gibi bir marka, müşterilere, kendilerini ifade edebilecekleri bir platform sağlar. Bir Tesla sahibi olmak, müşteriler için hem harika bir sürüş deneyimi yaşamaktır hem de kendi kimliklerinin bir ifadesi.

Müşterilerin gerçek gereksinimlerini karşılamak için ürün ve hizmetlerine kişilik kazandırmayı başaran markalar da müşterilere çekici gelebiliyor. Talebin parçacıklara ayrıldığı ve pazarın heterojenleştiği bir dünyada yaşıyoruz. 1970'lerin ortalarında Burger King "Nasıl İsterseniz Öyle Olsun" kampanyasını başlatarak, basit bir şekilde, kişiselleştirme trendini başlattı.

Güçlü bir çekicilik sağlayan sahici bir farklılaşmaya sahip olmak, bir marka için önemli. Bu farklılaşma ne kadar cesur, ne kadar atılgan ve ne kadar alışılmışın dışında olursa markanın çekiciliği de o kadar büyük oluyor.

Müşteriler internette arama yaptığına ya da arkadaşlarına ve aile bireylerine sorduklarında markalarının ikna edici bir şekilde öne çıkmasını sağlamak, pazarlama uzmanlarının görevidir.

Uzun vadeli bir yönelimi olan pazarlama uzmanları, bir satışı kapatmayı daha fazla meyve verme potansiyeli olan bir ilişkinin başlangıcı olarak görürler. Ayrıca marka savunuculuğu yaratmanın önemli kader anlarından biri de budur. Çoğu müşteri için, kullanım ve satış sonrası hizmetleri kapsayan satın alma sonrası deneyim, çoğu zaman, gerçek ürün ya da hizmet kalitesinin, pazarlama sırasında sunulan iddialarla tutarlılık gösterip göstermediğini değerlendirme fırsatıdır. Gerçek deneyim beklentileri karşılıyor hatta aşıyorsa müşteriler bir duygusal yakınlık geliştirecek ve markanın sadık savunucuları haline gelme olasılıkları artacaktır. Sonuç olarak pazarlama uzmanları uzun bir müşteri ömrü ve tavsiye değeri elde edebilirler.

Markalar insansı özellikler kazandıkça müşteri katılımı konusu da gerçekten önem kazanıyor. Şirketlerle müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırıyor ve birer arkadaş gibi etkileşim kurmalarına olanak veriyor. Dijital çağda, pazarlama uzmanlarının müşterilerin karakterlerine bağlı olarak ileri düzeyde insani temaslı ve ileri teknoloji katılım arasındaki dengeyi belirlemeleri gerekiyor. Çeşitli türlerdeki müşteri hizmetleri arayüzleri, sosyal medya etkileşimleri ve oyunlaştırma dahil mevcut birçok alternatif etkileşim türü arasından seçim yapılabilir.

Satın Alma Eylemi Oranı ve Marka Savunuculuğu Oranı

Beş A'nın müşteri yoluyla uyumlu yeni bir dizi ölçüm birimi sunduk. Satın alma eylemi oranı (PAR) ve marka savunuculuğu oranı (BAR) adlı bu ölçüm birimleri, pazarlama uzmanlarının müşterileri farkındalık aşamasından

eylem aşamasına ve en sonunda da savunuculuk aşamasına geçirmede ne kadar etkili olduklarını daha iyi ölçebilecektir. PAR ve BAR, temel olarak, pazarlama uzmanlarına, uyguladıkları pazarlama etkinliklerinin verimliliğini ölçme olanağı vermektedir.

Pazarlama uzmanlarının bu yeni gerçekliğe uyum sağlamaları ve insanlar gibi davranan (yaklaşılabilir ve hoşlanılabilir ama aynı zamanda incinebilir) markalar yaratmaları gerekiyor. Markalar daha az ürkütücü olmalı. Sahici ve dürüst olmalı, kusurlarını kabul etmeli ve mükemmel görünmeye çalışmayı bırakmalıdır. Temel değerler tarafından desteklenen insan merkezli markalar müşterilere arkadaşları gibi davranır, onların yaşam biçimlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelir.

Gittikçe dijitalleşen bir dünyada Pazarlama 4.0'a geçiş yaptığımız bu dönemde, insan merkezliliğin öneminde bir artış bekliyoruz. Pazarlama uzmanlarının insan merkezli pazarlamanın gücüne daha da fazla kucak açmaları gerekiyor. Yapay zeka ve robot biliminin, tıpkı akıllı telefonlar gibi, insanların günlük yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline geldi bir dünya düşünün; otomatik fabrikalardan sürücüsüz otomobillere, sesle kontrol edilen ev robotlarından robot doktor ve avukatlara kadar uzanan bir robotlaşma. Uzmanların çoğu bunların 2025 gibi yakın bir gelecekte gerçekleşeceğini ileri sürüyor. Böyle bir bağlamda, müşteriler "Dijital bir dünyada insan olmak ne anlama geliyor" diye sorular sorarak, bilinçaltından bir kimlik arayışı içine girerken her zamankinden daha kaygılı bir hale gelecekler.

Markalar İnsan Haline Gelince

Markalar insan merkezli çağda müşterileri kendilerine çekebilmek için gün geçtikçe daha fazla insani özellik benimsiyor. Bu, sosyal dinleme, netnografya ve empatiye dayalı araştırmalar aracılığıyla müşterilerin gizli kaygı ve arzularının ortaya çıkarılmasını gerektiriyor. Pazarlama uzmanları, bu kaygı ve arzulara etkili bir şekilde hitap edebilmek için markalarının insani yönlerini geliştirmek zorunda. Markaların fiziksel olarak çekici, düşünsel olarak etkileyici, sosyal olarak bağlayıcı ve duygusal olarak cezbedici olmaları ve aynı zamanda güçlü bir cana yakınlık ve ahlak da sergilemeleri gerekiyor.

Müşterilerin çoğu zaman reklam mesajlarını etkileyici bulmamaları pazarlama uzmanlarının üzerinde ek bir baskı oluşturuyor. Pazarlama uzmanlarının en önemli görevi markaları tarafından sunulan değer tekliflerini iletmektir. Ücretli medyada satın alabilecekleri sınırlı yer ve süre dikkate alındığında reklam yoluyla karmaşık mesajları müşterileri boğmadan iletme konusunda çok yaratıcı bir hale de gelmişlerdir. Ama gerçek şu ki müşteriler artık markaların değer tekliflerini çoğu zaman ilintisiz ve göz ardı edilebilir teklifler olarak görüyor.

Pazarlama uzmanları sosyal medyanın değerini kabul ediyorlar. Sosyal medya, aslında pazarlama uzmanlarına geleneksel medya aracılarını atlayıp doğrudan müşterilerle iletişim kurma fırsatları verir. Tek kaynaktan çoklu hedefe yayın şeklinde bir yöneteme dayanan geleneksel medyanın aksine, sosyal medya interaktif sohbetlere olanak verir. Müşterilerle yapılan bu doğrudan ve iki yönlü sohbetler çoğu zaman daha etkili ve aynı zamanda daha az maliyetlidir. Bu düşünce, marka ve şirketlerin sosyal medyada içerik pazarlamasından yararlanarak geleneksel reklamları tamamlamalarına yol açar. Marka ve şirketler bu şekilde kendi pazarlama iletişimi medyalarını oluşturmayı ve geleneksel medyaya bağımlılıklarını azaltmayı amaçlıyorlar.

Müşterilerle devamlı bir ilişki içinde olmak için pazarlama uzmanlarının bazen marka değerlerine doğrudan bir katkısı olmayabilecek ya da satış rakamlarını artırmayabilecek ama müşteriler için değerli olan içerikler yaratmaları gerekmektedir.

İçerik Pazarlamasında izlenmesi gereken sekiz ana adım:

1- HEDEF BELİRLEME

Bu içerik pazarlaması kampanyasıyla neyi başarmak istiyorsunuz?

- Marka geliştirme hedefi
- Satış artırma hedefi

2- HEDEF KİTLE HARİTALAMASI

Müşterileriniz kim ve ne gibi kaygıları ve arzuları var?

- Müşterilerin profil ve karakterleri
- Müşterilerin kaygı ve arzuları

3- İÇERİK BELİRLEME & PLANLAMA

İçeriğin genel teması nedir ve içeriğin yol haritası nasıldır?

- İçeriğin teması
- İçeriğin formatları ve karması
- İçeriğin konu örgüsü ve takvimi

4- İÇERİK YARATIMI

İçeriği kim ve ne zaman yaratacak?

- İçerik yaratıcıları: kurum içi ya da ajanslar
- İçerik üretim takvimi

5- İÇERİK DAĞITIMI

İçeriği nerede dağıtmak istiyorsunuz?

- Kendi kanalınız
- Ücretli kanal
- Kazanılmış kanal

6- İÇERİK GÜÇLENDİRME

İçeriği nasıl güçlendirmeyi ve müşterilerle nasıl etkileşime girmeyi planlıyorsunuz?

- İçerikle ilgili sohbetler yaratma
- Trend belirleyicilerden ve etkileyicilerden yararlanma

7- İÇERİK PAZARLAMASINI DEĞERLENDİRME

İçerik pazarlaması kampanyanız ne kadar başarılı?

- İçerik pazarlaması ölçütleri
- Genel hedeflerin başarılmaması

8- İÇERİK PAZARLAMASINI İYİLEŞTİRME

Mevcut içerik pazarlaması kampanyanızı nasıl iyileştirirsiniz?

- İçerik temasını değiştirme
- İçerik iyileştirme
- İçerik dağıtım ve güçlendirme çalışmalarını iyileştirme

İçerik Aracılığıyla Sohbetler Yaratmak

Gittikçe daha fazla pazarlama uzmanı reklamdan içerik pazarlamasına geçiş yapıyor. Düşünce yapısında bir değişim şart. Pazarlamada, değer önerisi mesajları vermek yerine müşteriler için yararlı ve değerli içerikler dağıtılmalı. Pazarlamacılar içerik pazarlaması geliştirirken çoğu zaman içerik üretimi ve içerik dağıtımına odaklanıyor. Bununla birlikte, iyi bir içerik pazarlamış, üretim öncesi ve dağıtım sonrasında uygun etkinlikler gerektirir. Bu yüzden pazarlama uzmanlarının müşterilerle sohbet başlatmak için içerik pazarlamasında uyması gereken sekiz ana adım vardır.

En İyi Online ve Offline Kanalların Bütünleştirilmesi

Müşteriler bir kanaldan diğerine atlayıp pürüzsüz ve tutarlı bir deneyim beklentisi içinde olurlar. Pazarlama uzmanları bu yeni gerçekliğe hitap edebilmek için online ve offline kanalları bütünleştirerek satın almaya giden yol boyunca müşterileri teşvik etmeye çalışıyorlar. Pazarlamacılar aynı zamanda bu iki dünyanın en iyi yönlerini (online kanalların çabukluğunu ve offline kanalların içtenliğini) birleştirmeyi de hedeflemeli. Bunu etkili bir şekilde yapabilmek için gerçekten önem taşıyan temas noktaları ve kanallar üzerine odaklanmalı ve şirketteki çalışanların omnichannel pazarlama stratejisini desteklemelerini sağlamalı.

Deloitte tarafından yapılan bir araştırmaya göre, ortalama Amerikalılar günde yaklaşık olarak 46 kez telefonları kontrol ediyor.

İnsanlar akıllı telefonlarına gittikçe daha fazla bağlanıyor ve onları hiç yanlarından ayırmıyorlar. Akıllı telefonlar muhtemelen müşteri katılımını sağlamak için en iyi kanallar haline geldi. Bu nedenle akıllı telefon uygulamalarıyla müşterilere ulaşmak ve katılımlarını sağlamak pazarlamacılar için bir zorunluluk haline gelmiştir.

İkinci olarak, müşterilerin hesap bilgilerine erişmelerini ya da işlemler yapmalarını sağlayan self-servis kanalları olarak kullanılabilir.

Üçüncü olarak, mobil uygulamalar sunulan ürün ya da hizmetin ana deneyimiyle bütünleştirilebilir.

Mobil uygulamalarla ve üç ana kullanım amaçlarıyla, müşteriler markalarla kolayca etkileşime girebiliyorlar. Artık markalara ceplerinden ulaşabiliyorlar. Aynı zamanda şirketler de en etkili ve verimli müşteri arayüzüne sahip olarak maliyeti düşürebiliyorlar.

Sosyal MİY'in genel olarak üç kullanım amacı vardır. Birincisi, müşterinin sesine kulak vermektir. Markalar sosyal medyada kendileri hakkında yapılan genel sohbetlerden kendileri için dersler çıkarabilir. İkincisi, markaları genel sohbetlere dahil etmektir. Şirketler daha yeğlenebilir sonuçlar elde etmek amacıyla yorumlar yaparak sohbetleri etkilemek için bir ekip kurabilirler. Sosyal MİY'in üçüncü kullanım amacı ise marka krizlerine yol açma potansiyeli olan şikayetlerle ilgilenmektir. Şirketlerin, müşteri sorunları internette viral hale gelmeden önce bu sorunlara çözümler sunması beklenir.

Pazarlama uzmanları müşterileri satın alma aşamasından savunuculuk aşamasına ulaştırmak için bir dizi müşteri katılımını sağlama taktiği uygulamak zorundadır. Dijital çağda katılımı arttırdığı kanıtlanmış üç yaygın teknik vardır. İlk olarak, pazarlamacılar dijital müşteri deneyimini zenginleştirmek için mobil uygulamaları kullanabilirler. İkinci olarak, müşterilerin sosyal medyadaki sohbetlere katılımını arttırmak ve çözümler sunmak için sosyal MİY'i kullanabilirler. Ve son olarak, arzulanan müşteri davranışlarını teşvik etmek için oyunlaştırma tekniğini kullanabilirler.

EFSANELER VE GERÇEKLER

Pazarlama Nasıl Yapılır?

Yazar: Temel AKSOY

Pazarlama, insan mimarlığı yapmak demektir.

Duyguları harekete geçirmeyen bir iletişim dili, aslında insanın anlamadığı bir dildir. Sadece rasyonel önermelerle tüketiciye seslenmek aslında onun anlamadığı bir dili konuşmak gibidir. Sadece mantık diliyle konuşan markaları tüketici anlamaz; o markayı aklında tutmaz, satın almaz.

Unutmamak gerekir ki, ürün olmadan markanın var olması mümkün değildir. Bir tüketicinin (müşterinin) para ödeyerek satın aldığı bir ürün veya hizmetin performansı onun beklentisini karşılamazsa, çok güçlü bir marka algısı bile, ürünün ayıbını örtemez.

Bilinirliği ve algısı ne kadar güçlü olursa olsun, ürün özellikleri bekleneni vermeyen bir marka ayakta kalamaz.

Bir markaya hizmet eden pazarlama yöneticilerinin reklamcılarının, iletişimcilerin, marka danışmanlarının çabaları, ancak ortada marka vaadine denk gelen bir ürün (hizmet) varsa işe yarar. Eğer ürün, insanların beklentilerini karşılamaktan uzaksa, hiçbir yönetici hiçbir danışman markaya fayda sağlayamaz. Son yıllarda çok sık duyduğumuz, "Algı her şeydir, ürün hiçbir şeydir" benzeri abartmalar gerçekten çok tehlikelidir.

Değer; kişilere, koşullara ve zamana göre farklı algılanan bir kavramdır. Birisi için değerli olan bir başkası için değerli olmayabilir ya da bugün değerli olan ertesi gün değerli olmayabilir. Bir markanın değeri; mekana, zamana ve onu satın alacak insana göre değişkenlik gösterir.

İnsanların satın aldıkları markaların, işlevsel faydaları olduğu kadar, duygusal ve sosyal faydaları da vardır. İnsanlar bir satın alma kararı verirken sadece ürün veya hizmetin somut özelliklerini değil, markanın sağlayacağı duygusal ve sosyal faydaları da dikkate alır.

Bolluk ve rekabet arttıkça hemen her sektörde değer yaratan unsunlar, somut özelliklerden daha soyut ve daha deneyim odaklı özelliklere doğru evrilir. Değerin estetik, simgesel, duygusal ve kültürel boyutları ön plana çıkar.

David Ogilvy, "Ürünler fabrikalarda, markalar zihinlerde üretilir" der.

Markaların büyümeyi hedeflemeleri gerekir. Büyüdükçe, bu etkiden ötürü, daha çok sayıda kullanıcıya erişirler. Markayı henüz denememiş olanları ve seyrek kullananları hedefleyen pazarlama faaliyetleri zaten yoğun kullanıcıları da kapsayacağından, bu yöntem çok daha verimli sonuçlar üretir.

Gerçekten de pazarlama dünyasında yöneticilerin çoğu, kendi markasını satın alanların farklı tavır ve davranışa sahip farklı insanlar olduklarına inanır. Bu inanış, tam bir pazarlama efsanesidir; pazarlamacıların en büyük yanılsamalarından biridir.

Oysa pazarlama efsanelerine inanmak yerine gerçek hayatı gözlemleyen her pazarlama profesyoneli, rakip markaların farklı kullanıcılara sahip olamayacaklarını hemen görebilir. Herkesin banyosunda birden fazla şampuan markası, birden fazla deterjan markası; herkesin dolabında birçok markanın giyim eşyasının olduğu bir dünyada zaten hiçbir markanın kendisine özgü bir tüketici (müşteri) kitlesi olamayacağı aşikardır.

Ama bugün hala pazarlamacıların büyük çoğunluğu, kendi markalarını tercih eden kullanıcıların rakiplerden farklı olduğu efsanesine inanır.

Bir marka ne kadar büyürse; marka imajı da o kadar yükselir (Jenni Romaniuk & Byron Sharp).

İnsanların hayatlarında markaların önemli olduğu görüşü, bir pazarlama efsanesidir. Markalar, insanların hayatlarında birer araçtır. İnsanlar sağlıklı olmak, mutlu olmak, iyi ilişkiler kurmak, başarılı olmak, iyi yaşamak, iyi zaman geçirmek isterler. İnsanların bu hedeflerine ulaşmak için markalı ürünler satın almaları, markaların onların hayatlarında vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu anlamına gelmez.

İnsanların markaları birbirlerinin yerine satın aldıkları gerçeğini, her pazarlamacının kabul etmesi, başarılı pazarlama yapmasının ön koşuludur.

Marka farklılaşması, pazarlama öğrenmeye başladığı ilk günden itibaren her pazarlamacının sorgusuz sualsiz kabul ettiği ve farkında olmadan onun dünya görüşünü belirleyen bir kavramdır. Kendisine, "İnsanlar sizin markanızı neden satın alsın?" sorusu yöneltilen hiçbir pazarlamacının aklına, "Satmak için markanın gerçekten farklı olmasına gerek var mı?" cevabını vermek gelmez.

Theodore Lewitt, Philip Kotler ve David Aaker, bir markanın tercih edilmesi için mutlaka farklılaşması gerektiğini, farklılaşan markaların daha yüksek fiyatla satış yapabileceklerini savunurlar.

Bu pazarlama düşünceleri, farklılaşmanın mutlaka ürün farklılaşması olması da gerekmediğine, ürünlerin birbirlerine benzediği hatta aynısı olduğu

yüksek rekabet ortamında bir markanın duygusal veya sosyal faydalar sağlayarak da farklılaşabileceğini savunurlar.

Bir marka yöneticisinin bu test etmesi de çok kolaydır. Eğer fiyatını artırdığı zaman satışları düşmüyorsa, kendi markası gerçekten rakiplerden farklıdır ama buna çoğu yöneticinin teşebbüs edeceğine dahi ihtimal vermiyorum.

Özet olarak, aynı nitelik ve fiyatlarla rekabet eden markalardan oluşan bir ürün veya hizmet kategorisinde,

- Farklı tüketicilerden oluşan farklı tüketici segmentleri yoktur. Her tüketici (müşteri) her markadan alışveriş yapar.
- Her marka her markayla tüketici (müşteri) paylaşır.
- Bütün markaların fiyat esneklikleri birbirine yakındır.

Farklılaşma, pazarlamacıların zihninde o kadar güçlü yer etmiş bir efsanedir ki, pazarlamacılar farklılaşma olmadan bir markanın satış yapabileceğini dahi düşünemezler. Oysa bir ürün veya hizmet kategorisinde bir markanın tercih edilmesi için rakiplerden "farklı" olmasına gerek yoktur.

Pazarlamacının görevi, birbirlerinden pek de farkı olmayan markaların rekabet ettiği bir pazarda, neredeyse hiç düşünmeden karar veren insanların aklına markayı yerleştirmek (ikna etmek değil) ve satış noktalarında markayı onların kolayca satın alabilmelerini sağlayacak koşulları yaratmaktır.

Marka konumlandırması bir pazarlama efsanesidir. Bir ürün kategorisinde markaların birbirlerinden farkı, sadece büyüklüklerinden kaynaklanan farklılıklardır.

Marka kişiliği, bir pazarlama efsanesidir. Kişilik, markaları rakiplerinden farklılaştırır.

Eğer niş bir marka olarak kalmak istemiyorsa-her markanın, potansiyel kullanıcıların hepsini hedeflemesi gerekir. Tüketicileri segmentlere ayırıp (S) bu segmentlerden birini hedefleyip (T) bu hedefe markayı konumlayarak (P) büyümeyi hayal etmek yani (STP), bir pazarlama efsanesidir. Dar hedefleme yapan markalar büyüyemez.

Çifte Risk kanununa göre, büyüyen her markanın sadakat oranı bir miktar artar. Bu nedenle, sadakat artırmak isteyen her markanın önce yeni müşteri (tüketici) edinerek büyümesi gerekir. Marka büyüdüğü takdirde, müşterilerin ortalama sadakat oranı, büyük sıçramalar göstermese de belirli bir oranda artar. Eğer bir şirket, kullanıcı tabanını büyütürse, sadakat kendi kendini yönetir.

Sadakat programları, sadakat yaratmayan bir pazarlama efsanesidir.

Tüketicilere vaat ettiğini yerine getirmeyen hiçbir ürün ya da hizmetin -ismi ne olursa olsun- "marka" olması mümkün değildir.

Meseleye bu açıdan bakıldığında marka isminin hangi dilde olduğunun pek önemi yoktur. Yetir ki marka vaat ettiği ürünlere sahip olsun, yaygın bir dağıtım, doğru bir fiyata ve yüksek bilinirliğe erişsin. Bu şartları yerine getiren her marka – bizim kulağımıza marka ismi gibi gelmeyen "Ayşe, Fatma; Hasan, Hüseyin" gibi isimler taşısa da mükemmel bir marka olabilir.

- İş modellerini değiştiren bazı şirketler, eski anlayışlarını terk ettiklerini hem çalışanlarına hem de müşterilerine anlatmak için yeni bir marka ismine ihtiyaç duyarlar. Yeni bir vaatle işe yeniden başlarken isimlerini değiştirebilirler.
- Bazen, iki şirket birleşip yeni bir yapı oluşturur ve bu yeni oluşuma yeni bir isim verirler.
- Bazı şirketler, yeni bir ülkeye giderken, söz konusu ülkenin değerlerine ters düşen isimlerini değiştirirler.
- Bazen de hukuki zorunluluklar nedeniyle şirketler, isimlerini değiştirmek zorunda kalırlar.

Markaya yeni bir isim vermek, yeniden yapılanma demektir. Ancak bir markayı yeniden yaratmak, sadece isim, renk ve logo değiştirmekle olmaz. Eğer şirket, yeni ismi ve yeni logosuyla aynı işleri aynı anlayışla yapmaya devam ederse, başarılı olamaz. Çünkü isim, renk ve logo çok önemli marka unsurları olsa da bunlar işin özünü değiştirmez.

Her marka, insanlara değdiği her noktada, girdiği bütün ilişkilerde -istese de istemese de- kendisi hakkında bir mesaj verir. Bu nedenle, simgeler dünyasını hakkıyla yönetmek son derece önemlidir; bunlara gereken önemi vermeden, bir markayı iyi yönetmek mümkün değildir.

Yaygın dağıtımına ulaşmayan marka büyüyemez...

Hiçbir markanın rakiplerden farklılaşamadığı bu dünyada insanlar, marka tercihlerini yapmak için kendilerini yormazlar; çok fazla düşünmeden karar alırlar.

Markaları düşünmek tüketicilerin değil, marka yöneticilerinin ve markaya hizmet eden pazarlama profesyonellerinin işidir. Markaların görevi, insanların bir ürün veya hizmete ihtiyaç duydukları anda, onların markayı hatırlamalarını sağlayacak reklam yapmak ve markayı satış noktalarında onların karşısında hazır bulundurmaktır.

