

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU MİMARLIK ORGANİZASYONLARINDA TASARIM
YÖNETİMİ VE KÜLTÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emre KURBAK**

Anabilim Dalı : Mimarlık

Programı : Proje ve Yapım Yönetimi

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU MİMARLIK ORGANİZASYONLARINDA TASARIM
YÖNETİMİ VE KÜLTÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emre KURBAK
(502071508)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 07 Haziran 2010

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Nur ESİN (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Begüm SERTYEŞİLİŞİK
(YTÜ)**

HAZİRAN 2010

Aileme ve sevdiklerime,

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında benden değerli bilgi ve birikimlerini esirgemeyen, her konuda yapıcı eleştirileriyle katkıda bulunan değerli hocam Prof.Dr. Heyecan Giritli'ye,

Bu aşamaya gelinceye kadar geçen öğrenim sürecini paylaştığım değerli hocalarım ve arkadaşlarıma, bana olan bütün desteğinden ötürü Özge Berberoğlu'na, beni destekleyen işverenlerim Sayın Gökhan Aktan Altuğ ve Sayın Tatsuya Yamamoto'ya, akademik çalışma yapmam konusunda beni teşvik eden, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ailem Arif ve Şükriye Kurbak'a, bana her konuda destek olan sabırlı kardeşlerim Ebru ve Alper Kurbak'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2010

Emre Kurbak

(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Amaç.....	1
1.2 Kapsam	2
1.3 Yöntem	3
2. TASARIM, TASARIMCI.....	5
2.1 Tasarım, Tasarımcı ve Yaratıcılık.....	5
2.2 Tasarım Süreci, Tasarım Ürünleri ve Tasarım Evreleri	6
2.3 Mimari Tasarım Süreci	7
2.3.1 Yapı sektöründe tasarım hizmeti görev ve ürünleri	9
3. TASARIM YÖNETİMİ ve EŞGÜDÜMLÜLÜK.....	13
3.1 Tasarım Yönetimi Kavramı, Tarihsel gelişimi ve Özellikleri.....	13
3.1.1 Yaratıcı insanları yönetmek	14
3.1.2 Yaratıcılığın ürün değerine etkileri	16
3.2 Tasarım Yönetimi Modelleri (Çeşitleri)	17
3.2.1 Klasik model	19
3.2.2 Sıralı model.....	19
3.3 Tasarım Yönetimi Görevleri	21
3.3.1 Organizasyon tasarımı	22
3.3.1.1 Strateji yönetimi	22
3.3.1.2 Tasarım organizasyonu modelleri	24
3.3.1.3 Organizasyon kültürü.....	28
3.3.1.4 Değer yönetimi	35
3.3.1.5 Risk ve kriz yönetimi	37
3.3.1.6 Mali konular	39
3.3.2 Liderlik rolü ve imaj yönetimi	39
3.3.2.1 Organizasyonun lideri olarak tasarım yöneticisi	40
3.3.2.2 Liderlik özellikleri	42
3.3.2.3 Organizasyonun temsilcisi olarak tasarım yöneticisi.....	43
3.3.3 Personel yönetimi	49
3.3.3.1 Doğru kişi ile doğru pozisyon	49
3.3.3.2 Çalışma grupları	50
3.3.3.3 Motivasyon ve iş memnuniyeti	52
3.3.3.4 Tasarım ortamı ve yaratıcılığın devamlılığının sağlanması.....	54

3.3.3.5 Kişisel gelişim.....	54
3.3.4 İletişim ve bilgi paylaşımı yönetimi.....	55
3.3.4.1 İletişim çeşitleri, yönleri ve özellikleri.....	57
3.3.4.2 Bilgi, bilgi birikimi, bilgi paylaşımı ve belgeleme.....	62
3.3.4.3 Toplantılar ve çalıştaylar	64
3.3.4.4 İletişim yönetiminde güncel yaklaşımlar.....	66
3.4 Tasarım Yönetimi Araçları.....	69
3.4.1 Basılı araçlar	69
3.4.2 Dijital araçlar	70
4. ÇOK ULUSLULUK, KÜLTÜREL FARKLAR ve EŞKÜLTÜRLÜLEŞME	73
4.1 Çok uluslu ve Uluslararası kavramları.....	73
4.2 Çok uluslu Tasarım Organizasyonu.....	73
4.3 Çok uluslu Çalışma Ortamında Bireyler Ve Gruplar.....	74
4.3.1 Oligarşinin tunç yasası	74
4.3.2 Organizasyonlar içi teknokrasi	76
4.3.3 Baskın ve çekinik kültür sorunu	77
4.3.4 ÇTO’nda bireyler, özgürlükler ve takım ruhuna etkileri.....	78
4.4 Çok uluslu Çalışma Ortamında Doğabilecek Problemler	80
4.4.1 Beşeri/kültürel farklılıklardan doğan problemler	80
4.4.1.1 Hukuksal farklılıklar.....	80
4.4.1.2 Dil farkı.....	81
4.4.1.3 Tasarıma yaklaşım/mantık yürütme farklılıkları (Rusya/ABD örneği)	82
4.4.1.4 Göstergebilimsel (semiyotik) farklar.....	83
4.4.1.5 Tabu krizleri.....	83
4.4.2 Fiziki farklılıklardan doğan problemler	84
4.4.2.1 Saat dilimi farkı.....	84
4.4.2.2 Teknolojik/donanımsal farklılıklar.....	84
4.5 Tasarım Yönetimi Yaklaşımı İle Farklılıkları Değere Çevirmek/Eşkültürlüleşmek	85
4.5.1 İletişim çatışmaları, çatışmalardan doğan verimlilik ve empati.....	