Çok iyi bir ürüne, uygun bir fiyata ve güçlü duygusal faydasına rağmen, yeterli dağıtım sağlayamadığı için tutunamamış pek çok marka vardır. Tersine, çok yaygın dağıtım gücü sayesinde, bütün satış noktalarında bulunma becerisini gösteren ve insanların alışveriş sırasında hatırlarına

gelen, ortalama ürünlere sahip markalar, bu yetkinlikleri sayesinde marka olmuşlardır.

Çoğu pazarlama yöneticisi, işin dağıtım ve satış tarafını hafife alır ama bugünkü rekabet ortamında bir şirketin başarısını belirleyen en önemli konuların başında, o şirketin yeterli ve nitelikli bir dağıtım seviyesine ulaşması gelir.

Bugün pazarlamanın belki de en zor, en çok akıl ve konsantrasyon gerektiren fonksiyonu, satış ve dağıtım fonksiyonudur.

Bugün dünyanın her ülkesinde, satış kanallarına sahip şirketler, üretim ve pazarlama yapan şirketlerden daha güçlü bir konumdadır. Her pazarlama şirketinin yönetmekte en zorluk çektiği işlerin başında satış kanallarını elinde tutan bu büyük şirketlerle uygun anlaşmalar yapmak ve ürünlerini bu kanallarda nitelikli bir şekilde bulunur kılmak gelir.

Güç dengelerinin üretim ve pazarlama yapan şirketlerden, satış kanallarına sahip olan şirketlerin lehine döndüğü bir dünyada, her biri farklı özelliklere sahip çok sayıda dağıtım kanallarında bir markayı bulunur kılmak ve bulunduğu noktalarda hakkıyla yönetmek son derece karmaşık bir iştir.

Markanın online kanalda bulunur olmasını sağlamak, fiziksel bulunurluğunu sağlamak kadar zordur.

Bir markanın satış yapmak için fiyat indirimi (veya eşdeğeri) uygulamalara ağırlık vermesi, aslında pazarlamanın çok önemli diğer unsurlarını iyi yapmadığının işaretidir. Pazarlamanın özü, doğru fiyatlanmış bir ürün veya hizmeti, potansiyel kullanıcının kolayca satın alabileceği kadar yakınına götürmek ve bunun reklamını yaparak onun zihninde markayı canlı tutmaktır. Ürün, dağıtım ve reklam unsurlarını ikinci plana atıp, alışverişçilere sadece fiyat indirimi sağlayarak satış yapmayı hedefleyen şirketler sonunda, hiç kar etmedikleri bir durumla karşı karşıya kalırlar.

Bir marka, reklam yaparak da, fiyat indirerek de satışlarını artırabilir ama fiyat indirerek satış artırmak, şirketlere daha pahalıya mal olur ve karlılıklarını daha çok azaltır, çünkü hem etkisi kası dönemlidir hem de fiyat indirimleri satış noktalarına özgüdür. Reklamın etkisi daha uzun dönemde görülür ama bütün satış noktalarında olumlu etki yaratır. Bu nedenle yaygın dağıtım yapan markaların reklam yaparak büyümeyi hedeflemesi çok daha doğrudur.

Pazarlama yapmak bir boşlukta değil, bir toplumun içinde yapılan bir faaliyet olduğu için, pazarlama yöneticilerinin popüler kültür de dahil olmak üzere içinde yaşadıkları kültürün bütün boyutlarını anlamaları şarttır. Pazarlama yöneticilerinin sokağı anlamaya çalışmaları, özellikle spor, müzik ve film endüstrilerini çok yakından takip etmeleri gerekir. Markaları sadece araştırma raporları okuyarak yönetmek mümkün değildir.

Her marka, müşteri odaklı olmak zorundadır.

Müşteri odaklı şirketler, insanların zor anlarında da onların yanında olan şirketlerdir.

Müşteri odaklı bir şirkette karar almak çok kolaydır. Müşteri odaklı bir şirkette üretimden dağıtım, finanstan pazarlamaya kadar ortaya çıkan bütün fikir ayrılıklarına, müşteri (tüketici) için neyin iyi olduğuna bakarak karar verilir. Alınan kararın, şirkete ne kadar mal olacağı elbette hesaplanır ama esas önemlisi bu kararın müşteride (tüketicide) hangi faydayı sağlayacağıdır.

Jaworski ve Kohli, bir şirketin müşteri (tüketici) odaklı olabilmesi için üç unsuru çok önemserler:

- Bir şirketin öncelikle "müşteri odaklı olmayı" gerçekçi bir şekilde tanımlaması sonra her departmanın müşteriye nasıl katkı yapacağını belirlemesi gerekir.
- Şirket, müşteri odaklılığı, bir söylemden iş yapma biçimine yerleştirmek için, buna uygun süreçleri geliştirmelidir. Şirketin bilgi sistemleri ve onay mekanizmaları, bu anlayışa uygun olarak tasarlanmalıdır. Bu hedef, tesadüflere, kişisel inisiyatiflere bırakılmamalıdır.
- Müşteri odaklılığın nasıl ölçüleceği üzerinde bir anlaşma sağlanmalıdır. Şirket, hangi kriterleri, ne ölçüde yerine getirirse müşterileri (tüketicileri) memnun edeceğini önceden belirlemeli ve bunu sistemli bir şekilde izleyerek kendini güncellemelidir.

Ekonomiler katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sayesinde büyür.

İnsan farkında olmadan çoğu kararını, içinde bulunduğu ruh halinin etkisi altında alır.

Reklamın amacı, marka hafızası yaratmaktır.

Bir reklamın etkili olması için markanın insanların hangi işine yaradığını duygusal bir dille anlatması gerekir, çünkü insan hafızasının yakıtı mantıksa, ateşi de duygudur. Duygu içermeyen hiçbir mesaj insanın hafızasına yerleşmez, kararlarını etkilemez, davranışlarına yön vermez.

Markaların, reklamlarında ne kadar üstün olduklarını anlatmak yerine insanların söz konusu ürün veya hizmete ihtiyaç duydukları anlarla (KAGA) kendi markasını eşleştirmek için reklam yapması gerekir. Bunu yaratıcı ve duygusal bir dil kullanarak, belirli bir eşiğin üzerinde bir bütçe harcayarak uzun süre yapan her marka, insanların hafızasına yerleşir. Onlarda bir marka hafızası oluşturur.

Markaların yapması gereken, hangi sorunu nasıl çözdüklerinin hikayesini 30 saniye içinde anlatmaktır. İnsanların zihnine yerleşecek olan markanın bu

çatışmaya hangi çözümü önerdiğidir. Markanın "sihirli formülü", bu çatışmanın çözümüdür.

Marka, kendi üstünlüğüne insanları ikna etmeye çalışmak yerine öykü anlatmak gibi dolaylı bir yol seçerse daha etkili bir reklam yapmış olur. Eğer markanın anlattığı hikayede kullanıcı kendisini o hikayenin kahramanı gibi hissederse, reklamın etkili olma ihtimali artar. Bunu yapan marka insanın yaşadığı bir çatışmayı çözmüş, onu yeni bir dengeye ulaştırmış ama bunu yaparken de asıl başarıyı kullanıcının kendisine teslim etmiş olur. Annette Simmons'un dediği gibi, siyasette de ticarete de özel ilişkilerimizde de "En iyi öyküyü anlatan kazanır".

En etkili iletişim dili, öykü dilidir.

Bir reklam planlaması yaparken markanın;

- Önce hangi kitleye hangi mesajı vereceğine karar vermesi,
- Sonra bunun için ne kadar bütçe harcayacağını belirlemesi,
- Son aşamada da bu bütçeyle bu hedef kitleye ulaşacak en doğru reklam mecrasını seçmesi gerekir.

Dijital mecra bir teknolojidir ve her teknoloji gibi yansızdır. Bu teknolojinin nerede ne zaman ne kadar kullanılacağı markanın ne yapmak istediğine bağlıdır. Eğer internette ve sosyal paylaşım sitelerinde reklam yapmak markanın reklam hedefine uygunsa, şirket bu mecrada da reklam yapmalı, aksi takdirde sırf dijital mecrada reklam yapmış olmak için kaynak harcamamalıdır.

CEO'ların çalışanlarına, tedarikçilerine, bayilerine verdikleri mesajları e-mail yerine kısa videolarla vermelerini öneriyorum. Bunu uygulayan şirket liderlerinin çok olumlu tepkiler aldıklarını gözlemliyorum.

Yapılan araştırmalar, insanların bir markayı beğenmelerinin o markayı satın alacakları ya da onların arkadaşlarının satın alma kararını olumlu etkileyeceği anlamına gelmediğini kanıtladı. Bir markayı Facebook, Instagram gibi sosyal paylaşım sitelerinde beğenen insanlarla, o markayla hiç ilişkiye girmeyen insanların satın alma davranışları herhangi bir farklılık göstermiyor.

Sosyal paylaşım sitelerinde insanların bir markayı beğenmelerinin, marka hakkında yorum yapmalarının, markanın mesajını arkadaşlarıyla paylaşmalarının yani markayla yoğun bir ilgi içine girmelerinin (engagement), satışlar üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisi yoktur.

- Online alemin herkese öğrettiği en önemli şey, insanların da, markaların da karşısındakilerin en az kendileri kadar zeki olduğunu varsayarak davranmaları gerektiğidir. Bu dünya, göz boyamayı, samimiyetsizliği kaldırmayan, sahici olmayı dışlan bir dünya

- Markalar, internette kendileri hakkında bilgi vermeli ve insanların kendilerine ulaşmalarının yollarını açmalıdırlar. İnsanlar sosyal mecrada iyi vakit geçirmenin, eğlenmenin yanı sıra bilgi edinmek de isterler. Markaların sosyal mecrada insanların sordukları soruları samimiyetle cevaplaması gerekir. Bu içtenliği göstermeyen markaların bu platformlarda hiç varlık göstermemeleri daha yerinde olur.
- Sosyal medyada başarılı bir şekilde var olmak için, özgün içerik yaratmak gerekir. Eğer bir marka, internet ortamında etkili bir varlık göstermek istiyorsa, bunu ancak insanlara faydalı özgün bir içerik oluşturarak gerçekleştirebilir. Markaların sağladıkları içeriğin özgün olmasının yanı sıra, düzenli de olması gerekir. Sürekliliği olmayan bir içerik politikası markaya olan ilgiyi de azaltır.

Etkili reklam nasıl yapılır?

Etkili reklam yapmanın, söylemesi kolay ama uygulaması zor kuralları vardır.

- Her şeyden önce markanın reklamda hangi mesajı vereceğini yalın ve berrak bir şekilde tanımlaması gerekir. Ne diyeceğini bilmeyen bir markaya hiçbir reklam ajansı faydalı olamaz.
- Markanın reklamlarında tek bir mesaj vermesi gerekir, çünkü insanlar eğer hatırlayabilirlerse bir reklamdan sadece bir mesaj hatırlarlar. Eğer reklam, izleyicilere, dinleyicilere, okuyuculara bu tek mesajı iletebilirse başarılı olmuş demektir. Bir reklamdan daha fazlasını beklemek yersizdir. Bu nedenle birden fazla mesaj vermek tasarruf değil, harcanan parayı heba etmektir.
- Reklamda sadece tek bir mesaj vermek de yetmez, bu mesajın aynı zamanda özgül, belirli olması gerekir.
- Reklamın izleyicide, dinleyicide, okuyucuda duygusal bir tepki oluşturması gerekir. Bir reklamın etkili olması için hem dikkat çekmesi hem de insanların duygularına hitap etmesi gerekir.
- Her markanın yaptığı reklamlarda; kendi ismini, logosunu, rengini ve kendisine ait simgeleri açık ve net bir şekilde kullanarak yaptığı reklamı kendi markasıyla ilişkilendirmesi gerekir.
- Her markanın yaptığı reklamlarda bir görsel, sözel dili olmalı ve bu dile uzun yıllar sadık kalması gerekir. Her yeni gelen pazarlama yöneticisinin her yeni reklam ajansının kendi tarzını yansıttığı reklamlar, marka hafızasının oluşmasına engel olur. Başarılı reklam yapan markaların hepsi uzun yıllar, hiç bıkmadan, ayrı görsel kimlikleri (logo, renk, simgeler...) kullanarak reklam yapan firmalardır.
- Ne kadar çok insan ne kadar çok ihtiyaç durumunda markayı hatırlarsa, o insanların markayı satın alma ihtimalleri o kadar artar.
- Reklamın hangi mecrada yayınlanacağına, reklamın hedefine göre karar vermek gerekir. Hiçbir markanın yaptığı reklamı her mecrada etkili bir şekilde yayınlayacak kaynağı yoktur. Hangi mecranın kullanacağına

hangisinden feragat edileceğine, reklamın hedefi ve bütçesine göre karar vermek gerekir. Her reklamın mutlaka internette ve sosyal paylaşım sitelerinde yayınlanması mecburiyeti yoktur.

- Reklamı çok sayıda insana göstermek (erişime öncelik vermek), dar bir hedef kitleye yüksek frekansta göstermekten daha doğrudur. Her reklamın kategorinin bütün kullanıcılarını hedeflemesi gerekir.
- Reklamın yayınlanacağı mecranın her birinde aynı ana görseller ve aynı mesajlarla yayınlanması gerekir. Bir marka televizyonda yaptığı reklamla gazete, açık hava veya radyoda yaptığı reklamları bütünleştiremezse, reklamın etkisi azalır.
- Reklam bir markanın mevcut Pazar payını koruması için yapmak mecburiyetinde olduğu bir pazarlama faaliyetidir. Markaların söyleyeceği hiç yeni bir şey yokken bile reklam yapması gerekir.
- Reklam yapmak pazarlamanın olsa da olur olmasa da olur bileşenlerinde biri değil, olmazsa olmaz bir unsurdur, ama aynı zamanda şirketlerin kısıtlı kaynaklarını en kolay ziyan ettikleri bir pazarlama faaliyetidir.

İyi yönetilen şirketlerde liderler misyon, vizyon ve değerlerini açıkça ifade ederek bunları çalışanların zihinlerine bir yazılım gibi yüklemeyi hedefler. Kimi şirketlerde ise misyon, vizyon ve değerler açıkça ifade edilmez ama bunlar somut uygulamalarda kendini belli eder.

Şirketlerin misyon, vizyon ve değerlerini anlattıkları platform, kurumsal markalarıdır. Şirketler kurumsal markalarıyla bir taraftan çalışanlara, bayilere ve tedarikçilere, diğer taraftan da medyaya ve kamuoyuna sahip oldukları anlayışları aktarırlar.

Misyon, vizyon ve değerler, çok sayıda insanın tek bir vücut gibi davranmasına rehberlik eden ortak anlayışlardır. Bunların ne anlama geldiğini bilmeden, sadece başka şirketlerin yaptığını taklit ederek göstermelik misyon, vizyon ve değerler edinen şirketler, kendilerini küçük düşürürler.

İyi yönetilen şirketler kendilerine belirledikleri vizyonu (ulvi amacı) bir pusula olarak görüp, bu pusulanın gösterdiği yön doğrultusunda mümkün olan en çok sayıda insanın hayatına olumlu bir katkı yapmak için çalışırlar. Bir şirket para kazanmanın ötesindeki bu amacı, ne kadar sahiplenir ve bunu çalışanlarına ne kadar benimsetirse, çalışanlar da yaptıkları işten o kadar anlam bulurlar. Bu motivasyonu iyi anlayan şirketler çalışanları, bayileri ve tedarikçilerini bir arada tutup onları ortak bir hedefe yönlendirebilirler.

İnsanların çalıştıkları şirketten son derece yalın ama bir o kadar da gerçekleştirilmesi zor beklentileri vardır. Her çalışan,

- Kendini değerli hissetmek,
- Başarının bir parçası olmak,
- Kendini geliştirmek,

- Yaptığı işte gelecek görmek,
- Her gün zamanının büyük bölümünü geçirdiği işyerinde anlam bulmak ister.

Her şirkette kurumsal markanın sorumluluğunu -doğal olarak- şirketlerin CEO'ları üstlenir.

Pazarlama Nasıl Yapılır?

- Tüketicinizi, müşterinizi, alışverişçinizi tanıyın. Faaliyet gösterdiğiniz kategorinin motivasyonlarını, kalitatif bir araştırma yaptırarak öğrenin. Ürün tasarımıyla satış sonrası hizmetlere kadar bütün pazarlama faaliyetleriniz bu motivasyonlara uyumlu olsun.
- Ürün ve hizmet sattığınız insanların neredeyse "hiç düşünmeden" satın alma kararı verdiklerini hiç aklınızdan çıkarmayın. Markanızın pazarlama karmasını, insanın bu "ilkel" doğasına uygun olarak tasarlayın.
- İnsanlar sizin ürün veya hizmetinize değil onlardan sağlayacakları faydaya para verirler. Onlara şirketinizden markanızdan ya da ürün ve hizmetlerinizden değil, sağlayacağınız faydadan bahsedin.
- Ürün ve hizmetlerinizin farklı durumlarda, insanların farklı "işlerini" gördüğünü, onlara farklı faydalar sunduğunu unutmayın.
- Markanız, kullanıcılarınızın farklı anlarda farklı işlerini görse de işlevsel faydanın yanı sıra onlara duygusal ve sosyal faydalar da sağlar. Sağladığınız bu faydalar sizin marka vaadinizi oluşturur. Pazarlama faaliyetlerinizi yönlendirirken hep marka vaadinize sadık kalın.
- Marka vaadi, marka konumlandırması değildir. Sizin marka vaadiniz, rakiplerin vaadinden farklı olmayabilir ama bu vaadin, kullanıcıların size ödedikleri paranın karşılığı olduğunu unutmayın.
- Markanız sizin performans vaadinizdir. Maliyet yönetimi yaparken, ürün özelliklerini feda etmeyin. Alışverişçilerin de en az sizin kadar zeki olduklarını varsayın.
- Pazarlamanın, insanların markalara kayıtsızlık içinde oldukları bir ortamda, onlara ürün ve hizmet satma işi olduğunu unutmayın.
- Gerçekçi olun! Sattığınız ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklı olmadığını kabul edin.
- Bu konuya iyimser taraftan bakın, sizin markanızın da rakip markalar yerine kolaylıkla satın alınabilir olduğunu düşünün. Bütün pazarlama kararlarınızı bu yalın gerçeğin üzerine inşa edin.
- Pazarlama yapmanın "Her alışverişçinin her alışverişinde farklı bir markayı satın aldığı bir ihtimaller dünyasında, markanızın tercih edilme ihtimalini artırmak" olduğu anlayışını benimseyin. Bütün kararlarınızı bu anlayışa uygun olarak alın.
- Kullanıcı tabanınızdaki büyük çoğunluğun markanızı seyrek satın aldığı gerçeğiyle tanışın. Ortalamalarla düşünme ve ortalamalarla karar alma alışkanlığınızı terk edin. Markanızı henüz satın almamış potansiyel kullanıcıların ne kadar büyük bir kitle olduğunu ve ömrünüz boyunca

çalışsanız bile bu kitlenin tamamına erişemeyeceğinizi hiç aklınızdan çıkarmayın.

- Segmentasyon efsanesinden kurtulun. Pazarlama yapmanın “derinlikle” değil “yaygınlıkla” ilgili bir iş olduğunu pazarlama ilkeniz olarak benimseyin.
- Müşteri sadakati yaratmayı pazarlama hedeflerinizin önceliği olarak ele almayın. Sadakat elbette iyidir ama markanızı sadık müşteriler değil, yeni müşteriler büyütür. Eğer markanızı büyütürseniz, sadakatin kendi kendini yöneteceğini hatırlayın. Rekabete karşılık vermek gerekmiyorsa, sadakat programı uygulamayın.
- Yaratıcılığınızı göstermek için pazarlama kanunlarına uymamız gerektiğini hiç aklınızdan çıkarmayın.

Rekabetçi Olun

- Yeterli büyüklükte talep olacağına inandığınız her kullanıcı grubunu ciddiye alın ve bunların ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirin.
- Potansiyel kullanıcıların ürün niteliği, ürün çeşidi, ambalaj boyutu ve şekli gibi nedenlerle sizin markanız yerine başka markaları tercih etmesine izin vermeyin.
- Rakiplerinizi yakından izleyin; onların pazarlama faaliyetlerinde yaptıkları değişikliklerle bir avantaj elde etmelerine izin vermeyin.
- Markanızın fiyatını belirlemede özgür olmadığınızı, fiyat seviyesinin kategoride rekabet eden bütün markalar tarafından belirlendiğini kabul edin. Yüksek fiyat nedeniyle potansiyel tüketicilerin (müşterilerin) sizin markanız yerine rakip markaları satın almalarına vesile olmayın. Yüksek fiyat uygulayarak rekabete fiyat şemsiyesi sunmayın.
- Fiyat indirimlerini, bir satış taktiği olarak, geçici dönemlerde kullanın. Fiyat indirimleri size yeni müşteri kazandırmaz; seyrek satın alma yapanlar başta olmak üzere mevcut müşterilerinizin (tüketicilerinizin) markanızı daha ucuza satın almasını sağlar ve karlılığınızı eritir. Fiyat indirimleri pazarlama faaliyetlerinizin omurgası olmasın.

Erişime öncelik verin

- Pazarlamanın hedefi, bir markayı popüler kılıp onu mümkün olan en çok kullanıcının hayatına sokmaktır. Her marka gibi sizin markanız da dar bir kitlede derinleşerek değil, seyrek satın alanlara ve henüz sizin markanızı kullanmamış olanlara doğru yaygınlaşarak büyüyecektir.
- Markanızı seyrek satın alanlara ve henüz hiç satın almamış olanlara ulaştırmanın yollarını arayın. Bunları hedefleyen pazarlama faaliyetleriniz markanızı her halükarda mevcut kullanıcılarınızla buluşturacaktır. Onları ihmal edeceğinizden endişeniz olmasın.
- Erişebildiğiniz kadar çok kullanıcıya erişmek için çaba gösterin. Maliyetleri kontrol ederek satış noktalarını yaygınlaştırın. Tüketicilerinizin

(müşterilerinizin) markanızı satın almak istediği her yerde onların karşısında olun.

- Markanızın satış noktalarında en iyi şekilde sergilendiğinden en iyi hizmetle satışa sunulduğundan emin olun. Bu alanda yapacağınız iyileştirmelerin kısa dönemde gelir artışı yaratma potansiyelinden yararlanın.
- Eğer kategoriniz uygunsa e-ticarete de satış yapın. E-ticaret ve fiziki satış noktaları entegrasyonunu iyi yöneterek alışverişçilerin hayatını kolaylaştırın.
- İnsanların kategorinizi akıllarına getirdikleri anda (KAGA), sizin markanızı hatırlamalarını sağlamak için reklam yapın.
- İnsanların zihinlerinde oluşturduğunuz marka hafızasını, düzenli reklam yaparak tazeleyin.
- Reklam satın almanızı, dar bir kitleye sık gösterim hedefiyle değil kategorinin bütün kullanıcılarına erişme hedefiyle yapın.
- Reklamın kısa dönemde değil uzun dönemde etkili olduğunu unutmayın. Medya bütçenizi, yıla eşit dağıtın.
- Televizyonun az izlendiği efsanesine kulak asmayın. Markanızın bulunduğu kategori ve kaynaklarınız elveriyorsa, televizyon reklamın yapın.

Kolay satın alınır olun

- İster fiziki kanalda ister e-ticaret sitesinde satış yapıyor olun, sizin de bu başarılı e-ticaret sitelerinin yaptıkları gibi, alışverişin önündeki bütün engelleri kaldırmanız gerekir. Pazarlama yapmak, alışverişçilerin sizin markanızı satın almalarının önündeki bütün engelleri kaldırmak demektir.
- İnsanların markanızı kolayca satın alabilmelerini sağlayan koşulları yaratın.
- E-ticaret de dahil olmak üzere her satış noktasının ürün gamını, ambalaj büyüklüklerini ve fiyatlarını o satış noktalarının özelliklerine göre planlayın.
- Alışverişçilerin ihtiyaçlarına uygun ürün, fiyat ve ödeme seçenekleri sunun.
- Eğer fiziki satış noktalarında veya e-ticaret sitenizde alışverişçiler sizin markanızı satın almak isteyip de herhangi bir nedenden ötürü satın alamıyorlarsa bu engellerin neler olduğunu öğrenip, bunları ortadan kaldırın.

Alametifarikalar yaratın

- Marka isminiz, logonuz, renginiz, simgeleriniz, sloganınız ve müziğinizdir. Bunlar eski Türkçe deyiimiyle sizin alametifarikalarınızdır.
- Konumlandırma stratejileriyle markanızı rakiplerden farklılaşabileceğiniz efsanesini aklınızdan çıkarın. Markanızı rakiplerden farklılaştıramazsınız ama sadece size ait olan alametifarikalarla ayırtırabilirsiniz.
- Alametifarikalar yaratmaya emek, zaman ve bütçe ayırın ve bunları titizlikle yönetin.
- Bu alametifarikalarınızın ürünlerinizin üzerinde, reklamlarınızda, satış noktalarında görünür olmasına özen gösterin.
- Bunların insanların zihinlerine yerleştirmek için reklam yapın.

Belirgin olun

Bir marka eğer belirgin olmazsa, zihinlerde ve satış noktalarında bulunur olmasının bir faydasını göremez.

Belirgin olmak, dikkatleri üzerine çekmek demektir. Hem reklamlarda hem de satış noktalarında markanızın dikkat çekmesi gerekir. Nasıl bazı insanlar bir topluluk için hiç dikkat çekmezler, varlıkları hiç hissedilmezse büyük paralar harcayıp da varlıklarını hiç belli edemeyen, hiç fark edilmeyen, hiç belirgin olmayan markalar vardır. Siz bunlardan olmayın.

- Markanız, satış noktalarında dikkat çeksın.
- Reklamlarınız fark edilir olsun.

Etkili reklam yapın

Reklam yapan her marka, olabildiğince kalıcı olmayı hedeflemelidir.

- Etkili reklam yapın, reklamlarınızda kendi markanızın hafızasını yaratın.
- İzleyen bütün reklamlarınızda bu hafızayı tazeleyin.

Tutarlı olun ama hep yeni kalın

- Yenilik yapın ama hep aynı anlayışı, aynı söylemi, aynı görsel unsurları koruyun.
- Aynı şefi farklı biçimde söyleyin ve bunu uzun yıllar tekrar edin.
- Bunu yapabilmek büyük bir yaratıcılık istediğı için, bütçenizin elverdiği ölçüde en yetenekli reklamcılarla çalışın.

Dirichlet modeli

Dirichlet modeli, pazarda rekabet eden her marka için aşağıdaki performans standartlarını tahmin eder.

- Her markayı, incelenen dönemde, bir kere ve daha fazla satın alanların oranları
- Her alışverişçinin her markayı ortalama olarak kaç kere satın aldığı
- Kategorideki toplam satışların sayısının ve ortalamasının marka ve alışverişçi bazında dağılımı
- Her markayı satın alanların, o kategorideki toplam ihtiyaçlarının yüzde kaçını o markadan karşıladığı
- Bütün ihtiyaçlarını tek bir markadan karşılayanların oranı
- İncelenen markanın alışverişçileri içinde, sadece o markayı satın alanların oranı
- Her markanın yeniden satın alınma oranı
- Markasının elde ettiği sadakat oranı az mıdır yoksa daha yüksek bir oranda mı olması gerekir? Aynı tüketicilere daha fazla satmak mümkün müdür?
- Sadece kendi markasını alan ve başka marka almayanların oranı normal midir? Bu oranı artırmak mümkün müdür?
- Kendi markasını satın alanların aynı zamanda satın aldığı diğer markaları incelediğinde, bazı markalarla daha çok bazılarıyla daha az kesişmesini nasıl yorumlamalıdır? Buna bir önlem almak gerekir mi?
- Markasını büyütmek için hangi pazarlama kararını alması daha doğrudur.

Bir Dünya Kurmak Hüsnü Özyeğin'in Yaşam Öyküsü

Yazar: Rıdvan Akar

Hayal kurmaktan asla vazgeçmeyin. Hayal kurdukça ulaşmak istediğiniz hedeflere yaklaşırsınız.

Hayal bir maratondur. Zaman zaman düşüp kalkacaksınız. Kısa dönemli değil uzun dönemli başarılarla ulaşmaya çalışın.

Başarısızlıklarınızı gizlemeyin, onları arkadaşlarınız ve büyüklerinizle paylaşın. Onlardan ders alın.

İyi arkadaş, bilhassa iyi takım arkadaşları seçin. Sizinle sadece gülen değil ağlayan arkadaşlar da seçin.

Hep kendinizden daha üstün gördüğünüz gençleri örnek alın.

Derslerde başarılı olmak hayatta başarılı olmak değildir. Hayattaki sürdürülebilir başarıyı genç yaşıınızda edineceğiniz farklı alanlardaki tecrübelerinizin getireceğini unutmayın.

Mutlaka ama mutlaka sizi heyecanlandıran ve sevdiğiniz işi yapın. Bu zaten sizi başarıya götürecek olan ilk adımdır. Ve o sevdiğiniz işinizde çok çalışın, yılmayın. Bunun karşılığını mutlaka alacaksınız.

Seçimlerini o yaptı. Doğru ya da yanlış bütün seçimlerde onun imzası vardı. Kendi iradesini kullandı. Kararları o aldı. Seçebilme özgürlüğü her profesyonelin ya da işadamlarının kolayca elde edebileceği bir ayrıcalık değildi. Zira kaybetmeyi de göze almak gerekirdi. Özyeğin, her seçimin bir alternatif maliyeti olduğunu bilerek bu özgürlüğünden hiç vazgeçmedi.

Ayşen Özyeğin: "Evlendiğimizde bir tane yalanı olduğunu şimdi anlıyorum. - Önceliğim her zaman ailem, ondan sonra da işim olacak - demişti. Oysa ki şöyle bir ekleme yapması gerekiyordu: Ailemin iyi ve huzurlu olduğundan emin olduğumda işim öncelikli olabilir... Şimdi biliyorum ki ailesinin huzurlu olduğundan eminse, o zaman işi ön plana çıkabiliyor...

Hüsnü Özyeğin'in en önemli özelliği orta sınıf bir Türk ailesinden yetişmesi ve aldığı eğitim dışında hiçbir sermayeye sahip olmamasıydı. Parası yoktu. Aileden gelen bir servete de sahip değildi. "En önemli hasleti ne?" dersiniz, herhalde öncelikle bilgi ve tecrübeyi doğru yerde ve zamanda kullanmak, aynı anda birden çok şeye odaklanmak, düşünmek ve çözüm üretmek denebilirdi.

Üretmek, kazanmak ve değer yaratmak sadece bir yaşam biçimi değil, bir sorumluluk duygusunu da beraberinde getirir.

“Çalışmak benim yaşam tarzım”. Çalışmadığında ya da kendi deyimiyle bir değer yaratamadığında yaşamı anlamlı olmazdı. Özellikle yarattığı Fiba Holding’i hatırlatarak, 15 bin çalışanı bulundğunu ve onlarla kurduğı bu yapının sürdürülebilir olmasının asıl zenginlik olduğunu söylüyordu. Çalışanlarına karşı bir sorumluluğı vardı. O insanlara bir iş, ücret ve gelecek vaat etmişti. Kendi keyfi ve zevkleri için böylesine dev bir yapıyı ihmal etmesinin ya da işten uzaklaşmasının bir bedeli olurdu. Bu sorumluluk onu motive ediyordu. Kaldı ki kazandığı her kuruştan içinde yaşadığı topluma bir sosyal sorumluluk payı ödüyordu. Bu, ona para harcamaktan çok daha fazla keyif veriyordu.

Çalışanlar için Özyeğin hem bir öğretmen -nereden soracağı hiç belli olmazdı- hem de “usta” idi. Bankacılık mesleğinin inceliklerini ve insani boyutunu görme duyarlılığı, bilanço okuma ve yorumlama becerisi, çalışana iş delege etme kararlılığı, kriz yönetiminde satış-tasarruf boyutlu düşünme özelliğı ve gerektiğinde radikal kararlar alma cesareti, “usta”dan çalışana geçen bir devamlılıktı.

Yalanı ve başarısızlığı sevmiyordu. Dürüst çalışan, hata yapma hakkına sahipti. Zira dürüst çalışan, yaptığı hatayı da bilir ve paylaşırdı.

Yöneticileriyle çok enteresan bir dengesi vardır, hem yetki verir hem de işin içindedir ve dengeyi sağlar. Genelde patronlar ya aşırı yetki verip işin dışında kalır ya da çok müdahaleci olup yöneticiyi boğar. Babamsa sınırı doğru yerde koyarak bir şekilde inisiyatif almalarını sağlar ama bir yandan da telefonlarıyla devreye girer ve kontrolünü hissettirir.

Sakindir... Bir problemle karşılaştığında -ki iş hayatında her gün bir problem mutlaka olur- soğukkanlılıkla krizi yönetebilme becerisi onu farklılaştırır. Bizim için en önemli özelliğı, bütünsel ve uzun vadeli bakış açısıdır.

Özyeğin bankacılık hiyerarşisindeki statükoyu değiştiren isim olarak anıldı. İki şeye inandı. Birincisi, işin başına en doğru isim getirilmeliydi. İkincisi, o ismin kendi ekibini kurmasına izin verilmeliydi.

En doğru iş yapma tarzının bu olduğuna inandı. Kimi zaman tepe yöneticinin defalarca değiştirildiğı oldu. Zira o yönetici Özyeğin’in içine sinmeliydi. Ama yöneticinin belirlediğı isimlere hiç karışmadı. “Hesap sorulabilir bir yönetim için yöneticinin özgür bırakılması gerekir” inancındaydı. Tepe yöneticinin altındaki yöneticileri de belirlediğı takdirde başarısızlık halinde “ama siz seçtiniz” denilmesinden imtina ederdi.

Özyeğin yaşadığı her anı bir işadımı olarak kazanca nasıl dönüştüreceğini hesaplayan bir yaşam biçimine sahipti.

Zamanın ve paranın değerini bilmek, kazanmanın abecesi idi.

Zenginliğini tüketim alışkanlıklarına yansıtmayı kırılğan bir deformasyonun başlangıcı olarak görüyordu.

PARDON PATRON

Aile Şirketlerinde Değişim ve Kurumsallaşma

Yazan: Dr. Ali AYDIN

Profesyonellerin Aile Şirketlerini Tercih Etme ve Etmeme Nedenleri

Profesyonellerin Aile Şirketlerini Tercih Etmeme Nedenleri	
Objektif değil, menfaatler ön planda	% 72
Otoriter liderlik, kötü yönetim	% 14
Çizgilerin açık olmaması	% 10
Eğitim olanağının az olması	% 12
Yatırımla az ilgililer, sermaye yetersiz	% 22
Profesyonellerin Aile Şirketlerini Tercih Etme Nedenleri	
Hızlı karar verme, esneklik	% 70
Bürokrasi daha az	% 22
İyi Maaş	% 18
Yüksek sorumluluk	% 12

Kaynak: KIRIM, A., *Aile Şirketleri Yönetimi*, İstanbul, 2001.

Aile şirketlerinde yönetime ilişkin sorunların en önemli nedeni şirketi kuran kişinin planlama, karar verme, problem çözme; kısacası yönetim süreçlerinde elindeki geniş yetkisidir.

Max Weber'in Bürokrasi Modeli'ne göre şirketlerin asıl amacı verimliliği arttırmaktır. Şirketler işe alma ve terfi şekilleri de dahil olmak üzere, verimliliği azaltacak her şeyi ortadan kaldırmak zorundadırlar. Weber'e göre organizasyonlar realist ve etkin olmalı, mantıksal, düzen ve biçimsel yetkiye dayalı olarak kurulmalıdır. Yöneticilerin önemli görevlerinden birisi de şirketin faaliyetlerini kontrol etmek ve düzenlemektir. Bürokrasi modeli bakış açısına göre, aile şirketleri sadece, örgütsel performansın en üst düzeye ulaşmasına yardımcı olacak aile üyelerinden oluşmalı, şirket ve aile birbirinden ayrı tutulmalı, çalışanlar arasında, aile üyesi olanlar ve olmayanlara eşit şekilde davranılmalıdır. Aile üyeleri de dahil olmak üzere, işe alınacak her aday niteliklerine göre işe alınmalı, ücret artışı, terfi ve ödüllendirme tüm çalışanlar için adil olmalıdır.

"Çalışanları delege edin ve sonuçlarından sorumlu tutun. Eğer bir çalışan işini açıkça beceremiyorsa yapabileceği bir iş bulun veya işine son verin. Beklemeyin."

"İyi insanlara ulaşın ve onlardan işlerini yapmalarını bekleyin. Eğer yanlış seçim yaptıysanız hızlı ve dürüst bir şekilde işlerine son verin."

Doğru kişiye doğru iş, doğru işe doğru kişinin ahenk içerisinde olduğu bir şirkette hedeflenen iyi sonuçların ortaya çıkması bir tesadüf olmayacağı gibi, doğru iş sonuçlarını hedeflemiş olmak ve bu hedeflere ulaşmak, işin ehli çalışanların yer almadığı bir organizasyonda çok da mümkün olmayacaktır.

Kuşaklar arasındaki bakış açısı farklılıkları; değişimden gelişime, yönetim şeklinden teknoloji ile ilişkiye, amatör ruhtan profesyonelleşmeye ve hatta kurumsallaşmaya kadar birçok alanda ortaya çıkabilmektedir. Özellikle ataerkil aile yapılarının söz konusu olduğu toplumlardaki şirketlerde kurucu/patron kendi bakış açısı ve doğruları dışındakini önemsemeyen, görmezden gelen bir davranış içerisinde olduğu gibi, bunları kendinden sonra gelen kuşaklara da empoze etmeye çalışması, genç neslin düşünce ve önerilerini dikkate almaması, önemsememesi kuşaklar arası çatışmanın bir diğer boyutunu ortaya koymaktadır.

Aile Şirketlerinde Kuşak Çatışmasının Doğmasına Etki Eden Faktörler

- Despotizm
- Şüphe ve Güvensizlik
- Hissedarlık ile Yöneticilik Çatışması
- Veliaht Belirsizliği

"Aile Şirketlerinde Yönetim" konusunda kendini dünyada kanıtlamış isimlerden birisi olan Harvard Business School'dan Prof.Dr.John Davis, 65 yaşın üstündeki liderlerin işi bir sonraki kuşağa bırakmakta çok daha fazla zorlandıklarını söylüyor. Kennesaw State University'den Prof.Dr.Joe Astrachan ise "Özellikle kurucu liderler tüm hayatlarını işleri üzerine kuruyor. Bu nedenler yerlerini yeni kuşağa devretmek konusunda tereddüt ediyorlar." Değerlendirmesini yapıyor.

Aile Üyeleri Arasında Çatışma

Duygu temelli bir yapıdan oluşan ailenin içerisinde hiçbir şekilde çatışma olmamasını düşünmek pek hayal edilemeyeceği gibi, böyle bir durum eşyanın tabiatına da aykırıdır. Ancak aile içindeki çatışma tamamıyla ortadan kaldırılamasa bile minimize edilerek şirketin karşı karşıya kalacağı sıkıntılar önlenabilir. Bunun için aile içinde ve şirket yönetiminde şeffaflık, doğru iletişim, güçlü lider ve buna bağlı etkili yönetim, düzenli bilgi alışverişini sağlayacak verimli toplantılar son derece önemlidir.

Plansızlık ve Stratejik Planlamadaki Eksiklik / Yetersizlik

En kötü plan en iyi plansızlıktan çok ama çok daha değerlidir. Plansızlık aslında planın düşmanıdır.

Plan; neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini ortaya koyan, bunları uygun şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır.

Yakın, orta veya uzak gelecekte hangi hedeflerin esas alınacağı, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı, bu kaynakların nerelerden temin edileceği vs. gibi konuların bugünden karar bağlanma süreci "planlama süreci"ni ifade eder. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan kararlarda, kapsamı ve sürelerine göre stratejik planlar, operasyonel planlar, taktik planlar, alternatif planlar, kriz planları, acil durum planları, programlar, bütçeler olarak çeşitli şekillerde ele alınabilir.

Türk girişimcisinin en önemli özelliklerinden birisi gözü pek oluşudur. Bu da girişimciliğin en başta gelen özelliklerinden birisi olan risk üstlenme açısından olumlu bir niteliktir. Bununla birlikte gözü peklik aynı zamanda cehaletten gelen cesaretin de bir göstergesidir. Girişimci cesaretin cehalete dayanan kısmını mümkün olduğunca azaltmaya çalışırken, hesaplı ve akılcı kısmını mümkün olduğunca artırmanın yollarını aramalı, bunun gayreti ve arayışı içinde olmalıdır. Bunun yolu ise planlamadan geçmektedir. Ancak bununla birlikte, Türk girişimcisi genellikle, fizibilite çalışmaları da dahil olmak üzere planlama aşamasında yeterli özeni ve gayreti gösterememektedir.

Türkiye'deki özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketleri başta olmak üzere birçok şirkette planlamadan bahsetmek çok da mümkün değildir. Planlamayı sadece bir zaman diliminden ibaret görmek, kağıt üzerinde yazılı hale getirip uygulamamak ya da eksik uygulamak şirkete hiçbir şekilde katkı sağlamayacaktır. Oysaki günümüzde şirketler hedefledikleri konumlara gelebilmek için stratejik yönetimin önemli unsurlarından biri olan; Pazar, rakipler, müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, ürünler vb. içine alan ve son derece önem arz eden stratejik planlamayı da dikkate almak ve uygulamak durumundadırlar.

Stratejik planlama, şirketin ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren, yol gösteren temel kararlı ve bu kararlar ile ilgili eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır.

Uzun süreli, sonuç odaklı, etkin kararların alınması ve uygulanmasıyla ilişkili olan stratejik planlama, şirketin yaşam evresini uzatmaya ve rekabet

üstünlüğü sağlamaya yöneliktir. Ancak aile şirketlerinde stratejik planlamaya yeteri kadar ilgi gösterilmemesi ya da yeterince zaman harcanmaması başlıca sorunlar arasında yer almakta ve çoğu zaman şirketin ömrü, kurucunun ömrü ile paralel olarak son bulmaktadır.

Şirket sahibi ve yöneticiliğini tek elde tutan klasik yönetim anlayışındaki aile şirketlerinde çok sık rastlanan rol çatışması sadece aile şirketinin kurucusu tarafından değil, şirketteki değişik görevlerde bulunan diğer aile bireylerinin de karşılaştığı bir durumdur.

Aile şirketlerinde rol çatışmaları temel iki alanda karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birisi kişilerin aile, mülkiyet ve işletme bakımından yaşadıkları rol çatışmalarıdır. Diğer ise yönetim bakımından yaşanan rol çatışmalarıdır.

Aile, Mülkiyet ve Şirket Kaynaklı Rol Çatışmaları

Aile Üyesinin Kendisiyle Yaşadığı Rol Çatışması

- Kişinin hem aile içinde hem de işletmede çeşitli roller üstlenmesi
- Kan bağı rolü, mülkiyet rolü, yöneticilik rolü gibi rollerin karışması
- Kişinin zamanının hangi rollere ne kadar ayıracağını bilememesi

Aile Üyesinin Diğer Aile Üyesi ile Yaşadığı Rol Çatışması

- İş tanımının ve görev bölümünün aile üyeleri arasında yapılamaması
- İşin geleceğinde etkin olacak varislerin belirlenme süreci
- Bireyler arasında yetki ve güç mücadelesinin hakim olması

Aile Üyesinin, Profesyonellerle Yaşadığı Rol Çatışması

- İşlerin tanımlanamaması
- Yetkilerin devredilememesi
- Sorumluluğun paylaşılamaması
- Yetersiz profesyonel kişilerle çalışılması

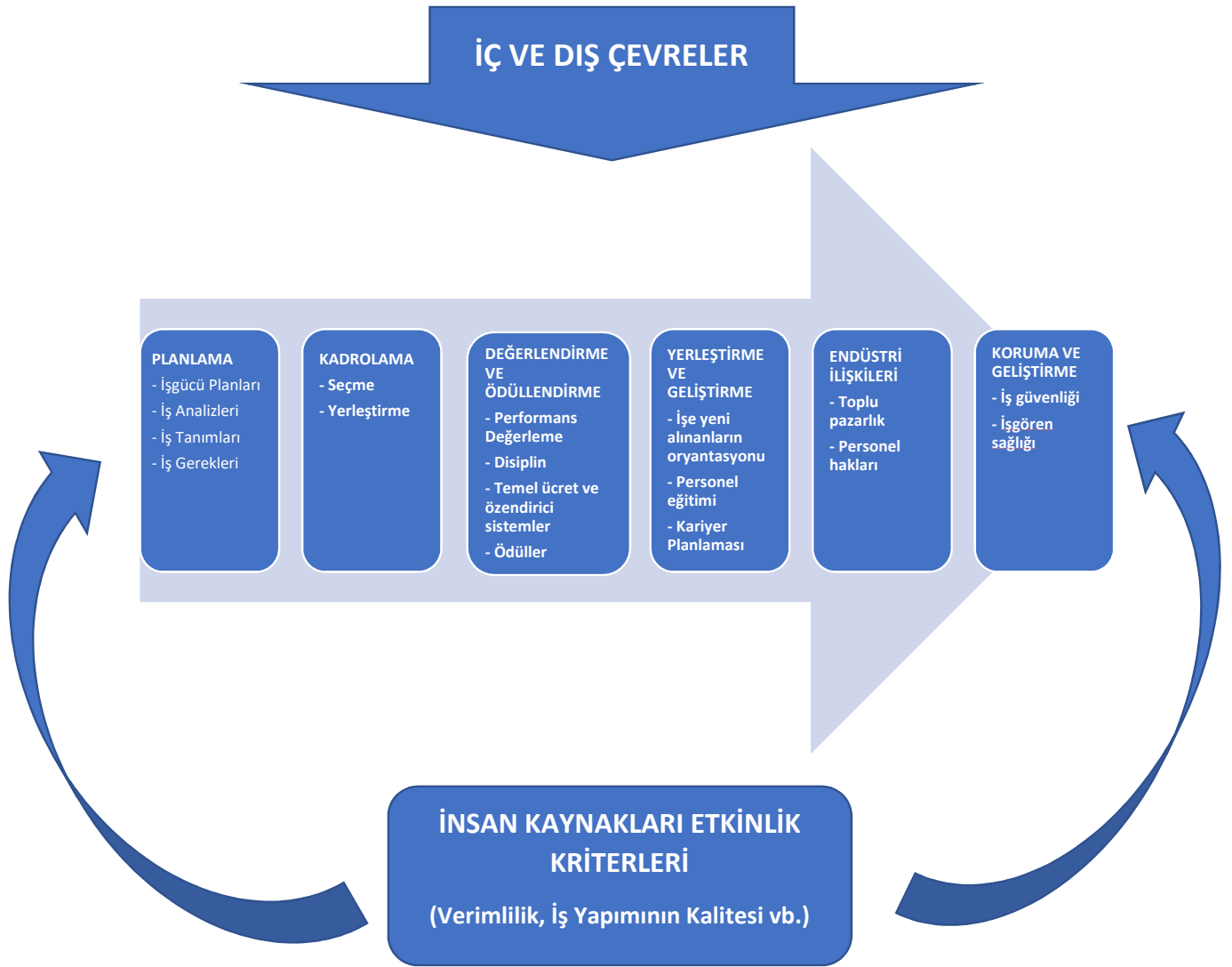
Kaynak: FINDIKÇI İ., "Aile Şirketleri", 2011

İnsan Kaynakları yönetimi bir organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen ve sürdürülebilir kılan yönetim kararları ve uygulamalarının bütünüdür.

Aile şirketleri de diğer şirketler gibi sürekliliği ve karı hedefleyen organizasyonlardır. Şirketin hedeflediği amaçlara ulaşması ve kalıcı olması için gerekli olan para, teknoloji, mekan vb. kaynakların yanı sıra son derece önem arz eden ve çok zor sağlanabilen bir diğer kaynak da insandır. İnsan kaynaklarının olmadığı veya insan kaynakları yönetiminde profesyonel anlayışın yürütülmediği şirketlerde, yanlış personel seçimi, performans düşüklüğüne bağlı olarak verimsiz iş sonuçları, çalışan memnuniyetsizliği, çalışan devir hızında yükselme gibi şirketleri olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Hatta durum bununla da sınırlı kalmayarak,

işten çıkarılan veya ayrılan personelin şirket aleyhine dava açması, bununla birlikte şirketin adli sorunlarla karşı karşıya kalması, işten çıkarılanlarla yüksek tazminatların ödenmesi, faaliyet gösterilen pazarda şirket imajının zedelenmesi gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri



Kaynak: SADULLAH Ömer vd. "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2010

"Değişimin sırrı, tüm enerjini eskiyle mücadele etmek yerine, yeniyi inşa etmeye odaklanmaktadır."

SOKRATES

Organizasyonel Düzeyde Değişim

Sürekli değişen koşullar, organizasyonları değişime ve bunun için de esnek olmaya zorlamaktadır. Ancak her organizasyonel değişim, planlanmamış ve dış çevreden gelen zorlama ile oluşturulmuş bir değişim değildir. Bazı kurumsal değişimler önceden planlanmıştır ve organizasyonun bünyesinde olan içsel değişimlerdir. Örneğin; ürün ve hizmetlerin niteliğinde ya da yönetim sistemlerinde yapılan değişiklikler organizasyonun bilgisi ve kontrolü altında gerçekleşmektedir. Aynı şekilde, üretimde veya iletişim ve bilgi teknolojisi araçlarındaki değişiklikler planlanmış ancak dışsal nitelikli değişimlerdir.

Kişisel Düzeyde Değişim

Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi, yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüzdeki organizasyonlar, artık kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her organizasyon, personelini yaratıcı kılmak yönünde teşvik edici ve destekleyici değişik önlemler almakta, bu konuda değişik önerileri ileri sürmektedir.

3M'lilerce sürekli söylenen şu aşağıdaki ifadelerde yakalanabilir.

- İlk bakışta ne kadar tuhaf gözüксе de özgün bir fikri olan herkesi dinle.
- Cesaret ver; kılı kırk yarma. Bırak insanlar bira fikirle koşsunlar.
- İyi insanları işe al ve onları rahat bırak.
- Eğer insanların etrafını parmaklıklarla çevirirsen koyunlar elde edersin. İnsanlara ihtiyaç duydukları alanı sağla.
- Denemeyle rastgele karalamalı cesaretlendir.
- Denemelerine izin ver ve bunun için vakit kaybetme.

McKnight; bireysel inisiyatifi cesaretlendirmenin evrimsel gelişimi ve değişim ana hammaddesini üreteceğini sezgisel olarak anlamış ve şirket lehine pozitif yönde sonuçlar vereceğini de görmüştü.

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu kişilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir.

AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Kurucu patronun değişimi istememesi ve direnmesi, günümüz aile şirketlerinde de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.

Birçok aile şirketi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir. Kurucu patron, "geçmişte hep başarılı oldum, şu anda başarılıyım, neden değişim gereklidir?" sorusunu sormaktadır. Değişim mevcut olan güçlerini tehdit ediyorsa bunu bir ölüm fermanı olarak algılayan kurucu patronların sayısı hiç az değildir.

DEĞİŞİMİN YOL HARİTASI

Değişim kaçınılmaz olduğuna göre, her zaman bir geçiş dalgasının ya da geçiş sürecinin içinde olunacağı gerçeği de kabul edilmelidir. Değişim olmadığında şirketlerin, organizasyonların ve insanların boş, atıl, cansız ve tepkisiz olacağı da bir gerçektir. Önemli ve zor olan, bu geçişi olabildiğince kolay ve yaratıcı bir şekilde yapabilmeyi öğrenmektir. Yönetimin ve dolayısıyla liderin görevi, bu geçiş süreçlerini olabildiğince az duygusal sorunlar yaşayarak aşabilmeleri için çalışanlarına yardımcı olmaktır.

Lider olmak ve destekleyici bir ilişki geliştirmek, geleneksel yönetim yaklaşımını benimseyen bir yönetici için oldukça yeni ve zor bir beceridir. Ancak, destekleyici ilişkiler geliştirebilen yöneticilerin değişim dönemlerinde daha başarılı oldukları bir gerçektir. Çünkü çalışanlar, onlara daha fazla güvenmekte ve onları izlemektedir.

Değişim genellikle hem tehlike hem fırsat unsurlarını birlikte barındırır. İnsanların bir değişime ilk tepkileri genellikle onu bir tehdit veya tehlike olarak görmektir. Halbuki değişim gerçekleştiğinde bundan etkilenenlerin alışmaya başlaması gecikmez. Bu süreç içerisinde insanlar değişimin kendilerine daha geniş alan, daha fazla özgürlük ve güç sağladığını görerek başarılı bir değişim yoluna girmiş olurlar.

Değişim bir şeyi onarma, tamir etme süreci ya da geçici bir aspirin tedavisi değildir. Tamir ya da onarım dediğimiz süreç küçük ve yüzeysel farklılıklar ortaya koyarken, değişim ise etkili, çarpıcı ve köklü sonuçlar ortaya koymaktadır.

Değişim, biten yani miadı dolan veya dolmak üzere olan bir şeyin yerine yeni veya farklı bir başka şeyin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu iki nokta arasındaki dönem geçiş sürecidir. Bu süreç içerisinde eskiden kopuş, eskiyi unutma, yeniyi odaklanma ve sahiplenme başlar. Bu durumun bilinenden bilinmeyene, belirden belirsiz doğru bir gidişi ifade ediyor olması kişilerin psikolojisini etkilemesine, duygu, düşünce ve tepkilerde de iniş çıkışlara neden olmaktadır.

Değişim bir tesadüf eseri meydana gelen değil, gerçekten olması gerektiği için yaşanan bir süreçtir. Değişimin bir yönetim süreci olduğu ve bu sürecin doğru anlatım, kabul görme ve izlenimleri de içine alan bir yol haritası ile ele alınması gerekmektedir.

Türkiye'deki şirketlerin de uluslararası pazarda rekabet edebilmek için, sanayi çağının getirisi olan katı, feodal, merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılardan kurtulmaları, örgüt içinde daha etkin iletişim sağlamaları, birey merkezli olmaları ve en önemlisi tüm bu değişiklikleri planlı bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Bu amaçla etkin bir lidere ve aynı zamanda çalışanlarını dinleyen, iletişimi güçlü bir üst yönetime ihtiyaç vardır. Değişim yönetimini uygularken üst yönetimin, duygusallıktan uzak, her zaman şirketin hedeflerine uygun hareket etmesi ve değişimi bu doğrultuda gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Unutulmaması gereken bir nokta daha var ki, o da; değişim karanının, kriz yaşanmadan, değişime mecbur kalmadan önce alınmış olması gerektiğidir. Herhangi bir kriz anında bir şeylerin yanlış gittiğini fark edip değişim kararı almak, o gün için elzem bir durum olabilir, belki bu sayede başarı söz konusu olup, kriz de atlatılabilir. Çünkü kriz anında alınan değişim kararına direnç de az olacak ve çalışanlar krizden çıkmak için değişimi kabul edip bunun için çalışmak durumunda kalacaklardır. Bu durumda değişimin önündeki en büyük engellerden biri olan çalışan direnci ortadan kalkacağı için süreç daha rahat uygulanabilir. Fakat başarılı olunamadığı takdirde şirket yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle; asıl başarı geleceği okuyabilmek ve ileri bakış açısıyla hareket ederek doğru zamanda risk alıp değişimi gerçekleştirip, daha da ileriye gidebilmektedir.

Değişim bir zorunluluktur. Bu zorunluluk, kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi sadece söylemsel olarak ifade eden ve bu konuda oldukça geriden gelen ancak hızla yenilenmeleri gereken aile şirketleri açısından çok daha önemlidir. Maalesef birçok şirket bugün her şeyin sütlüman olduğunu, iyi konumda olduklarını düşünerek rehavete kapılıp değişimin gerekliliğini hissetmemektedir. Bu gerekliliğin anlaşılması ve bu konuda adımlar atılması da aile şirketlerinin yöneticilerinin gelişimleri ile paralellik gösterecektir.

Değişim sürecinde lider ve yöneticilerin başarısız kalmasının en bilinen nedeni, yeni konumunun gereklerine göre kendilerini değiştirmedeki yetersizlikleri ya da isteksizlikleridir. Daha önce başarılı bir şekilde yapılmakta olan şeyi sürdürmekte ısrar eden liderler başarısızlıkla karşı karşıya kalacaklardır.

DEĞİŞİMİN HAZIRLIK AŞAMASI

Özellikle kapalı ve tutucu toplumlardaki yansıma, sadece sosyal yaşamda değil, birçok alanda kendisini göstermektedir. Bu durum birçok aile şirketlerinde varlığını devam ettirmekle kalmayıp, adeta bulaşıcı bir hastalık gibi yayılmaktadır. Bu tarz şirketlerde yönetim kademesindekiler tarafından kimi zaman değişimin gerekliliği ya bilinmez ya da bilinmesine rağmen değişim için henüz hazır olmadıkları düşüncesi ile hareketsiz bir tutum sergilenir.

Değişim sürecinde başta yönetim olmak üzere tüm organizasyonun değişimin kaçınılmaz bir gereklilik olduğu bilincine varması ve bu bilinçle değişim için atılması gereken adımların, yapılması gereken uygulamaların planlanması, gerekli tedbirlerin alınması ve hiçbir fedakarlıktan kaçınılmaması son derece önemlidir.

Şirket yönetimin vizyoner bir yaklaşım sergileyerek, değişim sayesinde elde edilecek yararları organizasyon ile açık ve net mesajlarla paylaşması, özellikle çalışanların belirsizlik gibi görünen değişim ile ilgili kaygı ve korkulardan oluşan duygu ve düşüncelerindeki olumsuzluğu giderecektir. Bununla birlikte insan kaynakları, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar, bilgi ve diğer ekipmanların doğru zamanda ve doğru şekilde konumlandırılması, hazırlık aşamasının daha verimli olmasını sağlayacaktır.

DEĞİŞİMİN PLANLANMASI

Değişim planlamasında öncelikli olarak sorulması ve cevap bulunması gereken soruların belirlenmesi şarttır.

1. Neredeyiz?
2. Ulaşmak/olmak istediğimiz yer neresi?
3. Oraya nasıl ulaşacağız?

Vizyon, bir kişinin kendine özgü bakış, görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Diğer bir ifadeyle vizyon; yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili

zihinsel süreç ve çabaları kapsar. Şirketler için de vizyon yine aynı şekilde gelecekte olmasını arzuladıkları durumu ifade eder. Bir diğer deyişle; şirketin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlar.

Herhangi bir konuda değişim gerçekleştirmek isteyen bir kişi, önce değişim konusu ve değiştirilecek değişkenleri belirledikten sonra;

- Bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan nedenleri (kuvvetleri) mümkün olduğu ölçüde nümerik sonuçlarla tanımlamalı.
- Konu ile ilgili olarak değişime direnç olarak ortaya çıkabilecek faktörleri-kuvvetleri teşhis etmelidir.
Daha sonra direnç kaynaklarını zayıflatacak, değişime zorlayan kuvvetleri de artıracak önlemlerle (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs.) değişimi gerçekleştirmelidir.

Sonuç olarak ayakta kalmak için başarmak, başarmak için değişimi sadece yakalamak değil, bilakis yaratmak gerekir. "Eski köye yeni adet mi geliyor?" gibi kalıplardan arınmak, "Böyle gelmiş böyle gider..." algısından uzaklaşmak ve at gözlüklerini çıkarmak suretiyle değişimin başlangıcına adım atmak gerekmektedir.

KURUMSALLAŞMA NEDİR, NE DEĞİLDİR?

Kurumsallaşma kavramından söz edildiğinde, genelde "şirket" kavramı üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Ancak aile şirketi gibi sistemlerde kurumsallaşma "şirketin kurumsallaşması" ve "aile ilişkilerinin kurumsallaşması" şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır.

Bu açıdan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları arasında da bir ayrım geliştirmekte yarar vardır:

Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir organizasyonel yapının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının belirlenmesi ve bunların herkes tarafından anlaşılır bir dille yazılı hale getirilmesi, şirket iç yönetmeliklerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder.

Kurumsallaşma kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar.

Kurumsal yönetim ise, kuruluşun/şirketin gittiği yönü belli süreçler, planlar, yapılar, politika, kural ve anlaşmalarla tarif eder ve korur.

Yeni kuşaklar artık feodal-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir.

Kurumsallaşma şirketin kalıcılığı ve sürekliliği için gerekli olan, geleceğin güvence altına alınmasının önemli bir unsurudur. Kurucunun/patronun,

kurduğu şirketin büyümesi ve gelişmesi ile birlikte her şeye yetişmesi ve her şeyi çözümülemesi neredeyse imkansız hale gelmekte ve böyle bir süreçte kurucu/patron küçük detaylara takılarak çoğu zaman önündeki büyük resmi görememektedir. Bu durum çoğu zaman fırsatların kaçmasına ve önlem alınması gereken tehlikelerin ve tehditlerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Şirkette yetki ve sorumluluk devri, organizasyonel, yönetsel birçok konuda sorunlar yaşanmakta ve bu süreç işin odağından sapmalara, enerji kaybına ve sonrasında telafisi imkansız ciddi hasarlara ve kayıplara neden olmaktadır.

Unutulmaması gereken bir diğer konu; kurumsallaşmayla ilgili sadece gelişigüzel kurallar koymanın, kurumsallaşmayı tek, standart bir model olarak görmenin, kurumsallaşmanın sadece profesyonel yöneticilerden oluşabileceğini düşünmenin yanlış bakış açıları olduğudur.

Kurum kültürü en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının arttırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra lider ve yöneticilerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.

Kültür, organizasyon içinde çalışanları o organizasyonun amaçlarına, çalışanları da birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların organizasyona ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu durumda eğer ekonomik amaçlı bir kuruluş (şirket) ise çalışanlar sadece maddi çıkarları için organizasyona hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle, kültür; organizasyonun amaç, karar, strateji plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler.

Değerlerin etkin kılınabilmesi için yönetimin aşağıdaki konulara hassasiyet göstermesi ve bunları uygulamaya geçirmesi son derece önemlidir.

- Şirket veya kuruluş değerlerinin tamamının paylaşılması çok önemlidir. Sahiplenmeyi ve bağlılığı sağlamlaştırmanın katılımdan daha iyi bir yolu yoktur.
- Rakamlar kadar değerlerden de söz edilmelidir. Unutulmamalıdır ki herkes değerleri anlar ancak rakamları anlamayabilir.
- Değerlerin açık ve özlü biçimde ifade edilmesi, çalışanların bunları kolay bir şekilde anlamasına, hatırlamasına ve daha çabuk eyleme dönüştürmesine katkı sağlayacaktır.

- Değerler ve karlar başarıya giden yolda birlikte kullanılmalıdır. Çünkü ikisi de tek başına bunu sağlayamaz.
- Değerlerinizi ne olursa olsun yavaş yavaş değiştirin. Hızla değişen dünyada değerlerinizin bir kararlılık kaynağı olduğunu unutmayın.
- Değerler duyguları hareketlendirmek içindir, bilinci kapamak için değil. Çalışanların önemli değerlerine karşı açık olun.

Son yıllarda, iş dünyasında büyük bir dönüşüm yaşanıyor. Şirketlerden, sadece karlı olmaları değil, aynı zamanda güvenilir, sorumlu, duyarlı ve ahlaklı olmaları da bekleniyor.

Tom Peters *"İşleriniz iyi gidiyorsa eğitim bütçenizi iki katına çıkarın, kötü gidiyorsa dört katına."* der.

Özellikle aile şirketlerinin birçoğunda çalışana verilecek kişisel veya mesleki eğitimler gereksiz bir gider kalemi olarak görülmekte ve çok fazla önemsenmemektedir. Oysa geri dönüşler ve verimliliğe katkıları açısından değerlendirildiğinde, bu maliyetler aslında şirketlerin ileride somut olarak görecekları kazanımları haline gelecektir.

Kurumsallaşmanın önündeki engelleri ortadan kaldırmak isteyen şirketlerin, şirketteki aile üyeleri ve diğer çalışanlara ayırım gözetmeksizin ihtiyaçlar doğrultusunda belirli periyotlarda düzenli bir şekilde kişisel ve mesleki gelişimlerine olumlu etki edecek eğitimler düzenlemesi ve bunu şirketin geleceği için bir zorunluluk olarak görmesi gerekmektedir.

Southwest Havayolları Başkanı, Herb Kelleher bu durumu çok güzel ifade etmiştir: *"Çalışanların kendilerine birey olarak değer verildiğini hissetmelerini sağladığınızda, öneri ve düşüncelerini yücelttiğinizde, kendi bilgi, karar ve takdir yetkilerini kullanmalarına izin vererek onlara olan saygınızı gösterdiğinizde inanılmaz şeyler gerçekleşir."*

Kurum kültürünün genel olarak bir süreç içerisinde kendiliğinden oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesini sağlar. Bu sayede kurum kültürü, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ve kurumsal bağlılığa katkı sağlar. Sağlıklı bir kurumsal yapı ancak kendiliğinden oluşan ve çalışanların değerlerine dayalı kültür ile mümkün olabilir.

Aile değerleri, duygu temelli ve yaşam boyu süregiden, iyi ve kötü günde ilgi, destek, sevgi ve saygıyı içinde barındıran sağlam ve güçlü bir özelliğe sahiptir. Şirket değerleri ise; daha realist durumları içeren, adalet, rekabet ve riskleri dikkate alan bir özelliğe sahiptir.

S O N U Ç

İş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olan aile şirketlerinin bugün ve gelecekte başarılı olmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları şirket sahiplerinin yenilikleri yakından takip etmeleri ve değişim açısından gösterecekleri kararlı, inançlı ve özverili çalışmalara bağlıdır.

Kurumsallaşmanın ne tamamı ile bir sonuç ne de bir başlangıç olmadığı, bilinmesi gereken önemli bir husustur. Her şirket için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı sıfır noktası olarak düşünülmemeli ama sonunun sonsuzluk olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; her zaman Pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren şirket sayısı çok da fazla değildir. Bu nedenle kurumsallaşma yüzde yüz tamamlanabilen bir son nokta da değildir. Bir diğer ifade ile şirketlerin kurumsallaşma sürecinde bulundukları noktanın sıfır ile sonsuzluk noktası arasında değişeceğini söylemek mümkündür. Bütün mesele kurumsallaşma ile ilgili atılacak adımlarda kararlı ve cesur olmaktır.

Şirket yönetimindeki duruş, tutum ve davranış da değişim ve kurumsallaşmada önemli etkidir. Profesyonellikten uzak, iş ve görev tanımlamalarının olmadığı, herkesin her işi gelişigüzel yaptığı, günlük ve anlık kararların alındığı bir şirkette değişim ve dönüşümden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu noktada girişimcilere, yöneticilere, patronlara büyük görevler düşmektedir. Kurumsallaşmada patronlara/yöneticilere düşen en büyük görev, şirket içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Patronlar/yöneticiler, şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile şirketin amacı farklılık gösterebilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır.

Konfor Alanı: Bu Görseldeki Eksik Nedir?

Azor Brand & People Solutions

Konfor alanı konusu günümüzde oldukça popüler hale geldi. Özellikle sosyal medyada konuyu derinlemesine irdelemeyen ve yüzeysel paylaşımlar yapıldığını görüyoruz. Hali hazırda, Instagram'da 610.000'den fazla #comfortzone etiketli paylaşım yapılmış durumda. Bunları incelediğimizde, birçok kişinin kendine dair konfor alanlarının dışına çıkma hikayelerini paylaştığını görüyoruz. Bu tür paylaşımların doğruluğunu ve/veya yanlışlığını yargılamak, söz konusu kişileri tanımadan pek mümkün değil. Zira; konfor alanı dediğimiz kavram kişiye özeldir, öznedir. A kişisi için konfor alanı olarak tanımlanabilecek bir durum, B kişinin konfor alanının dışındaki bir konuya karşılık gelebilir.

Diğer yandan, kişisel paylaşımlardan öteye geçen ve genele hitap eden paylaşımlar da mevcut. Ne yazık ki, bu tür paylaşımlar da büyük eksiklikler içerebiliyor. Bunlardan biri, muhtemelen sizin de daha önceden karşılaşmış olabileceğiniz ve yazımızın başında da paylaştığımız bu görsel.

KONFOR ALANI HAKKINDA

Konfor alanını "insanın kendini hali hazırda aşına hissettiği bir ortamda, her şeyi kontrol edebildiği yanılgısına düştüğü ve rahat hissettiği psikolojik evre" olarak tanımlamak mümkün. Bu alanda değişime, yeni tecrübeler, etkin davranışlara, insanı geliştirecek unsurlara yer yok. Konfor alanında daha çok mevcut durumu koruma, mevcutla yetinme, değişime karşı direnç gösterme ve edilgen davranışlar var. Diğer bir deyişle, değişimle gelen güzel şeyler konfor alanlarımızın dışında gerçekleşiyor.

Ve her zaman dediğimiz gibi: "Konfor alanınızın dışına çıkmazsanız değişemezsiniz. Değişemezseniz, geleceğin parçası olamazsınız." Neden mi? Çünkü, günümüz dünyası akıl almaz bir hızla değişirken bizler konfor alanlarımıza sarılırsak; gittikçe küçülen öznel dünyamızda sıkışıp, gelişen dünyadan her geçen gün daha da uzaklaşırız. Tabiri caizse, her zaman dışına çıkmaya çalıştığımız o meşhur kutunun içinde sıkışır kalırız.

PEKİ BU GÖRSELDE EKSİK OLAN NEDİR?

Bu görseldeki, değişimin konfor alanlarımızın dışında olduğu vurgusu doğru. Ayrıca, hızla gelişen dünyamızda konfor alanlarımızın her saniye göreceli olarak küçüldüğü de çok yerinde bir tespit. Yani, temelde bu görsel doğru; ancak, eksik.

Görseldeki eksik, konfor alanlarımızın dışındaki olgularla alakalı. Rahat hissettiğimiz konfor alanlarımızın dışına çıktığımız her an stres hissediyoruz. Doğru seviyedeki stres insanın potansiyelini artırırken, yüksek seviyede stres kaygıları hareketlendiriyor. İşte bu noktada, görselde vurgulananın aksine her şey sihirli olamayabiliyor. Zira, insan yüksek stres ve kaygı yaşarken mantıklı kararlar alamaz hale geliyor. Yanlış kararlar vererek de, bırakın değişmeyi, mevcut konfor alanında sahip olduklarını bile kaybedebiliyor. Bir başka deyişle, gerileyebiliyor.

Yani, konfor alanlarımızın dışında her şey sihirli değil. Güven alanının dışında sihirli bir alan olduğu kadar, tehlikeli ve yıkıcı bir alan da bulunuyor ve bu da tamamen stres oranımıza bağlı.

KONFOR ALANIMIZIN DIŞINA EN DOĞRU ŞEKİLDE NASIL ÇIKABİLİRİZ?

Konfor alanlarımızın dışına yaptığımız yolculuklar popüler kültürde vurgulandığı kadar kolay olmayabilir. Sonuçlarının güzel meyveler vermesi için sürecin doğru yönetilmesi gerektiği net şekilde ortada. Bu dediklerimiz insanlar için geçerli olduğu kadar, departmanlar ve firmalar için de geçerli. Zira, bu iki unsuru yine insanlar oluşturuyor. Aslına bakarsanız, her organizasyonun içinde barındırdığı insanlardan beslenen konfor alanları ve kaygı unsurları var.

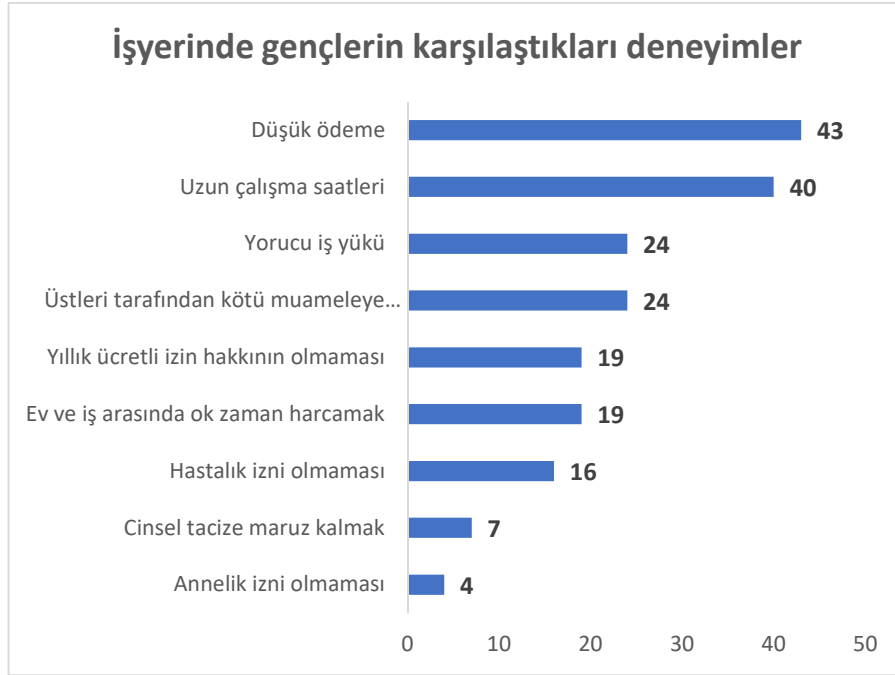
Biz, Azor olarak, kurulduğumuz günden bu yana insanların/firmaların/departmanların bu yolculuğuna adımıza tescilli modelimiz Cozmo® (Comfort Zone Model) ile destek oluyoruz. Bu sayede, sizleri/firmanızı/departmanınızı o yıkıcı alandan uzak tutarak, sihirli alanda kalmanıza, değişimi heyecanla kucaklamanıza yardımcı oluyoruz.

AÇILIN GENÇLER GELİYOR

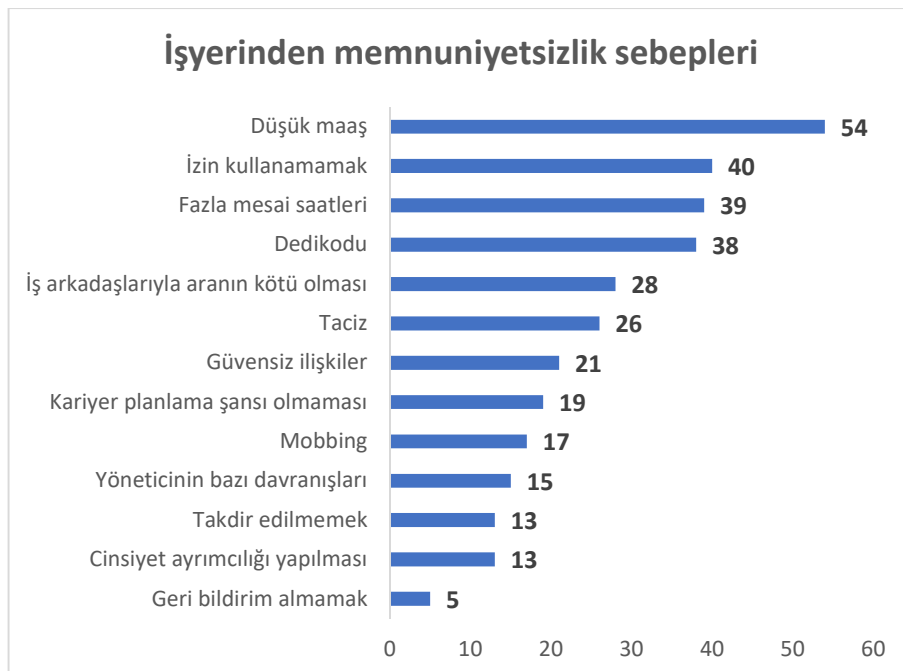
Y ve Z Nesilleri Nasıl Bir Dünya Kuracak? Türkiye’de ve Dünyada Gençler Ne Düşünüyor, Ne Bekliyor, Neyi Hayal Ediyorlar?

Yazar: Fatoş KARAHASAN

Gençlerin yüzde 55’i eğitim aldığı alanda çalışmak istemediğini dile getiriyor.



2018 Türkiye Gençlik Araştırması: Çatışmadan Konformizme



2018 Türkiye Gençlik Araştırması: Çatışmadan Konformizme

Gençlerin yüzde 95'inin pasaportu yok. Pasaportu olmayanların yüzde 88'i önümüzdeki bir sene içerisinde almayı planlamıyor. Tatil amaçlı olarak yurtdışına çıkan gençlerin oranı da sadece yüzde 1. Yüzde 61'i hayatında hiç uçağa binmemiş. Seyahatlerinde ağırlıklı tercihleri, otobüs yolculuğu yapmak (yüzde 64).

Gençlerin yüzde 98'i herhangi bir STK'ya üye değil. Yüzde 71'i ne bir STK'da çalışmış ne de destek olmuş.

Siyasi görüşünü belirten gençlerin (yüzde 23); yüzde 36'sı kendini Atatürkçü, yüzde 22'si İslamcı, yüzde 12'si ise muhafazakar olarak tanımlıyor. Siyasetle ilgilenen gençlerin Türkiye genelinin kendisi gibi düşünmesini istemiş çarpıcı bir olgu olarak kendini gösteriyor.

Gençlerin yüzde 66'sı Müslüman olmaktan, yüzde 65'i Türkiye'de yaşamaktan, yüzde 66'sı ise Türkiyeli olmaktan gurur duyduğunu belirtiyor. Yüzde 64'ü "Laiklik bir ülkenin olmazsa olmazıdır" diyor. Yüzde 61'i "Bir ülkenin resmi dili tek bir dil olmalıdır" derken, yüzde 62'si ise "Her Türk asker doğar" ifadesine katılıyor.



Gençlerin yüzde 59'u her gün dua ediyor. Yüzde 51'i Ramazan ayı boyunca oruç tutuyor. Kıyı şeridi, diğer bölgelere göre en az dua edip oruç tuttuğunu belirtirken, İstanbul en çok dua eden ve oruç tutan bölge olarak öne çıkıyor.

Gençlerin yüzde 42'si Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğini destekliyor.

Gençlerimizin yüzde 20'si her yıl telefon değiştirdiğini söylüyor. Yani, her beş gençten biri sürekli olarak yeni telefon satın alıyor. Gençlerin yüzde 25'i iki yılda bir, yüzde 25'i ise üç yılda bir telefonunu yenilediğini belirtiyor.

Gençlerin cep telefonlarına çok bağlı olmalarına rağmen, teknolojiyle ilişkilerinin pek güçlü olmadığı gözlemleniyor. Yapay zeka, sanal gerçeklik gibi yeni gelişmeler hakkında bilgilerinin olmayışı, Türkiye'deki gençleri Batılılardan ayıran önemli bir farklılık. Gençlerde teknoloji kullanımının sosyal mecrada etkileşimin ötesine geçmesinin sağlanması, geleceğin en büyük hedeflerinden birisi olmalı.

Gençlerin;

- Yüzde 84'ü bilgisayar oyunu (PC, PlayStation, Wii, X Box) oynamamış.
- Yüzde 97'si e-kitap okumamış.
- Yüzde 15'i teknolojik ürünlerin kullanımını çok karmaşık buluyor.

İnternet Kullanımı: Gençlerin yüzde 90'ı internet kullanıyor. Sahip oldukları tüm cihazlarla internete bağlanan gençler, yüzde 95'lik bir oranla en çok akıllı cep telefonlarını tercih ediyorlar. Hafta içi ya da hafta sonu fark etmeksizin, günde ortalama 6 saat internette geçiriliyor.

Halkımızın yüzde 95,5'i bir spor faaliyetine/kulübüne; yüzde 96,6'sı herhangi bir sanat grubuna/faaliyetine dahil değildir.

Türkiye'deki tüm gençlik araştırmaları, gençlerimizin sohbete aşırı ölçüde zaman ayırdığını gösteriyor. Gençler, günlerinin büyük bir bölümünü, aileleri, arkadaşları ve yakın çevreleriyle konuşarak, ya da sosyal mecrada "muhabbet ederek" geçirdiklerini söylüyorlar. Gençlerimiz, spor-egzersiz, sanat, el işi ve kültürel etkinlikler gibi genellikle tek başına yapılan etkinliklere pek rağbet etmiyorlar.

Next Generation araştırması sonuçlarına göre, gençlerin yüzde 51'i günde en az iki saatlerini sosyal medyada arkadaşlarıyla, yüzde 43'ü ise yine günde en az iki saatlerini aileleriyle konuşmaya ayırıyor.

Türkiye günde ortalama 330 dakikayla dünyada en çok televizyon izleyen ülkeler arasında ilk sırada yer alıyor.

Dünya Değerler Araştırma sonuçlarına göre, ülkemizde siyaseti "çok önemli" bulanların oranı yalnızca yüzde 16,1'dir. Türkiye toplumu örgütsüz bir toplumdur. Türkiye'de halkın yüzde 97,4'ü bir sendikanın üyesi değildir. Halkın yüzde 94,9'u Türkiye'de bir partiye -aktif olarak- üye değildir.

Gençler tarafından en sevilmeyen ülke olan ABD (yüzde 22) gelecekte en fazla yaşanmak istenen ülkeler arasında da birinci sıradadır. En çok

yaşanmak istenen ülkeler sıralamasında, ABD'yi Almanya (yüzde 18) ve İngiltere (yüzde 10) izlemektedir.

Next Generation araştırması verilerine göre gençlerin yüzde 97'si her gün WhatsApp ve sosyal medyada sohbet ederek, yüzde 95'i ise yine her gün sosyal medya gönderilerini takip ederek vakit geçiriyor.

Sonuçlara göre, çalışan gençlerin üçte biri (yüzde 31,7) gelecek yıl aynı işe devam etmeyi istemiyor. Başka bir deyişle her üç genç çalışandan biri, aslında yapmakta olduğu işten memnun değil.

Araştırmamıza göre, gençlerin yaşı arttıkça iyimserlik giderek azalırken karamsarlık ağır basmaya başlıyor. Bir başka deyişle, gençler hayata dahil oldukça başlangıçtaki olumlu bakış açıları karamsarlığa dönüşüyor. Şebeke araştırmasına göre, bugün işsiz kalsa maddi olarak yaşamını sürdüremeyeceğini düşünen gençlerde yüzde 45, kendi sosyal güvenliği olmayanlarda ise yüzde 55 gibi yüksek karamsarlık oranları gözlemleniyor.

İş bulmanın önündeki en büyük engellerden birisi gençlerin iş piyasasına erişim imkanlarıdır. Her dört gençten biri, iş bulamamasını tanıdıklarının olmamasına bağlamaktadır.

Gallup'un araştırmasına göre, ABD'de 20-36 yaş grubu, tüm nesiller içinde en düşük motivasyona sahip çalışanlar grubunu oluşturuyor. Yüzde 21'i işinden ayrılmış. Yüzde 60'ıysa, çalıştığı işten memnun değil ve başka işlere başvuruyor.

- **Amacı olan bir iş** Gallup'un verileri, Millennials'ın her şeyin kendilerine verilmesini bekleyen ya da sadece eğlenceli bir yer olmasını bekleyen bir nesil olmadığını ortaya koyuyor. Millennials, işin bir anlam ifade ettiğini, bir amacı olduğunu ve kendisinin yetişmesine yardımcı olacağını bilmek istiyor.
- **"Patron" değil "Koç"** Geçmişte, iş yaşamındaki insanların çalışmaya pek de istekli olmadığı, bu yüzden de üretici olmaları için zorlanmaları gerektiği düşünülürdü. Ancak, Millennials grubu yaşamlarına iş aracılığıyla anlam katmaya büyük bir istek duyuyor. Kendilerine yüksek hedefler koyuyorlar ve kişisel olarak bu hedeflere ulaşmaktan sorumlu olmak istiyorlar. Y Nesli üyeleri, çalışanlara emirler yağdıran veya herkese aynı davranan geleneksel patronları itici buluyorlar.
- **Daha sık geribildirim** Pek çok organizasyonda işverenler çalışanlarına yıllık bir performans değerlendirmesi yaparlar. Bu süreçte çalışanların zayıf yönlerinin düzeltilmesine ağırlık verilir. Güçlü yanlara odaklanılmaz. Millennials için bu, kötü bir karne almaya benziyor. Onlar sık sık geribildirim alarak, ne yaptıklarını görmek istiyorlar.
- **Açıklık ve şeffaflık** Her şeyden önce açıklık istiyorlar. "Doğru şeyler üzerinde mi çalışıyorlar? Fark yaratabiliyorlar mı?" sorularına yanıt bekliyorlar. Düzenli geribildirim, güven ve sağlam bir ilişki anlamına geliyor. Ödül olmasa bile en azından ilgi ve sevgi bekliyorlar.

- **Güçlü yönler odaklanma** Gallup'un araştırması Millennials grubunun kendilerine güçlü yanlarından söz edildiğinde performanslarının eleştirildikleri durumlara göre dört kat arttığını ortaya koyuyor. İyi bir yönetici olmak, her çalışanın farklı yönünü görebilmeyi ve işi o kişinin güçlü yönlerine uygun hale getirme becerisine sahip olmayı gerektiriyor.
- **En büyük motivasyon kaynağı gelişme ve ilerleme** Tüm zamanların en eğitilmiş nesli olan Millennials, gelişmeye büyük önem veriyor ve geleceklerinin nasıl olacağını görmek istiyor. Nerede olduklarını bilmeyi ve ilerlemeleri için yöneticilerinin onlara destek vermesini talep ediyor.

Yukarıda da vurgulandığı gibi, gençler önceki nesillerin yaptığı gibi bir işe girip ömür boyu orada kalmayı düşünmüyor. Hedeflerin ne olduğunu, şirketin amacının ne olduğunu sorguluyorlar.

Tarihin en eğitilmiş neslinin, proaktivite konusunda bu kadar düşük skorlar elde etmesi garip görünüyordur olabilir. Ancak, bunun bazı anlamlı nedenleri var. Eğitim sisteminiz bireysel başarıdan çok, işbirliğine ve takım çalışmasına odaklanıyor. İnternet kültürü de anında paylaşmayı ve iletişimde olmayı norm olarak görüyor.

Araştırmaya göre, Z Nesli öğrencileri arasında en başarılı olanlar iki özelliği birden dengeleyenler; başarıya yönelik davranışlar (proaktivite, düzen, kişisel kontrol ve işi takip davranışlarıyla ölçülüyor) ve sosyal davranışlar (ilişkiler ağır oluşturma, değişim ve exhibition). Bu değişime ayak uydurabilmek için, şirketler sosyal ve kişisel başarı özellikleri arasında bir denge yaratmalı.

Grupların başarısı ve ortak karar verme süreçleri kişisel başarı ölçümünün bir parçası olmalı. Bu trend Z Nesli işgücüne tümüyle girdiğinde daha da belirgin olacak. Performans değerlendirmesinden ödüllendirmeye, karar verme yöntemlerinden liderlik eğitime kadar her alanda stratejilerinizi belirlerken değerlerdeki bu değişimi göz önünde bulundurun.

Gallup'un bir araştırmasına göre, Y Nesli tüm diğer nesillere göre, işe bağlılıkları ve ilgileri en düşük olan gruptur.

- Millennials'ın yüzde 55'i işiyle ilgilenmiyor.
- Sadece yüzde 29,2'si işini severek ve ilgiyle yapıyor.
- Her on çalışandan sadece üçü, işine duygusal olarak bağlı.
- Yüzde 16'sı, aktif olarak ilgisiz. Bir başka deyişle, şirkete zarar verme potansiyeline sahipler.
- Ancak idealist tüm nesiller gibi, onlar da dünyayı değiştirmek istiyorlar. Gönüllü projelere sıcak bakıyorlar.

Şirketlerden beklentileri

- Her iki nesil de aynı şirkette ömür boyu çalışmayı düşünmüyor. Y Nesli beş şirkette, Z Nesli dört şirkette çalışabileceğini söylüyor.
- Z Nesli en çok işte ilerleme fırsatıyla motive oluyor (yüzde 34), bunu para (yüzde 27) ve anlamlı bir iş (yüzde 23) izliyor.
- Y Nesli en çok parayla motive oluyor (yüzde 38); bunu gelişme imkanları (yüzde 30) ve anlamlı bir iş (yüzde 15) izliyor.
- Her iki grup için de iyi bir yöneticiyle çalışma (yüzde 7) veya hızlı büyüyen bir şirkette görev alma opsiyonu önemli değil (yüzde 6).
- Z Nesli, yöneticilerinin kendi fikirlerini dinleyerek görüşlerine değer vermesini daha güçlü bir biçimde istiyorlar (yüzde 61). Y Nesli için bu oran yüzde 56.

Stephen Dupont, yeni nesile erişmek isteyen iletişimcilerle şu önerileri paylaşıyor:

- En iyi fiyatı arıyorlar. Dolayısıyla onlara paralarının karşılığında ne sunduğunuzu açıkça ifade edin.
- Onlara paylaşılabilecekleri içerik ve kendi içeriklerini yaratabilecekleri araçlar verin. Markanızın öyküsünü farklı ekranlarda yayınlanabilecek formatlarda hazırlayın. Kendi videolarıyla sizin platformunuzda kendilerini ifade edebilecekleri zeminler hazırlayın.
- Onlar birlikte çalışabilirler. Ancak bağımsız bir ruhları olduğunu unutmayın.
- Dürüst olun: Her şeyin yalın ve doğrudan olmasını seviyorlar. Kurumsal dilden ve öğütlerden hoşlanmıyorlar.

The Boston Consulting Group'un "Stereotiplerden Kurtulmak" başlıklı araştırmasından yola çıkarak 80 milyon tüketici gence ulaşmak için pazarlama dünyasına şu tavsiyeleri veriyor:

- **Müşterilere sunduğumuz teknoloji kolay olmalı ve aksamadan çalışmalı.** Millennials grubu iletişim, eğlence, alışveriş ve eğitimde dijital cihazları kullanarak büyüdü. Hayatlarında daima internet oldu. Yaşamları boyunca, teknoloji kullanımı giderek kolaylaştı. Apple, Amazon, Google gibi şirketlerin, yazılımlarına yaptıkları yatırımlarla teknoloji "görünmez" (seamless) bir hale geldi. Bu nesil için, teknoloji hayatın doğal bir parçası. Teknolojiye çok kolay uyum sağlıyorlar. Sabretmek istemiyor ve teknik sorunları anlayışla karşılamıyorlar.
- **Millennials sosyal bir nesil.** Hangi ürün veya hizmeti tüketeceklerine karar verirken ve tüketirken de sosyalleşiyorlar. Bu nesil arkadaşlıklarını hem gerçek yaşamda hem de online olarak yaşıyor. İnternette arkadaş oldukları gruplarla gezi ve yemekler organize ediyor, buluşmalar organize ediyorlar. Yediklerini, içtikleri, gördüklerini paylaşıyorlar.

Facebook, Snapchat ve diğer sosyal sitelerde hayatlarını, Yelp, TripAdvisor ve Amazon'da ise fikirlerini paylaşıyorlar. Sürekli olarak "bağlı"lar. Nerede olduklarını ne yaptıklarını ortaya koyuyorlar. Öte yandan bu nesile hizmet verirken, onların çoğu kez yalnız başlarına hareket etmek istediklerini de unutmamak gerek. Vakit kaybetmekten ve gereksiz konuşmalardan sıkılıyorlar.

- **Birbirleriyle ve fırsat olduğunda markalarla işbirliği yapıyorlar.** Markalar bu müşterilerle işbirliğine ve birlikte yaratmaya daha açık olmalı. Millennials görüşlerine değer verildiğini hissettiğinde markalara daha da yakınlaşıyor.
- **Macera arıyorlar.** Millennials hayatı bir keşif olarak görüyor. Macera, heyecan ve sürprizlerden hoşlanıyor. Seyahat etmeyi ve yeni deneyimleri seviyor. Markalar bu gruba sadece ürün ve hizmet değil, yeni deneyimler de sunmalı. Bu gençler, alışveriş yapmayı bir sosyalleşme fırsatı olarak görüyorlar. Alışveriş yaparken mağazanın keyif veren bir yer olmasından hoşlanıyorlar. Dışarıda yemeğe çıktıklarında egzotik, akılda kalıcı ve macera dolu deneyimler istiyorlar.
- **Şirketlerin değerlerine önem veriyorlar.** Toplum yararına hizmetleri olan şirketlere kendilerini daha yakın hissediyorlar. Doğruluk, yalınlık bekliyorlar.

İş dünyasının öncelikli hedefi gençlerimizi takımlar halinde ortak hedefler için çalışmaya yönlendirme ve iletişim becerilerinin gelişmesine yatırım yapmak olmalı.

Türkiye'deki gençler ise, aileleri ve yakın çevrelerinin sağladığı konfor alanında, bazı sınavlarda yüksek puan almak ve bir diploma sahibi olmak hedefiyle yaşıyorlar. Öğrenciler arasında kıyasıya bir yarış söz konusu. Sınavlarda, yüz binlerce yaşıtı arasından sıyrılarak öne çıkma zorunluluğu gençler üzerinde büyük bir baskı yaratıyor.

Çoktan seçmeli sınavlara hazırlanırken sanata, spora veya toplum yararına projelerde yer almaya vakit kalmıyor. Bu da gençlerin iletişim ve kriz çözme becerilerinin gelişmesini engelliyor. Dolayısıyla gençler iş yaşamına başladıklarında birlikte yaratma, birlikte üretme ve takım çalışması süreçlerinde zorlanıyorlar.

Thomas Koulopoulos and Dan Keldsen, Z Nesli'nin karakterini şu cümlelerle tanımlıyorlar:

Bağımsızlık arzusu

- Bağımsız olmayı seviyorlar, özgürlüklerine düşkünler.
- Otoriteyi sevmiyorlar.
- Kendilerine kurallar koyulmasından hoşlanmıyorlar.
- İş yaşamlarında kurallara ve mesai saatlerine göre çalışmayı sevmiyorlar. Buna rahatlıkla karşı çıkabiliyor, çok fazla iş değiştirebiliyorlar.
- Otorite sevmediklerinde bir an önce müdür olmak ya da kendi işlerinin patronu olmak istiyorlar.

Görüşlerini savunurlar

- Farklı görüşlerin kendilerine dayatılmasına karşı çıkarlar.
- Farklı görüştekileri acımasızca eleştirebilirler.
- Kendi görüşlerine karşı olan eylemler gündeme geldiğinde hiç düşünmeden direnişe geçerler.
- İstedikleri olana kadar direnmekten vazgeçmezler.

- Türkiye'deki gençler bu noktada Batı'daki akranlarından çok farklılar. Sadece yüzde 2'si bir sivil toplum kuruluşunda çalışıyor. Türkiye'de ve dünyada olanlarla ilgilenmemeyi tercih ediyorlar.
- Türkiye'nin gençleri toplumsal cinsiyet eşitliği ve özgürlükler açısından da farklı görüşlere sahipler. Cinsel tercihler ve kendilerine benzemeyenler konusunda yargılayıcılar.
- Küresel dünyanın parçası değiller. İnternete bağlı olsalar ve saatlerce kullansalar bile, yerel dünyanın içinde kapalı olarak yaşıyorlar. Yabancı dil bilmemeleri dünyayla yakınlaşmalarının önünde çok önemli bir engel oluşturuyor.

Türkiye'yi yakın bir dönemde yönetmeye başlayacak olan bu gençleri üretime katacak çözümler bulmamız gerekiyor. Ülkemizin kaybedecek zamanı yok. Bir an önce sorunlara değil, çözümlere odaklanmalıyız. Siyasi görüş farklılıklarının ve kimlik tartışmalarının ötesine geçip ülke çapında kapsamlı eğitim programlarıyla gençlere iş imkanları yaratmalıyız.

Bu bağlamda, devlete, yerel yönetimlere, özel sektör şirketlerine, eğitim kurumlarına, sivil toplum kuruluşlarına ve tüm yetişkinlere büyük bir görev düşüyor. Gençlere yol açmak için beş ortak hedef çerçevesinde birleşmeye ihtiyacımız var.

Nesillerin verimli bir biçimde birlikte çalışacağı, girişimciliğin, yaratıcılığın desteklendiği ve farklılıkların saygıyla karşılandığı bir toplum yapısı ülkemizin geleceğinin en büyük güvencesi olacaktır.

1.Hedef: Nesillerin verimli bir biçimde birlikte çalışacağı bir ortam yaratmak.

Açık, dürüst iletişim

Ülkemizde pek çok kurum hala hiyerarşik yapılar üzerinde işliyor. Yöneticiler liderlikten çok süreçlerin kontrolüne ağırlık veriyorlar. Araştırmamızın ortaya koyduğu gibi, gençler bu yapılarda çalışmaktan hiç memnun değiller. İş hayatındaki gençlerimiz yöneticilerinin, her şeyden önce kendileriyle açık, dürüst ve adil bir iletişim kurmasını bekliyorlar. İdeal bir yöneticinin "çalışanlarını dinleyen, eleştirel düşünceye sahip olan, herkese eşit mesafede durmasını bilen ve sevgi dolu" bir kişi olduğunu düşünüyorlar.

Yönetici değil lider

İş dünyasında sıklıkla dile getirildiğinin aksine, Y ve Z nesli gençleri şımarık, ilgisiz, dikkatsiz ve yüksek beklentili değiller. Tam aksine, yönlendirmeyi istiyorlar. Gençleri eleştiren tüm yöneticiler önce kendilerine şu soruları sormalılar:

- Çalışanlarımı ne kadar dinliyorum?
- Hedeflerini planlamalarına yardımcı oluyor muyum?
- Yapıcı bir biçimde geribildirim veriyor muyum?
- Zamanı doğru yönetebiliyor muyum?
- Gerektiğinde eleştirmeyi, gerektiğinde de ödüllendirmeyi başarıyor muyum?
- Adil miyim?
- Herkese eşit mesafede duruyor muyum?

Yöneticiler unutmamalıdır ki, yetişkinler ne kadar başarılı liderlik yaparlarsa, gençler de o kadar başarılı çalışanlar olacaklardır.

Millennials hakkındaki önyargıları yıkmak

1. Sadık değildirler. Çalıştıkları kuruluşla gerçek bir gönül bağı kurmazlar.

Tam aksine, gençler son derece sadık olabilirler. Ancak geçmiş nesillerin yaptığı gibi körü körüne bağlılık göstermezler. Tıpkı bir şirketin müşterisi gibi, şirket kendilerine iyi davrandığı sürece ona sadakatle bağlı olabilirler.

2. Kendilerine verilen her işi yapmazlar.

Millennials kendisini ispat etmeye büyük bir ihtiyaç duyar. Yaptığı işin fark edilmediğini, takdir edilmediğini düşündüğünde heyecanını yitirir. Kendisine uzun vadede yarar sağlayacağını düşünmediği bazı temel işleri yapmaktan kaçır.

3. Çok şey bilmezler ve dikkatleri dağınıktır.

Evet, eğitimli bir kişinin bilmesi gereken şeyleri bilmiyor olabilirler. Ama insanlık tarihinin bilgiye en çok erişimi olan neslidir. Günümüz ortamının parçası olarak düşünür ve yaşarlar.

4. Daha ilk günden en üst pozisyona göz dikerler.

Bir şirketi anlamak için çok uzun beklemeye tahammülleri yoktur. Bunun nedeni bir soruna çözüm bulmak, yapılmamış yapmak ve fark yaratmayı her şeyden çok diledikleri içindir.

5. İşin eğlenceli olmasını beklerler.

Gençler eğlenecekleri değil, ciddiye alınacakları bir ortam istiyor. Kendilerine iyi davranan insanlarla çalışmayı diliyorlar. Onları geçmiş nesillerden ayıran en önemli yanıları esneklik beklentileri. Nerede, ne zaman ve kiminle çalıştıklarını çok önemsemiyorlar.

6. Kimsenin kendilerine karışmamasını isterler.

Tam aksine, Millennials sevdikleri bir işi yaparken, yöneticilerinin kendilerine geribildirim vermesinden çok hoşlanırlar. İş tamamlandığında onay almaları ve takdir edilmeleri önemlidir. Bu yüzden, sorunlarını çözmelerine yardımcı olacak tavsiyeleri dikkatle dinlerler.

7. İşleri yöneticilerin yapmasını beklerler.

Yöneticilerin hızlı bir biçimde işlerini daha iyi nasıl yapacaklarını öğretmelerini isterler.

8. Kariyer basamaklarını tek tek çıkacak sabırları yoktur.

Millennials kariyeri yukarıya doğru çıkılacak bir merdiven olarak görmez. Onlar için kariyer yolculuğu daha ziyade bir halı dokumak gibidir. Eğitimlerini, kurdukları ilişkileri, esnek bir yaşam biçimi ve fark yaratabildikleri işleri bir araya getiren bir doğrultuda ilerlemek isterler.

9. Para ve geleneksel iş koşulları onlar için önemli değildir.

Tabii ki, para ve sağlanan diğer imkanlar onlar için de önemlidir. Kazanabilecekleri en yüksek değeri elde etmeyi isterler. Şirketleri birbirleriyle kıyaslarlar. Piyasa koşullarında imkanlar sunmayan kuruluşlardan hemen uzaklaşırlar.

10. Para onlar için önemli olan tek şeydir.

Piyasa koşullarının altında olan bir ücretle çalışmayı istemezler. Ancak ortalama bir maaş aldıkları yerde başka imkanlar onları işe bağlar. Ofisin bulunduğu bölge, eğitim ve öğretim imkanları, çalışma programı, ilişkiler gibi başka öğelere göre karar verirler.

11. Kendilerinden yaşça büyük olanlara saygıları yoktur.

Ailelerine en yakın olan nesil Millennials'tır. Anne babalarıyla iletişim kurarak büyümüşlerdir. Saygı duyma sorunları yoktur. Ancak kendilerine saygı duyulmasını isterler. Tek taraflı değil, karşılıklı saygı önemlidir.

12. Sadece bilgisayarlardan bir şeyler öğrenmeyi isterler.

Bilgisayarlardan her tür bilgiyi almayı bilen bu nesil, yetişkinlerden kendilerine yön vermelerini bekler. İnternetin sunduğu sonsuz bilgi okyanusunda, yetişkinlerin desteğiyle ilerlemek hoşlarına gider.

13. Bir şirkette uzun dönem çalışan elemanlar olmayacaklardır.

Gençleri bir şirkette tutabilmenin en garantili yolu, onları her gün işe zevkle gelmelerini sağlamak olacaktır.

Tersine mentorluk

Son yıllarda pek çok şirkette gençler mentorluk görevi üstleniyorlar. Analog dönemin nesillerine, kendi dünyalarının gerçeklerini anlatıyorlar. Gençlerin daha yaşlı olan çalışanlara verdiği *reverse mentoring*, kurum içi kaynaşmaya büyük katkıda bulunuyor. Gençlerin önerileri, şirketlerin kendilerini yenilemesine yardımcı oluyor.

Notter ve Grantt, Millennials'ın diğer nesillerle daha verimli çalışmasını sağlamak için, iş dünyasının beş noktaya dikkat etmesi gerektiğine dikkat çekiyorlar: "İK pratiklerinde inovasyon yapmak; karar verme süreçlerini gözden geçirmek; şeffaflık üzerine bir yapı oluşturmak; çalışanların iletişim ve etkileşim becerilerine yatırım yapmak; sistemi güven üzerine inşa etmek".

Eski nesiller bir teknolojiyi veya bir yazılımı geliştirirken zaman ve enerji harcadıkları için, yaptıkları kısa bir süre sonra geçerliliğini yitirince bezginleşiyorlar. Ama Millennials eskiyen bir şeyi bırakıp hemen yenisine geçiyor. Millennials kolaylıkla bir şeyden vazgeçebiliyor. Ancak geri kalan bizler bir türlü bırakamıyoruz. Bu, hepimiz için önemli bir ders olmalı.

Güçlü Yanlara Odaklanmak

Tüm nesillerin bir arada çalışabildiği bir iş ortamı çokseslilik ve yaratıcılığın önünü açacaktır. Bunun için farklılıklara tahammül etmek ve çeşitliliği teşvik etmek gerekir. Herkesin birbirine benzediği ortamlarda çalışan bireylerin motivasyonunun yüksek olması beklenemez.

Gençlerin enerjisinin, yetişkinlerin yıllar boyunca edindiği deneyimlerle birleşmesi için suçlamaların, eleştirilerin yerini olumlu bakış açıları almalıdır. İnsanların zayıf yanlarına değil, güçlü oldukları özelliklerine odaklanarak ve takım çalışmaları yürüterek mucizeler yaratmak mümkün olacaktır.

2.Hedef: Gençleri üretime yönlendirmek

Kablolu yayınlar, internet ve TV evde kesintisiz bir eğlence imkanı sunuyor. Evin içinde kendi kulaklıklarını takarak odasına kapanıp oyun oynayan veya film izleyen ya da cep telefonu ile arkadaşlarıyla sosyalleşen bir genci sahip olduğu kozadan çıkarmaksa gidere güçleşiyor.

Kapalı devre yaşamlar

Dış dünyadan soyutlanmış yaşamın doğal bir sonucu olarak geleneksel düşünce kalıpları içinde yaşıyorlar. Kozalar zırhlara dönüşüyor.

Gençlerimizin yüzde 55'i istemediği bir üniversitede okuyor.

Yüzde 75'i istemediği bir işte çalışıyor.

Üretime yönelik çalışmalar

Gençlerimizin üretime yönlendirilmesi ve kendi kendine yetecek bireyler haline gelmeleri son derece önemli. Bu yüzden anne babalar, eğitimciler, işyerlerindeki yöneticiler gençlerin üretme becerilerini açığa çıkarmak için uğraşmalı. Gençlerimizi kozalarının dışına çekebilmek için devlet ve yerel yönetimler gençlerin sosyalleşebileceği uygun mekanlar yaratmalı.

Ekranları başında saatlerini geçiren gençlerse, en kıymetli varlıkları olan zamanlarını boşa harcadıklarını fark etmelidir. Kendilerini geliştirmek için internetin sunduğu sonsuz imkanlardan yararlanmanın yollarını aramalı.

Gençlerden gençlere tavsiyeler

- Tutkuyla yapacağınız bir iş bulun. Bir konu hakkındaki her şeyi bilen saplantılı bir genç olun. Tutkunuzu hayatı hem kendinize hem de çevrenizdekilere daha güzel kılmak için çalışmaya yönlendirin.
- Zamanınızı boşa harcamanıza neden olan şeyi bulun ve ondan kurtulun. Bu bir proje, bir hobi veya bir kişi olabilir. Rüyalarınıza erişmenize yardımcı olmuyorsa, bırakın gitsin. Zorunluluklarınız aslında kendinizin yapmayı seçtiği şeylerdir. Seçimlerinizi bilgece yapın. Plan yapmak ve istediğine erişmemek insanı zehirler ve bulaşıcıdır. Bir şeyi yapmak istemiyorsanız, vazgeçin.
- Başarısızlığı ve reddedilmeyi kabullenin. Düşmekten korkuyorsanız, denemekten de korkacaksınız. Başarısızlık sizin beklentilerinize ve öğrenme becerinize bağlıdır. Her başarısız olduğunuzda, neyi yapmamanız gerektiğini öğrenirsiniz. Bu da size planlarınızı değiştirmeyi öğretir.
- Düzgün yazı yazmayı ve konuşmayı öğrenin. Düşüncelerinizi başkalarına tutarlı bir biçimde yansıtamıyorsanız, pek işe yaramazsınız.

- Networking sanatında ustalaşın. İlgilendiğiniz dalda veya sektörde kimin kim olduğunu öğrenin ve onlarla iletişim kurmaya çalışın.
- Öğrenmeyi öğrenin. İşinizi daha iyi yapabilmek için, neleri bilmediğinizi bulun ve ne öğrenmeniz gerektiğini araştırın.
- Alçakgönüllü olun. Mutlu olun.
- Herkesin büyük işler yapabileceğini unutmayın.

3.Hedef: Gençlerin dahil olduğu yaygın bir girişimcilik ekosistemi yaratmak

Bu düzende üretmeyenlerin yaşam şansı azalacak. Çin'den Hindistan'a, Güney Kore'den ABD'ye, Avrupa'dan Kanada'ya, Afrika'dan Avustralya'ya, dijital dünyaya yatırım yapan ülkelerin gençleri, üretimde ve değer yaratmada ön plana geçecekler.

Hata yapmaktan korkmayan ama hatalarından ders alan insanlar başarılı oluyor. Denemekten kaçan, hata yapınca kendisini ya da çevresini suçlayanlar hayatın dışına itiliyor. Girişimci gençler yetiştirmek için onlara çok yönlü eğitimler vererek, gerçekçi beklentilere yönlendirip birbirini tamamlayan özellikteki insanlardan oluşan takımlar kurmayı öğretmezsek, gelişen dünyanın hızla dışında kalacağız.

4.Hedef: Büyük çaplı eğitim programlarıyla küresel dünyaya uyum sağlayacak bir yapı kurmak

Özgüveni artırmak

Gençlerimizin geleceğin dünyasına hazırlanması için pek çok alanda birden eğitim almasına ihtiyaç vardır. Bu, bir ulusal işbirliği gerektirmektedir. Tüm illerimizde, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, özel sektör ve anne babalar el ele vermelidir.

Gençlerimizin iş ve özel yaşamlarında sağlıklı ve mutlu bireyler olabilmeleri için iletişim becerilerine ve duygusal zekalarının artmasına yönelik çalışmalara da yatırım yapılması gerekir. Milli Eğitim Bakanlığı yoğun bir kişisel gelişim programı başlatmalı ve dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi okullarda sunum teknikleri, zor durumlarla başa çıkma, stres, öfke ve zaman yönetimi eğitimleri hazırlamalıdır.

Türkiye'nin düşünecek, fikir bulacak, icat edecek, patent oluşturacak, program yazacak, proje üretecek, yeni bakış açıları sunacak gençlere ihtiyacı vardır. Milyonlarca genci sadece sınav başarısına yönlendiren sistemimiz, ülkemizin paha biçilmez değerdeki insan kaynağının israfına neden olmakta, öfkeli, karamsar ve içine kapanan gençler üretmektedir.

Çocuklarımızın hayal gücünü artırmak için, onları bir bilgi okyanusunda boğmaktan ve çoktan seçmeli soruların hücrelerine hapsetmekten vazgeçmemiz gerekiyor.

5.Hedef: Toplumsal barış ve birlikte yaşama kültürünü güçlendirmek

Ayrışmak değil birleştirmek

Araştırmamızın ortaya koyduğu gibi, Türkiye’de yaşayan 15-24 yaş grubu gençlerin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından aşmaları gereken önyargıları mevcuttur. Gençlerimiz, pek çok konuda kaygılılar. Kendilerine benzemeyenlere tahammülleri düşük. Siyasi gündeme uzak duruyorlar. Yüzde 98’i bir sivil toplum kuruluşuna üye değil. Gönüllü çalışmaya ya da ülkenin sorunlarına çözüm getirecek etkinliklerde bulunmaya vakit ayırmıyorlar. Türkiye’nin yabancı ülkelerle olan ilişkileri hakkında çelişkili düşüncelere sahipler. Daha önce altını çizdiğimiz gibi kendi kapalı devre yaşamlarında televizyonun sunduğu dizileri ailece izliyorlar. Kendi arkadaşları ve akrabalarıyla vakit geçiriyorlar. Anne ve babalarının fikirlerini benimseyerek benzer görüşlerle dünyayı değerlendiriyorlar.

Önyargılar ve çatışma

Bu yaşam biçimi doğal olarak gençlerimizi barışa değil, çatışmaya yönlendiriyor. Farklı değer sistemleri arasında bölünmeler oluyor. Gençler hangi görüşten olursa olsun, kendilerine benzemeyenleri karşılarında görüyorlar, onların değer sistemlerini kusurlu ve yanlış buluyorlar.

Bir an önce birlikte yaşama kültürünü inşa etmemiz gerekiyor. Türkiye’nin barış ve saygı dolu bir kültüre ihtiyacı var. Birlikte çalışmak ve birlikte üretmek zorundayız.

Sosyal Katılım

Araştırmamıza göre, gençlerimizin sadece yüzde 2’si bir sivil toplum kuruluşuna üyedir. Bu, son derece üzücü ve kaygılandırıcı bir rakamdır. Toplumun gençlerin merhametine, ilgisine, enerjisine ihtiyacı vardır. 15-24 yaş arasındaki yaklaşık 12 milyon gencin her biri, en azından tek bir kişi için çalışsa, bir sorunun çözümüne katkıda bulunsa ne büyük bir fayda sağlayabilir.

Gençlerimiz çevrelerinde bakım bekleyen yaşlılar, yardıma muhtaç göçmenler, engelliler, zor koşullarda çocuk büyötmeye çalışan anne babalar, okuma yazma bilmeyen çocuklar, sokaklarda yaşayan hayvanlar...vb. için pek çok şey yapabilirler.

Bu yüzden, sorun ve çözüm ilişkisini siyasetin ötesine taşımak zorundayız. Gençlerimiz kendi dünya görüşüne uygun olup olmadığına bakmadan, ihtiyacı olana yardım elini uzatmalı. Birbirine destek olmalı.

Hayatın her alanında kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olması, demokratik bir ülkenin temel önceliğidir. Haklar, inançları, onlar da davranışları pekiştirir.

Genç kadınların eğitime yönlendirilmesi, iş dünyasında desteklenmesi ve şiddete karşı korunmaları sadece onların değil, tüm toplumun refahı için bir zorunluluktur. Geleceğin annelerinin ruhsal dengesi, geleceğin toplumunun temel yapıtaşıdır. Mutsuz ve kaygılı annelerin, mutsuz ve kaygılı çocuklar yetiştirme olasılığı yüksektir.

Gençlerimizin toplumsal cinsiyet eşitliği hakkındaki önyargılarını kırmak, tüm yetişkinlerin, yöneticilerin ve medyanın görevidir. Sivil toplum, devlet ve özel sektör el ele vererek, ilköğretimden itibaren cinsiyet ayrımcılığına karşı politikalar geliştirmelidir. Yanlış rol modelleri öne çıkarmaktan ve adaletsiz tutumlardan kaçınmak bir zorunluluktur.

Gençlerin Enerjisi

Yüzlerce yıldır farklılıklara saygı göstererek birlikte yaşadığımız Anadolu topraklarında, gençlerimize saygı duyan yetişkinler olmalıyız. Onları terbiye etmek, kısıtlamak, yasaklamak, cezalandırmak yerine onlardan öğrenmeyi öğrenmeliyiz. Milyonlarca gencimizin yaratıcı enerjisini engellemek yerine, onlarla el ele vererek birlikte ülkemizi ileri taşımalıyız.

Sevgi ve Saygı Birlikteliği

Sevgi, kültürümüzün içinde sıkça kullanılan bir terimdir. Anne babamızı, ailemizi, vatanımızı, spor takımımızı, doğup büyüdüğümüz şehri, medyadaki ünlüleri sevdiğimizi dile getiririz. Sevmenin karşımı sevmemektir. Olumsuz duygular, beğenmeme, küçük görme, dışlama, nefret etme ve yok etmeyi istemek gibi dozu artan bir biçimde çoğalabilirler. Buna karşın, "saygı" sözcüğü sevmenin yanı sıra, hoş görmek, anlayışla karşılamak, kabullenmek gibi tavırları da içerir. Saygı, zarar vermek eğilimini ve şiddeti de azaltır.

Araştırmamız gençlerin aşık olmayı en önemli istekleri arasında sıraladığını ortaya koyuyor. Gençlerimiz birbirini sevmeye hazır. Onlara saygıyı öğretmemiz gerekiyor. Demokrasi ve refah için, erkekler kadınlara, kadınlar erkeklere, yetişkinler çocuklara, çocuklar büyüklere, özetle herkes birbirine saygı duymak zorunda.

Toplumsal ilişkiler atom parçaları gibi bölünerek geliyor. Eleştiri eleştiriye, suçlama suçlamayı, nefret nefreti büyütüyor. Aynı şekilde, sevgi sevgiyi, saygı da saygıyı artırıyor. Bu yüzden, hayatın her alanında "Saygı" sözcüğünü merkeze koymamız gerekiyor.

Ayrıştıran değil, birleştiren olmak

Karamsar değil, gerçekçi olmak

Yıkıcı değil, yapıcı olmak

Bu neslin acelesi var. Bir fark yaratmak istiyorlar ve bu farkı hemen yaratmak istiyorlar.

Kendilerine güveniyorlar. Başarılı olabileceklerini biliyorlar. Ancak alçakgönüllüler. Sizin tavsiyelerinizi de memnuniyetle dinleyecek ve mantık çerçevesinde bunlardan yararlanacaklar.

Ancak onlara beklmeleri gerektiğini söylemeyin. Bu tür bir mantığı anlamıyorlar.

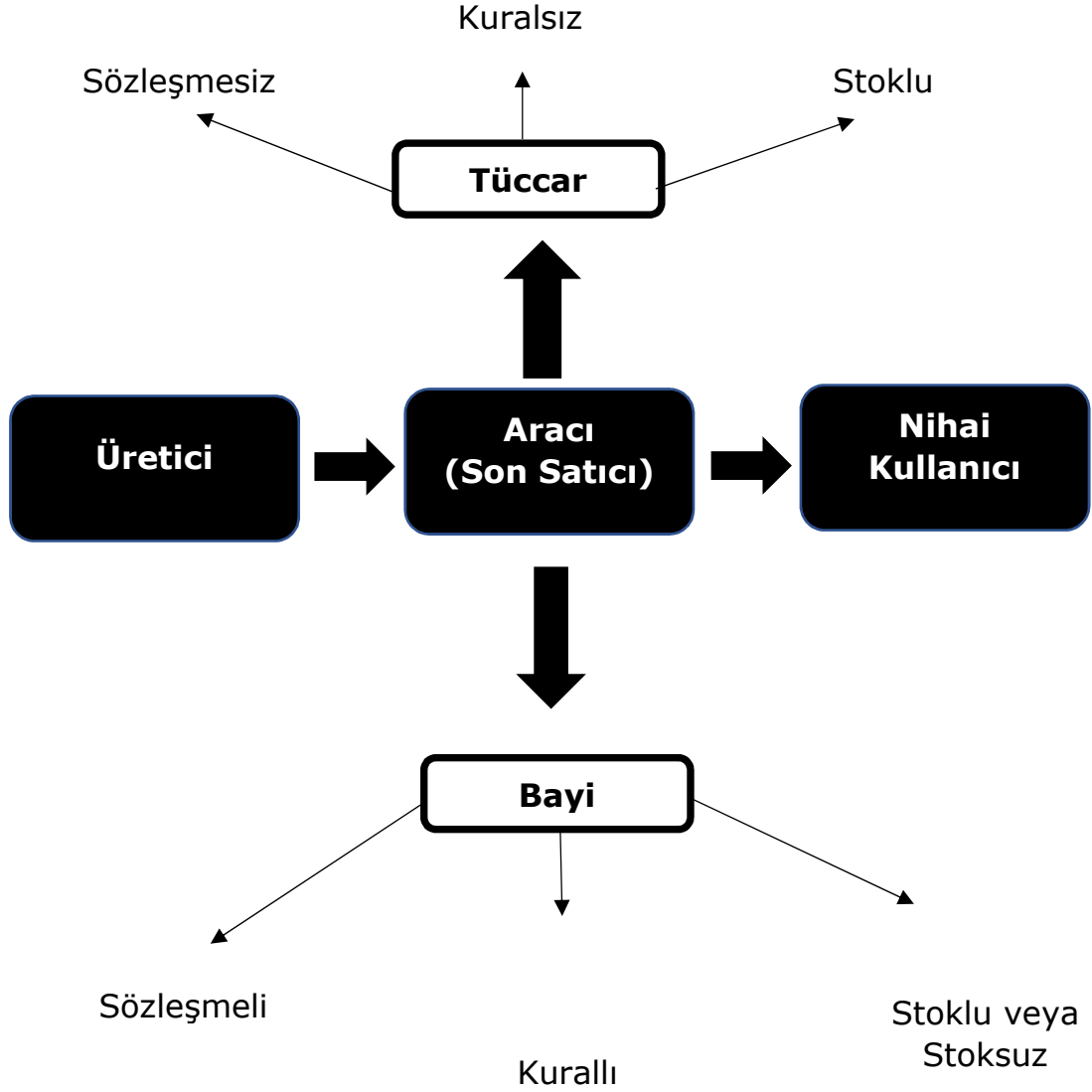
Onlar için yaşam kısa ve koskoca bir dünya, değişmek için onları bekliyor.

Unutmayın, daha fazla beklemeyecekler...

GÜÇLÜ BAYİLER İNŞA ETMEK

Yazar: Faruk ŞENER

Bayi Yönetimi ve Yeni Bayi Yapılanması Rehberi



Bayi ve Tüccar Arasındaki Farklar 1

KRİTERLER	BAYİ	TÜCCAR
İmtiyaz / Kolaylık Sağlama	Uygulanır	Uygulanmaz
Firmayı Temsiliyet	Evet	Hayır
Karşılıklı Sorumluluk	Evet	Hayır
Satış Kısıtlaması Var mı?	Şirketin istediği bölgede ve şekilde satar	İstediği bölgede, istediği şekilde satar
Kurallara Uyum	% 100 uyum	Serbest

Bayi ve Tüccar Arasındaki Farklar 2

FONKSİYON	BAYİ	TÜCCAR
Ürün Teşhiri ve Sergileme	Her zaman	Bazen
Öz Sermaye potansiyelinin ürünün stoklanmasına ve bazen de dağıtım ve nakliye kullanma	Bazen	Her zaman
Teminatlı çalışma	Her zaman	Bazen
Satış sonrası süreçlere destek verme ve ürünle ilgili faaliyetine katılma	Çoğunlukla	Hiçbir zaman
Geri bildirim, işbirliği ve iş geliştirme çabası	Çoğunlukla	Hiçbir zaman
Pazarlama fonksiyonlarının (müşteri davranış ve tercihleri, ürünün rekabetteki yeri, fiyat analizleri vb.konuların) işlerlik kazandırılmasına katkı sağlama	Çoğunlukla	Hiçbir zaman
Fiyat istikrarı, imaj ve marka değerinin sürekliliğine katkıda bulunma	Her zaman	Hiçbir zaman
Üretici firmaya sadakat	Her zaman	Hiçbir zaman
Ürün seçiminde çeşitlilik, ucuzluk ve kar marjına önem verme	Bazen	Her zaman

Bayi – Şirket İlişkisi

Bayi kanalı şirketlerin kapsama alanının genişlemesini sağlar. Bayilik sistemi, karlılığın paylaşımı nedeniyle şirket için daha az kazanç demektir ama toplam faydası yüksektir. Direkt satış daha karlı olmakla birlikte, hayata geçirilmesi ve işletilmesi bayilikten daha maliyetli olabilir. Bayi sistemi her şeyden önce şirketi pazarda temsil eden kişiler ve firmalar demektir. Bayiler, şirketin pazarın içlerine doğru uzanan koludur. Çoğunlukla şirketin pazardaki yüzüdür. Bir tüketici hayatı boyunca Arçelik fabrikasını ve sermaye sahibini göremeyebilir. Ama bu Arçelik'i tanımadığı anlamına gelmez. Her bayi, bölgesinde şirketin yüzüdür.

Bayileri ana satış kanalı olan bir şirket için bayilerin performansı kendi performansı demektir. Tek tek bayilerin ticari performanslarının toplamı şirketin performanslarının temelidir. Bayileri zayıf iken bir şirket güçlü olamaz. Bu nedenle bayilerin toplam gücü şirketin gücünü oluşturur.

Güçlü Bir Bayi Teşkilatı Nasıl Yaratılır?

Güçlü bayi teşkilatı, kazanan ve kazandıran bayilerden oluşur. Bunun için bayiye şunları vermelisiniz;

- Rekabetçi üstünlüğe sahip bir ürün veya kuvvetli bir marka
- Tatmin edici bir karlılık
- İyi çalışan bir bayi destek programı
- Etkin bir bayi yönetimi

Güçlü bayiler inşa etmenin yolu iki aşamadan geçer;

- 1- Üretici şirketin dağıtım kanala zincirinde kendisini "kanal lideri" olarak konumlayabilmesi
- 2- Bayilerin "dağıtım, talebi karşılama ve satış yeteneğinin" rakiplere göre daha üstün olmasının sağlanması (rakipten farklılaşan ve müşterileri cezbeden "değeri" pazara sunabilme becerisi)

Şirketin sattığı ürün bayiler için ikame etmesi kolaylaştıkça ve müşteriye katma değeri azaldıkça güç dengesi şirketin aleyhine gelişir. Ürün ikame edilebilir ise bu durumda bayiler, şirket için önemli ve vazgeçilmez olacaktır. Tersine, ürünün ikame edilebilirliği azaldıkça şirketin bayiler için önemi artacaktır. Ürünün bayilere sağladığı katma değer yüksekse şirketin bayi kanalı üzerinde etkinliği artar ve süreklilik kazanır.

Şirkette bayiler arasında işin doğası gereği sürekli bir çatışma ve rekabet vardır. Bu rekabet bayiler arasında da yaşanır. Şirketle bayiler arasındaki

rekabetin olumlu sonuçlar doğurması şirketin bayiler karşısındaki gücüne bağlıdır. Ancak bu güç sayesinde şirket, bayilerine liderlik yapabilir ve var olan çatışma süreçlerini aşarak işbirliği süreçlerini başlatabilir. Bu işbirliği olmadan her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir iş modeli kurulamaz.

Bazı firmalar bayilik sözleşmesinden dolayı memnun olmadıkları bayilerle ticareti sonlandırmamakta, bunun yerine bayiye mobbing (yıldıрма) faaliyetleri yürütmektedir. Bayiye usandıran ve sizden ayrılmasına neden olan bu hareketleriniz alışkanlıklarınız haline gelebilir. Kötü performansı olan bayilerle oturup konuşun ve beklentilerinizi anlatın. Beklentilerinizin yerine gelmemesi durumunda bayiliğin sonlandırılacağını söyleyin. Sonlandırdıktan sonra da diğer bayilerle bu durumu paylaşın ki, bayileriniz arasında dedikodu üremesin. Kötü bayinizle neden yolların ayrıldığını diğer bayileriniz sizden öğrensin ve bu durum kulaklara küpe olsun. Bayileri kaybetmek kar topu etkisi gibidir, gerekli açıklamaları yapmazsanız, memnun olduğunuz bayileri de kaybetmeye başlarsınız.

Bazı firmalar malı bayiye verdikten sonra gerisini bayinin sorunu zannediyor. Sizden aldıkları ürünleri kolayca ve hızla tüketicilere satabilmeleri için bayilerinize destek vermelisiniz. Ürünün bayinizdeki raflardan alınması için pazarlama (satın aldırtma) faaliyetleri yapmalısınız. Farklı sektörlerdeki firmalarla benchmark (kıyaslama) yaparak, kendi bayilik sisteminizi sürekli iyileştirmelisiniz. Eğitim, reklam, kampanya sübvansiyonu, ürün değiştirme gibi destekler bayilerinizin performansını artıracaktır.

Unutmayın sizin ürününüzü kolay satan ve sizinle beşeri ilişkilerinden keyif alan hiçbir bayi sizi asla terk etmeyecek ve rakiplerinize de göz kırpmayacaktır. Onları rakiplerinizin kucağına itmek istemiyorsanız, bayilerinizin memnuniyetini ölçün ve memnuniyet düzeylerini geliştirmek için projeler üretin. Bayisinin kıymetini bilmeyen, tüketicinin kıymetini hiç bilmez. Müşteri memnuniyetine önce bayilerinizden başlayın.

Ürün, fiyat, teknoloji vb. alanlarda farklılaşma yaratılamıyorsa veya yaratılan farklılaşma müşterilerin ağırlıklı bir kesimi için anlamlı değilse, genellikle iletişim de etkili olamamaktadır. Bu tür durumlarda özellikle ürünlerin müşteriye ulaştığı bayi ve servis kanalı farklılaşma için kullanılabilir. Çünkü bu durumda ürünün müşteriye sunulma şekli ve sunan kanalın performansı önemli olmaktadır.

Satış Performansının Geliştirilmesi

Sektörlerde rekabet arttıkça şirketler ödül ve teşvik mekanizmalarını daha yoğun kullanır oldular. Üstelik bu ödüller sadece satış ve ciro değil bayinin bütün süreçlerinin dahil edildiği bir aşamaya geldi. Bazı şirketler bayi personelinin memnuniyet düzeyi ve müşteri memnuniyetini de prim kapsamına almaya başladılar. Satış performansını geliştirmek için kullanılan teşvik araçları aşağıdadır. Kuşkusuz bir şirkette bu araçların hepsinin kullanılması söz konusu değildir. Yol gösterici olması için buraya aldım.

- **Miktar İskontosu:** Bayinin alımlarında miktar yükseldikçe yükselen bir iskonto uygulaması
- **Bağlantı Yapma İskontosu:** Bayiye yıllık bağlantı ve önden çek tahsilatı ile satış miktarının netleştirilmesi ve buna karşın ilave iskonto verilmesi
- **Rekabet İskontosu:** Bayinin rakipler karşısında satış kaybetmemek ve yeni satış yapmak için müşterilerine yaptığı iskontonun bir kısmını şirketin üstlenmesi
- **Bayi Promosyonu:** Bayilere belli bir miktar alımı karşılığı mal fazlası, hediye, gezi vb.verilmesi
- **Kota Tutturma Hediyeleri:** Dönemsel kotalarını tutturan bayilere özel hediyeler verilmesi
- **Katma Değerli Ürün Performansı Primi:** Bayilerin karlılığı yüksek ürünler üzerinde odaklanmasını teşvik etmek üzere verilen prim
- **Quarter Primi:** Dönemsel satış hedeflerini tutturan bayilere ciro üzerinden bir prim verilmesi
- **Yıl Sonu Primi:** Yıllık satış hedeflerini tutturan bayilere verilecek ciro primi.
- **Performans Primi:** Performans primi, diğerlerinden farklı olarak diğer hedef türleri ile bağlı şekilde verilecek primdir.

Çoğu bayi, bilançosundan bile habersizdir. Gereksiz maliyetleri olup olmadığını kontrol etmez. Kaynaklarını verimli bir şekilde kullanıp kullanmadığının fırkanda değildir. Görünüşte her şey çok iyi görünürken, derinden ilerleyen bir problem bir süre sonra bayiye ciddi zararlar verebilir. Bu nedenle şirketin bayiye düzenli olarak gelir gider analizi yaptırması olası problemlerin önüne geçecektir.

Özetle, bayinin para kazanıp kazanmadığı, kazanmıyorsa nasıl kazanılacağı konusu bayiye bırakılmamalıdır. Düzenli gelir-gider analizleri ile bu alanda bayiye rehberlik yapılmalıdır.

Bir Sözleşmede dikkate alınabilecek konular ve başlıklar şunlardır:

1	TARAFLAR	17	YASAKLAR
2	SÖZLEŞME KONUSU	18	BÖLGE SINIRI - BÖLGE KORUMASI
3	SÜRE	19	KONTROL
4	SATIŞ KOŞULLARI	20	KAYITLAR
5	FİYAT VE ÖDEME KOŞULLARI	21	DEVİR
6	NAKLİYE	22	TEMİNAT
7	STOK	23	MÜCBİR SEBEPLER
8	BAYİLİK BÖLGESİ	24	BAYİNİN VEFATI
9	MÜNHASIRLIK	25	MAL TESLİMİNİN DURDURULMASI, ZARAR ZİYAN TALEBİ, CEZA YAPTIRIMI
10	PERSONEL	26	FESİH
11	İŞ İDARESİ	27	FESHİN SONUÇLARI
12	LİSANS, İZİN, RUHSAT VE MÜKELLEFİYETLER	28	SATIŞ YERİNE İLİŞKİN VERGİ HARÇ VE GİDERLER
13	SİGORTA	29	HAKLARIN KULLANIMI
14	REKLAM	30	TEBLİGAT ADRESİ
15	MENFAATLERİ KORUMA, ÖZEN VE SADAKAT YÜKÜMÜ	31	YETKİLİ MAHKEME VE İCRA DAİRESİ
16	KAR MAHRUMİYETİ	32	İMZA VE ONAYLAR

Bayi Dosyası

- Bayilik Sözleşmesi
- Teminatlar
- Ticaret Odası Faaliyet Belgesi
- Ticaret Sicil Gazetesi
- Noter Onaylı İmza Sirküleri
- Vergi Levhası
- Kimlik Fotokopisi / İkametgah vb.
- Sabıka Kaydı
- Ortaklık Sözleşmesi

Şirketler rekabetçi şartlar nedeniyle bayilerine işlerini geliştirmek üzere belli yatırımları yapabilirler. Bu yatırımların kapsamı mağaza-ofisin geliştirilmesi, yeni araç alımı, bayinin fizikler şartlarının geliştirilmesi vb.konulardır. Bu yatırımın bayinin işini geliştirme imkanı sunması önemlidir. İkincisi bu yatırım karşılığı mutlaka bir satış taahhüdü ve ilave teminat alınmalıdır. Ve bu yatırım için bir protokol imzalanmalıdır. Doğal olarak bayinin bu yatırım karşılığı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği takip edilmelidir.

Bayi yönetiminin en önemli ama ülkemizde de en çok ihmal edilen fonksiyonu bayi geliştirmedir. Genelde bayi geliştirmeden anlaşılan, bayilerin ve bayi personelinin eğitimi ile sınırlı bir yaklaşımdır ancak yeterli değildir. Bayi geliştirmede amaç bayileri stratejik bir rekabetçi güç haline getirmek, rekabetçi avantaj unsuru olacak bir seviyeye taşımak olmalıdır.

Bayiler tüketici ile en kritik temas noktasıdır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, hizmet kalitesi, algılanan kalite, penetrasyon arttırma, müşteri kazanımı gibi pek çok faktörde sahada bayilerin ağırlığı şirketten daha yüksektir. Bayiler yaptıkları ve yapmadıkları ile bu faktörler üzerinde etkide bulunur. Bayilerin bu alandaki toplam performansı, şirketin toplam performansını ve rekabetçi gücünü etkiler. Bu nedenle bayilerin nasıl olması gerektiği, neyi, nasıl yapacağının tanımlanması ve bir konseptin oluşturulması için şirket inisiyatif almalıdır. Bu konuda bir departmanın oluşturulmasının faydası yüksek olacaktır.

Görüldüğü gibi bayi geliştirme eğitimlerle sınırlı değildir. Kuşkusuz bayilik organizasyonunun gelişimi için hem bayilere hem de bayi çalışanlarına verilecek eğitimler çok önemlidir. Kurumsal şirket bayilerinin niteliksel olarak daha farklı olması, şirketlerinden aldıkları bu eğitim sayesinde. Eğitimler hem bayilere (bayide işin başındaki kişilere) hem de başta satış olmak üzere tüm çalışanlara verilmelidir. Pazarlama, satış, finans, yönetim, hukuk ve kişisel gelişim alanlarında verilecek eğitimlerin katkısı zamanla kendini gösterecektir.

Hakan Vural bunu çok iyi vurgulardı (BP Gaz Bölge Md.):

“Eğer birkaç bayi ile müzakere masasında karşı karşıya gelip, kırmadan, üzmeden, incitmeden hiçbir şey vermeden o masadan kalkıyorsan bölge müdürü olursun. Üstüne bir de bir şeyler almayı başardıysan satış müdürü olursun”

Deneyimlerime göre bayi kanalında satıcılık yapmak birçok mesleğin sentezi demektir.

- **Komutanlık:** Her bayi yöneticisi bir komutan kadar cesaretli ve yaptırım gücüne sahip olmalıdır. Kuşkusuz bir askeri hiyerarşiden değil bir komutan gibi bayilerine liderlik yapmayı kastediyoruz.
- **Diplomatlık:** Bayi yöneticiliğini diplomatlığa benzetirim. Diplomatlık uluslararası ilişkilerde ülke menfaatlerini özel bir üslup ve nezaketle kollamak demektir. Bayi yöneticileri de bayi karşısında şirketin menfaatlerini diplomatça kollamalıdır. Aynı zamanda bayilerin taleplerini şirkete taşımaları, ortak faydayı maksimize etmek için şirket karşısında bayiyi aynı üslupla temsil etmelidirler.
- **Danışmanlık:** Bayi yöneticisi sadece bayiye bir şeyleri dikte eden kişi konumunda olmamalıdır. Aynı zamanda bayisinin ticaretini ve işini

geliştirme konusunda önerilerde bulunan, aktif çalışmalar yapan birisi olmalıdır. Bu işi iyi yapan satıcılar bayilerinin gönülleri kazanır.

- **Yöneticilik:** Satıcılar aynı zamanda bayilerin yöneticisi durumundadır. Bunu yapabilmek için bayi karşısında otorite kurulabilmelidir. Bunun birinci şartı bilgi ve deneyim, ikinci şartı da bayi ile yaptırımsal bir ilişki kurma becerisidir.

Bayi Yöneticisinin Hakimiyet Alanı

Bayi yönetimi pratiğinde bayi yöneticilerinin arka planda dikkate almaları gereken konular vardır. Bayi yöneticiliği yüksek bir konsantrasyon gerektirir. Bayi yöneticisinin günlük satış faaliyetinde konsantrasyonu sağlayabilmesi şu konulardaki hakimiyetine bağlıdır:

- Stoklarda hakimiyet
- Ürün bilgisine hakimiyet
- Rekabete hakimiyet
- Rakamlara hakimiyet
- Ticaret ilkelerine hakimiyet
- Bayilere hakimiyet

Sonuç olarak bayi yöneticisi;

- Firmanın belirlediği pazarlama ve ticaret ilkeleri doğrultusunda bölgesindeki satış yönetmekle sorumludur.
- Bayileri yönetmekle ve satış süreçlerinin mükemmel işlemlerini sağlamakla sorumludur.
- Hakimiyet alanına giren tüm konuların farkındalığı yüksek olmalıdır.
- Belirlediği plan ve projelerin uygulanma sürecinde kararlı, ısrarcı ve takipçi olmalıdır.
- Firma hedeflerini gerçekleştirmek için o makama oturtulduğunu bilmelidir.
- Konuşması, ifadeleri, örnekleri, yazısı, sunumu örnek alınabilecek düzeyde olmalıdır.
- Satış yönetimi ve bayileri ile sürekli iletişim halinde olmalıdır.
- Yolu gözlenen, sözü özlenen bir satış olmalıdır.

İyi bir satıcıda olması gereken özellikler mutlaka olmalıdır. Burada bayilik sistemine özgü durumlar vurgulanacaktır.

- Hedeflere ulaşmak için plan yapmalı
- Yöneticilerine rapor sunmalı
 - Ziyaret planını istenmeden sunmalı
 - Ziyaretleri hakkında bilgilendirici raporları zamanında vermeli
- Bayilerinin ve kendisinin satış performansına hakim olmalı
- Bölge ve bayi bazında projeler geliştirmeli ve başlayan projeleri sorunsuz bir şekilde tamamlamalı
- Bayiden ve müşterilerden gelen şikayetleri proaktif bir şekilde çözmeli
- Hedeflerini tutturmak için azami çaba göstermeli
- Ofiste az oturmalı, sürekli sahada olmalı
- Ürün bilgisine tam hakim olmalı
- Sektörü ve rakipleri her zaman araştırmalı, rekabet hakkında düzenli bilgi toplamalı
- Kendisine verilen bölgede sadece bayilere değil, nihai müşterilere de ziyaretler yapmalı
- Bayisi ve/veya personeli ile birlikte müşteri ziyaretleri yapmalı, sahada yol ve yordam göstermeli
- Bayilerin özellikle satış personelinin iyi tanımalı ve takip etmeli
- Satış noktalarını gezmeli, ürün bulunurluğu, merchandising gibi konuları denetlemeli
- Promosyon vb. satış geliştirme taktiklerinin, bütçesinin vb. amaca uygun kullanımını denetlemeli
- Bayilerin taviz koparma çabalarına set çekmeli
- Bayilerin art niyetli çabalarına karşı uyanık olmalı, önlemler almalı ve şirket kaynaklarına sahip çıkmalı
- Bayileri ile menfaat ilişkisi kurmamalı
- Bayileri ile sürdürdüğü ticarete gereksiz tavizler vermeden, firmanın ticaret ilkelerine uygun ticari şartlara uygun çalışmalı
- Stoktaki ürünleri bayilerine satmaya çalışmalı ve aldığı siparişleri merkeze zamanında ve eksiksiz geçmeli
- Tahsilat için hızlı davranmalı ve tahsilat kalitesine önem vermeli
- Ticaret ilkelerine uygun vadelerde ödemeler almalı ve açık hesap oranı kabul edilebilir oranların altında tutmalı
- Bayinin şirkete olan cari hesap riskini düzenli olarak takip etmeli ve tam hakim olmalı
- Bayinin piyasaya olan riskini takip etmeli ve önlem almalı
- Bayi ile oluşan çatışmaları proaktif olarak çözmeli
- Bölgesinde rakip bayi ziyaretleri yapmalı
- Bayi kaybı olasılığına karşılık alternatif bayi adayları oluşturmali

Bayi Yönetiminde En Sık Yapılan 10 Hata

Bayi yönetimindeki performans, şirketin finansal sonuçlarını mutlak surette etkileyecektir. Bu nedenle, pazarlama ve satış stratejilerinin yanı sıra bayilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, problemlerin çözümü uzun vadeli satış başarısı için zorunludur. Ancak bu süreç kolay değildir ve bazı hatalar yapılabilir. Ülkemizde bayi yönetiminde en sık yapılan hatalar şunlardır:

- 1- Bayilere müşteri muamelesi yapmak:** Bazı şirketlerde "Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü'nün asıl görevinin bayilerle olan iş süreçlerinin yönetimi olduğu görülür. Bu tür şirketler henüz fikren dahi bayilik kurumunu benimsemiş değildir. Bu nedenle bayiler ile müşteriler karıştırılır. Bayi, müşteri değildir. Müşteri, şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin özellik ve faydalarından doğrudan yararlanan kişi ve kurumlardır. Bayi ise şirketin bir iş ortağıdır. Şirket ile bayi bir iş ilişkisi içindedir. Bayiyi ilgilendiren ürün ve hizmetlerin özellik ve faydaları değil, bu ürün/hizmetlerini müşterilere ulaştırma sürecinde bir "partner" ve takım arkadaşıdır. Bu nedenle bayiler müşterilerden ayrıştırılmalı ve özel bir statü içinde tanımlanmalıdır.
- 2- Bayinin ne iş yaptığını anlamada başarısızlık:** Bayi hem hukuki hem fiili olarak şirketten bağımsızdır. Bayi kendi nam ve adına ticaretini yaparken en başından itibaren bazı yatırımlarda bulunur. En önemlisi, bayinin de kendisi için bazı hedefleri olduğu unutulmamalıdır. Bayinin bu bağımsızlığını tanımak ve onun beklentilerini anlamak ve şirketin beklentilerini iyi anlatarak doğacak çatışmalardan kaçınmak mümkündür.
- 3- Müşterinin işini anlamamak:** Bazı firmaların, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamadan "değer yaratma ve sunma" sürecinde bayilerin rolü konusunda ok fazla beklentisi olur. Halbuki müşteriler, ihtiyacı olan şeyi ihtiyaç duyduğu anda ister. Müşteri teklifine daha fazla değer eklemek ve bunu bayi ile yapmak bu nedenle çok zor olabilir. Müşterilerin evrensel düzeyde iki beklentisi vardır: maliyetlerin düşmesi ve/veya performanslarının artması. Bu nedenle bayiyi değer sunma sürecine sokmadan önce müşterilerin ne iş yaptığının anlaşılması çok önemlidir.
- 4- Bayiler için özel hedefler belirlememek:** Yaygın bir bayilik sisteminde bayi performansını takip için homojen hedefler ve homojen değerlendirme sistemleri uygulamak demotive edici olabilmektedir. Derin ve geniş bir pazarda, bu pazarın farklı yerlerinde yer alan bayilere kendi özgün şartları içinde hedefler belirlemek ve bu hedeflere göre performans ölçümü yapmak bayilerin motivasyonu ve sadakati için daha etkilidir.
- 5- Bayilerin satabileceğini farz etmek:** Hem yurtiçi hem yurtdışı satışta çoğu zaman satış tamamen bayiye bırakılır. Satış etkinliği bayinin etkinliği oranında olur. Eğer bayi doğru bir bayi ise satış gelir; değilse

yeni bir bayi aranır. Bu kısır döngüden çıkışın yolu, satışı bayiye bırakmadan talep yaratıcı pazarlama aksiyonlarının alınmasından geçer.

- 6- Bayilerin satmak istediğini farz etmek:** Satış yapmakla sipariş almak aynı şey değildir. Zannedilenin aksine bayiler satış yapmak değil, sipariş toplamak isterler. Çünkü sipariş toplamak hem daha kolay hem daha az masraflıdır. Satış yapmak talep yaratıcı satış süreçlerinin uygulanmasını gerektirir ki bu zordur, ciddi bir emek ister ve maliyetlidir. Bayilerin hem nitel hem nicel olarak tek başlarına bunu gerçekleştirme yetenekleri düşüktür. Bu nedenle bayiler genelde "sipariş toplayacakları" firmaları / markaları tercih ederler.
- 7- Sadece iskonto politikaları ile bayileri motive etmek:** Bayinin satış performansını arttırmak için iskonto ve promosyon türü politikalar gerekli ama yeterli değildir. Araştırmalar gösteriyor ki bayiler için parasal olmayan unsurlar, parasal unsurlar kadar önemlidir. Bazı durumlarda daha da önemlidir. Bayi performansını arttırmada parasal ve parasal olmayan unsurlar bir arada değerlendirilmelidir.
- 8- Bayi ilişkisini yönetmede başarısızlık:** Şirketlerde bayi yönetimini satış ekibi yani bölgesel sorumluluğa sahip satıcılar üstlenir. Dolayısıyla bayilerin yönetim kalitesi satıcıların yetkinliğine bağlı hale gelir. Bayi yönetim konusunda eğitim almamış ve bu konuda yetenekleri zayıf satıcılar bayilerini yönetemezler. Hatta bayiler tarafından yönetilir hale gelirler. Satıcılar zamanlarının çoğunu yeni müşteriler bulmak ve satış geliştirme yerine, bayilerle geçirmeye başlarlar. Sonuç, bayi-şirket çatışması artarken satış performansının düşmesidir. Bu nedenle düzenli eğitim programları ile satıcıların yetkinlikleri geliştirilmelidir.
- 9- Bayilerle düzenli iletişim kurmada başarısızlık:** Hiçbir şirket yoktur ki bayi performanslarından memnun olsun. Aynı şekilde şirketlerinin sunduğu destekleri yeterli bulan ve memnun olan bayiler de bulmak zordur. Bu karşılık özellikle yoğun rekabet ve daralan pazarlarda kritik rol oynar. Bu tür pazarlarda karşılıklı küçük şikayetler ve memnuniyetsizlikler bayi şirket çatışmasını büyütür ve tahrip edici boyutlara ulaştırabilir. Bu sorunun çözümü bayi ile şeffaf, dürüst ve süregiden bir iletişim içinde olmaktan geçiyor. Etkin bir iletişim bayi kanalında yapıştırıcı işlevi görür. İyi iletişim ile şirket bayi ilişkisi sağlama alınır ve birlikte asıl işe odaklanma imkanı doğar.
- 10- Bayilerin pazara ulaşmada en iyi yol olduğunu varsaymak:** Günümüzde teknolojinin gelişmesi, nüfusun kentlerde yoğunlaşması vb. trendler nedeniyle alternatif satış kanalları gelişmektedir. Yoğun rekabet nedeniyle marjların daralması firmaları tüketicilere doğrudan ulaşmaya zorluyor. Çağdaş pazarlarda bayilik dışı satış kanallarını kullanma imkanı gelişmektedir. Bu nedenle bayilik sistemini tek seçenek olarak görmeden, farklı kanalları değerlendirmek şirketler için önemini arttıracaktır.

Ancak önce bir şeyi vurgulamamız şart. Acaba kaç şirket bayilerine sosyal medya ve dijital pazarlama eğitimi vermiştir. Kaç şirket bu ihtiyacı duymuştur? Bilemiyoruz... Bildiğimiz bir örnek de yok. Fakat bayisi olan her şirketin bütün bayilerine dijital teknolojiler, dijital pazarlama ve sosyal medya eğitiminden geçirmesi bir zorunluluktur artık. Şirketlerin özellikle bayilerini bu konuda bilinçlendirerek ortak bir dil, kültür ve gelenek yaratmaya çalışması gerekir. Dijital çağda bayi yönetiminin ilk adımı bu eğitimler olacaktır.

İkinci önemli bir husus da yeni bir kavram olan "Kurumsal Sosyal Medya Politikaları"nın bayileri de kapsayacak şekilde geliştirilmesidir. Dijital çağda şirketler iletişim sorunları yaşamamak adına bazı politikalar geliştirip çalışanları ile paylaşmaktadır. Bu paylaşım bayiler de dahil edilmeli ve sadece çalışanlara değil, bayilere de yol gösterecek kurallar oluşturulmalıdır. Bayilerin internet üzerinden neleri yapıp, neleri yapamayacakları, nasıl yapacakları vb.açıklığa kavuşturulmalıdır. Böylece kurumsal sınırlar bayileri de içerecek şekilde belirlenmiş olur.

Dijitalleşme şirketlerin bayileri yönetme sürecinde yepyeni araçlar ve imkanlar sunmuş ve sunmaya devam edecektir. Temel ticaretten, bayilerin eğitimi, geliştirilmesi ve denetimine kadar tüm kritik süreçler için kuvvetli araçlar gelişmiştir. Bu araçların etkin bir şekilde kullanımı şirketin kanal lideri pozisyonunu kuvvetlendirirken bayi motivasyonu ve sadakatini de arttıracaktır.

Günümüzde rekabet her düzeyde artmaktadır. Rekabetin yanı sıra sektördeki makro değişimler de firmaların faaliyetlerini etkilemektedir. Bu etkiler bazı sektörlerde daralmaya ve rekabetin sertleşmesine yol açıyor. Tersine bazı sektörlerde de büyümeye ve yeni rakiplerin pazara girmesine yol açıyor. Her ikisinde de firmalar satış kanallarında pozisyonlarını kaybetme riski yaşıyorlar. Daralan bir sektörde satış kanalı zayıflar ve bayi kayıpları yaşanırken, büyüyen bir sektörde de mevcut bayiler yeni firmaların tacizi altında kalabilirler. Her iki durumda da şirketlerin yeni bir bayi yapılanmasının önemi artmaktadır. İster mevcut bayi kanalını revize etmek, isterseniz sıfırdan yeni bir bayi kanalı kurmak isteyen firmaların işinin eskiye göre çok zor olduğunu vurgulamalıyım. Nedenine gelince;

Günümüz pazarlarının geçmişle hiçbir alakası kalmadı. Kentli nüfusun ağırlıklı olduğu, modern ve teknolojik bir yaşama sahip, küresel rekabetin sonucu yüzlerce yabancı firmanın faaliyet gösterdiği, alternatif ürün bolluğunun ve iletişim kirliliğinin yaşandığı, bazı sektörlerde oturmuş dengeler ve doymuş pazarların olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Üstelik bu dinamiklere ekonomik, teknolojik ve politik hızlı değişimler eşlik ediyor.

Yedi Adımda Bayilik Sistemi Kurma

- 1- Öncelikle bayi kanalının şirketin pazarlama stratejisindeki yerini tanımlayın.
- 2- Bayi kanalının satış stratejisi içindeki yerini tanımlayın.
- 3- Bayi yapılanma stratejisini tanımlayın.
- 4- "Bayi Kanalı Yönetim Modelini" tanımlayın.
- 5- Bayiler ile şirket arasındaki ticari ilişkiyi yönetecek ve kontrol edecek satış ekibini tanımlayın.
- 6- Altıncı aşamada bayi motivasyonunun ve sadakatının nasıl attırılacağını tanımlayın.
- 7- Bayi kanalının nasıl kurulacağını belirleyin.

Deneyimlerim bana marka gücü olmayan şirketlerin satış kanalı kurma ve yönetmede ciddi zorluklar yaşadığını göstermiştir. Bu tür şirketler markalaşma yolunda ilerlerken sadece markanın stratejik ve iletişim boyutlarını halletmeleri başarı için yeterli değildir. Aynı zamanda bu boyutlarla birlikte ve entegre şekilde satış kanallarını kurmaları ve yönetmeleri gerekmektedir.

Bu tür şirketleri bekleyen başlıca sorunlar şunlardır;

- Distribütör/bayi kanalı için ya hiç aday bulamazlar ya da buldukları adaylar sektörlerine hakim ve nüfuzlu kişiler olmazlar.
- Bir şekilde bayi kanalı oluştursalar bile bayilerde istikrar sağlayamazlar. Bayiler sık sık değişir.
- Bayiler karşısında sürekli taviz vermek durumunda kalırlar.
- Bayileri üzerinde nüfuz kuramazlar. Bayiler satışın kendileri tarafından yapıldığını bildiği için tabiri caizse ana şirketi takmazlar.
- Çoğunlukla bayileri ve bayi kanalını yönetecek bir modelleri bile yoktur.
- Satışta bayi kanalına bağımlı olurlar.
- Satış hacmi bayilerin yetkinliği oranında olur.

Peki, çözüm nedir? Her şeyden önce bilinmelidir ki, rekabet yarışına sonradan başlamış bir firmanın bu sorunları çözmesi gerçekten çok zordur. Bu sorunları çözmenin de tek bir yolu yoktur. Önerilerimi aşağıda bulabilirsiniz;

- Bütün sürece stratejik pazarlama konsepti ile bakılmalıdır. Bu konsept ile bakılırsa satış kanalında sektörün geleneksel kalıpları dışına çıkma imkanı bulunabilir. Herkesin gittiği yol belki de sizin için doğru yol değildir.
- Büyük resmi görmelisiniz. Başından sonuna kadar süreci her ayrıntısı ile görebiliyorsanız planları ve olası alternatif planları

hazırlayabilirsiniz. Ne yaparsanız yapın 3 adım sonrasını görerek yapmalısınız.

- Marka stratejisi ile satış kanalı organizasyonunun entegre bir şekilde yönetin. Karlı bir ticari operasyon için pazarlama ile satışın entegrasyonu zorunludur.
- Amerika'yı yeniden keşfetmeyin, bayi kanalı kuruluşu ve yönetimi konusunda deneyimli bir yönetici ve ekibi bünyenize dahil edin.
- Pazarlama ve satış süreçlerinin ikisine birden hakim bir danışmanlık firmasından destek alın.

Eğer Marka iseniz;

- Markanız müşteri tarafından benimsenmiş ve talep edilir durumdadır.
- Satış gelişimini müşteri talebi ile sürekli canlı tutarsınız.
- Bayi-dağıtım kanalı organizasyonu oluşturmada ekstra çaba sarf etmezsiniz (bayi aramazsınız, bayiler sizi bulur, siz seçen durumda kalırsınız)
- Müşteri sürekliliğinin yarattığı talep ile sürekli ve istikrarlı kazanç sağlayan dağıtım kanalınız ile uzun süreli ilişkiler kurarsınız.
- Dağıtım kanalınız istikrarla varlığını sürdürür, bir kuşaktan diğerine geçer.
- Dağıtım kanalınız karşısında taviz vermezsiniz veya daha az taviz verirsiniz.
- Ortalama bir satış ekibi ve etkinliği ile bile tatmin edici sonuçlar alırsınız.
- Uzun süreli ve istikrarlı bir kadro yapısı oluşur. Bu kurumsal kültür, değerler ve geleneğin oluşmasını ve gelişmesini sağlar. Bu gelenek nesilden nesile aktarılır.

Eğer marka olamamışsanız;

- Müşteri talebi bir yana, müşteriler sizden bihaberdir.
- Satış gelişimini nasıl sağlayacağınızı bilemezsiniz, satış stratejilerinizi ve politikalarınızı her yıl değiştirirsiniz.
- Bayi-dağıtım kanalı oluşturmak için çok çalışmanız gerekir, bayileri sizin bulmanız gerekir, tercih eden değil, tercih edilen durumda kalırsınız.
- Dağıtım kanalınızda sürekli değişiklikler yapmanız gerekir, bayilerinizin biri gider biri gelir, dağıtım kanalında süreklilik ve istikrar kaybolur, ürün ve hizmetlerinizin tüketiciye ulaşması sürecinde kesintiler olur.
- Dağıtım kanalınıza bağımlı olursunuz, ticari tavizler vermek zorunda kalırsınız (hatta tavizsiz iş yapamaz hale gelebilirsiniz).
- Tecrübeli bir satış ekibi ve kuvvetli bir etkinliğe rağmen satış sonuçları tatmin edici olmaz.
- Çalışan devir oranı yüksek olur. Kurumsal kültür ve değerler gelişmez.

Sonuç olarak; satış ve Pazar deneyimim bana gösterdi ki; marka bir defa oluştu mu artık ait olduğu şirketi, bu şirketin sahibini, yöneticilerini ve çalışanlarını aşar, onların üstünde (ve bazen onlara rağmen) ve dışında var olmayı sürdürür, ayrı bir kimlik ve varoluş kazanarak şirketinden bağımsızlaşır ve tüketicilere mal olur. Tüketicilere mal olmuş bir marka da rakipleri tarafından kolay kolay alt edilemez. Ticari başarının ve sürekliliğin formülünü arayan bir girişimci için daha iyi bir yol var mı?

Pazarlama başarısı için olmazsa olmaz üç temel şart vardır;

- Doğru konumlandırma
 - Rakiplerden farklılaşmak ve tüketiciyi harekete geçirmek için
- Yeterli bütçe ile iletişim
 - Markaya farkındalık kazandırmak ve bilinirliği geliştirmek için
- Yüksek dağılım
 - Markayı doğru zamanda tüketici ile buluşturmak için

MUTLU İNSANLARIN ÖZELLİKLERİ

Yazan: Prof. Dr. Acar Baltaş

Mutlu insanlar mutluluğun çok arzulanan bir amaca ulaşmak olmayıp bir yolculuk olduğunu bilir ve bunu gerçekleştirmek için hayatlarının farklı alanlarında çaba harcarlar. Aşağıdaki yazıda hayatından memnun ve bu memnuniyeti çevresine yayan insanların sahip oldukları özellikler anlatılmıştır.

İlişkiler

Kalbini açabileceği bir veya iki yakın arkadaşı olanların daha mutlu olduğu bilinir. Duyguları paylaşmak, depresyonu ve stresi hafifletmek veya önlemek konularında yararlıdır. Benzer şekilde karşısındakini dikkatle dinlemek ve cesaretlendirmek, ilişkileri geliştirir ve dostlukları pekiştirir.

1930'ların sonunda üniversiteye yeni başlayan 268 erkek öğrencinin 72 yıl izlendiği Harvard Araştırması (Harvard Grant Study) kuvvetli aile ve arkadaşlık bağlarına sahip olanların daha sağlıklı ve mutlu olduklarını ortaya koymuştur. Tam tersi yöndeki araştırmalar "yalnızlığın" ve "izolasyonun" yıkıcı ve zehirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yardımseverlik, kibarlık ve nezaket

Başkalarına yardım etme alışkanlığına sahip olanların ve gönüllü çalışmalara katılanların kendilerini daha iyi hissettikleri ve depresyona daha az eğilimli oldukları bulunmuştur. Böyle insanların dünyaya karşı sorumluluk duydukları ve kendilerini aşan bir amaca bağlı oldukları bilinir. Birçok araştırmada özellikle ileri yaşlardaki kişilerde gönüllü çalışmalara katılım ile öznel iyilik hali arasında sıkı bir bağ olduğu ortaya konmuştur.

Kibarlık ve nezaket, yaşamak için şart değildir ancak her toplumda ve her koşulda erdemdir. Bunu doğallıkla yansıtanlar çevrelerinde fark edilir ve ayrıcalıklı bir konuma sahip olurlar.

Beden sağlığını korumak ve geliştirmek

1986 yılında Stres ve Başa çıkma Yolları kitabını yazdığımız ve sağlıklı insanların yaşam kalitesini yükseltmeye dönük seminerler vermeye başladığımızda en çok yadırganan program modülleri fizik egzersiz ve beslenme olurdu. Dünya Sağlık Örgütü'nün sağlık tanımı bu konudaki bütünsel anlayışı doğrulamaktadır. "Sağlık sadece hasta olmamak veya yetersizlik değil, bedensel, zihinsel ve sosyal olarak tam iyilik halidir". Olumlu yaşam biçimi alışkanlıkları arasında en başta gelen fizik egzersiz, sağlıklı beslenme, gün ışığından yararlanma ve yeterli uyku bedensel ve zihinsel iyilik halinin gerçekleşmesini sağlar.

Akış hali

Kişinin yeteneklerine ve becerilerine uygun, ancak sınırlarını zorlayan bir amaca ulaşma meşguliyeti içinde yaşadığı keyif verici duruma “akış hali” denir. Kişiyi bir ölçüde zamandan ve mekândan kopartan, işle veya eğlenceyle ilgili böyle bir yaşantı olumlu duygu durumu oluşturur, performansı yükseltir, uzun dönemli ve anlamlı amaçlara adanmayı mümkün kılar. Böyle bir durumda kişi o işi yapmaktan elde edeceği maddi yarara değil, işin kendisinin yaşattığı üst düzey hazza ve mutluluğa odaklanır.

İş hayatında çalışanın yaptığı işin kendisinden zevk alması, işe ilgi duyması ve işle bütünleşmesinin akış halini artırdığı bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanın verimliliğinin ve yaratıcılığının artması, iyilik halinin gelişmesi ve dolayısıyla fark edilip yükselmesi bakımından önem taşımaktadır.

Ruhsal ve manevi bağlar

Birçok araştırma maneviyata ve dini ritüellere yer vermenin mutlulukla ilişkisini ortaya koymuştur. Maneviyat, kişinin hayata kendini aşan bir amaca hizmet etme anlayışıyla yaklaşmasıdır. Seligman anlam duygusu barındıran bir hayatın daha derin bir mutluluk yaşattığını vurgulamıştır.

Dini ritüelleri uygulayanların ve cemaat topluluklarına katılanların da daha mutlu oldukları görülmüştür. Bunun sebebinin, benzer değerleri paylaşan bir topluluk içinde bulunmanın sağladığı sosyal destek, arkadaşlık ve yardım etkinliklerinin insanlara yaşattığı duygu olduğu bulunmuştur. Din maneviyat için çok güçlü bir araçtır. Çünkü insanlara bir kitap verir, inananlardan beklenen ve istenmeyen davranışları, yaptırımlarıyla birlikte çok açık olarak tanımlar. Sadece davranışlar değil, insanların niyeti de yukarıdaki ulu güç tarafından bilinir. Diğer taraftan güçlü bir vicdan eğitimi alan insanlar, dini ritüellere bağlı olmaksızın da maneviyat geliştirebilirler. “Kimse bilmese de ben bileceğim” duygusu, bu insanları değer sistemleriyle uyuşmayacak davranışlardan uzak tutar.

Güçlü yönlerine odaklanmak

Başarılı insanların önemli özelliklerinin başında enerjilerini güçlü oldukları yöne odaklamaları gelir. Böylece bu insanlar güçlü oldukları alanda daha çok vakit harcarlar, bunu yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark etmezler ve başarısızlık ve zorlukları, aşılabilecek engeller olarak görürler. “Bir insanın işini sevmesi gerekir” mottosu da bu nedenle doğru çıkar. Enerjilerini güçlü yönlerine odaklayarak yaşayan ve günlük meşguliyetlerinde buna uyan insanların daha büyük bir yaşam doyumu hissettikleri muhakkaktır. Ancak bu yaklaşım giderek gelişmenin önünü tıkayan, “ben buyum, beni olduğum gibi kabul et” anlayışına dönüşmüştür. Her şeyin bu kadar hızlı değiştiği günümüzde, yeniliğe ve gelişime açık olmak ve yeni dünyanın beklediği yeni beceriler kazanmak kaçınılmaz olmuştur.

Olumlu tutum

Popüler psikolojinin topluma yaydığı önemli yanılgılardan biri “iyimserliğin” bir erdeme dönüşmesidir. İyimserlerin yaşadıklarından daha hoşnut oldukları ve öznel iyilik hali araştırmalarında yüksek puan aldıkları bir gerçektir. Ancak Stanford Araştırması, iyimserlerin daha kısa yaşadığını ortaya koymuştur. Bunun nedeni, iyimserlerin iyi düşünerek kötülükleri kendilerinden uzak tutacaklarına inanmalarıdır.

“Olumlu tutum” genellikle “bardağın dolu tarafını görmek” olarak algılanır. Olabilecek olanın daha beter ve kötü sonuçlar doğurabileceğini düşünerek teselli bulmak mümkündür. Ancak olumlu ve olumsuz tutum arasındaki en temel fark, istenmeyen bir yaşantı sonucu zihinsel ve duygusal enerjinin odaklanacağı nokta ile ilgilidir. Olumsuz tutum içindeki insanlar, “keşke”lerle birlikte olmuş olayın hangi koşullarda olmamış olabileceğine odaklanırlar. Buna karşılık olumlu tutuma sahip insanlar, olmuş olana değil, ileriye ve olabilecek olanlara odaklanırlar. Böylece olumsuz durumlardan en az zararla çıkar, bazen de bu durumu bir avantaja dönüştürebilirler.

Sahip olduklarının farkında olmak

Yaptığım toplantılarda katılımcılara, “yaşam doyumlarını” yedi basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirmelerini istediğimde, çoğunlukla doyumun orta düzeyde seyrettiğini gözlemlemişimdir. Büyük çoğunluğu iyi eğitilmiş ve en azından orta düzeyde gelir sahibi olan bu profesyonellere; sağlıkları, aileleri, çocukları, eğitimleri, iş ve meslekleri açısından yeni bir değerlendirme yaptırdığımda doyumun üst düzeye çıktığına tanık olmuşumdur. Bu durum insanların büyük çoğunluğunun sahip olduklarının farkında olmadıklarını göstermektedir. Sahip olduklarının farkında olan ve bunlara şükreden insanların depresyona girme eğilimlerinin düşük olduğu ve stresle daha iyi başa çıktıkları görülmüştür.

Sonuç

Mutluluk insanların zihnini çok meşgul eden bir kavramdır. Ancak mutluluğa giden kestirme bir yol bulunamamıştır. Mutlu insanların hayata karşı farklı tutumları olduğu görülmüştür. Yukarıda sıraladığımız özelliklerin her biri, kişinin doğal olarak içinden gelmiyorsa, bilinçli çaba ve yatırım gerektirmektedir. Tekrarlamak gerekirse, mutluluk varılacak bir nokta olmayıp yapılan bilinçli ve bazen de zahmetli bir yolculuğun kendisindedir.

Sanayileşecektik Büyüyecektik N'oldu Bize?

Yazar: Güngör Uras

Sanayileşmiş, zenginleşmiş Batı dünyasında bugün hayvan ve süt üreticileri, devlet tarafından destekleniyor. Bizde devletin "tarım ürünleri destekleme politikası" çerçevesinde sağladığı "taban fiyat ve alım garantisini" o ülkelerde "ürün birlikleri" veriyor. Bu birlikler kağıt üzerinde devletle ilgisi olmayan kuruluşlar, ama desteklemeden kaynaklanan faturayı dolaylı biçimde devlet ödüyor.

Bizim AB ile aramızdaki Gümrük Birliği Anlaşması'ndaki boşluklar nedeniyle, bugüne kadar AB ile serbest ticaret anlaşması imzalayan Meksika, Güney Afrika ve Cezayir ürünleri Türkiye'ye sıfır gümrükle giriyor. Bizse bu ülkelere ihracat yaparken yüzde 50'ye yakın gümrük vergisi ödüyoruz.

Bugüne kadarki kayıpları telafi etmek imkansız. Mevcut anlaşmaları yok sayarak gümrük korumaları uygulamasını başlatmak imkansız. Yapılabilecek tek şey, iç pazarın giderek daha fazla dış rekabete açılacağını görüp bilerek, bu şartlara uygun sanayileşme ve üretim politikaları gerçekleştirmek.

"Özelleştirmenin" amacı para toplamak değil, ekonomide kaynak kullanım verimliliğini artırmaktır.

Hükümetler özelleştirmeyi "kamunun iç borcunu-özel sektörün dış borcuyla" takas etme yöntemi olarak kullandılar. İleriki yıllarda tahsil edilecek dolaylı vergileri peşin fiyatına kırdırdılar.

Sonuç, birim değeri daha yüksek ürünleri üretmek mecburiyetindeyiz. Ürettiğimiz ürünlerde katma değer yükseltmek, kalitesini artırarak fiyatı yukarıya çıkarmak zorundayız.

Sonuç, teknoloji yoğun üretime geçmeden imalat sanayiini büyütemeyeceğiz. İthalatı önleyemeyeceğiz. İhracat gelirlerimizi artıramayacağız. Döviz açığını kapatamayacağız.

İmalat Sanayii Üretim Yapısı (Yüzde)
Türkiye Üretim Teknoloji Yoğunluğu

	2003	2007	2012	2014
Yüksek	5,7	3,4	3,5	3,8
Ortanın üstü	21,9	23,2	24,1	24,7
Ortanın altı	25,5	34,8	33,2	32,5
Düşük	47	38,7	39,1	39,1
Toplam	100	100	100	100

NOT LA- RIM

Kitap okumak çok değerlidir ancak istediğimiz her kitabı okumaya zaman yetmemektedir. Zamanımız yetmediği için okuyamadığımız kitapların temel fikirlerini öğrenmek bizler için çok yararlıdır. Sevgili Dostum Orhan Turan'ın yoğun bir iş ortamından vakit ayırarak okuduğu kitapları, özetleyerek bizlerin yararına bir "tablet" gibi sunması her türlü takdirin üstündedir. Sektörümüzün gelişmesi için yaptığı tüm çalışmalarından dolayı kutluyorum.

Cafer ÜNLÜ

Bence Ülkemizin en önemli eksiklerinden birisi iş insanlarımızın ve aydınlarımızın okumayı yeterince sevmemesi ve zaman ayırmaması ise diğeri de bilgi ve tecrübelerini yeterince paylaşmamasıdır. İşte Sevgili Orhan Turan bu çok önemli iki eksiğimizi hem tatlı bir şekilde yüzümüze vurarak bizim yerimize gerçekleştiriyor hem de bizleri okumaya teşvik ediyor. Hepimizin ders alması dileğiyle, kocaman teşekkürler...

A. Fatih TAMAY

Sevgili Orhan, insanların hayatını sürekli kolaylaştırıp, bizi tembelliğe teşvik ediyorsun. Seni şiddetle kınıyorum!

Barbaros DEMİRALP

Bir mum diğer bir mumu tutuşturmakla, ışığından bir şey kaybetmez... Sevgili Orhan Turan okuduğu kitapları özet haline getirmekle kalmayıp, bir de bunları dostlarıyla da paylaşmaktan mutluluk duyuyor, haz alıyor. Bir yandan bizleri aydınlatıyor, bir yanda da sevgi gibi, bilginin de paylaştıkça çoğaldığını ispatlıyor. Sevgili Orhan'a teşekkür ve sevgilerimle.

Dündar YETİŞENER

Bilgi temelli bir iş dünyası kurulması adına hepimize şu önemli sözü hatırlatan: "İş insanları bilmediğini okumadan bildiğini okumaz" ve paylaşmanın gücüyle nasıl bir değer katılabileceğini ortaya koyan kıymetli büyüğüm Orhan Turan'a tüm kitapseverler adına teşekkür ediyorum.

Yiğit SAVCI

Şöyle söylemişti Rumi:
Bilgi sınırı olmayan bir denizdir. Bilgi dileyense denizlere dalan bir dalgıçtır.
Orhan Bey, bence bu denizde pusulanın ta kendisi...

Kenan Barış DEMİRDELEN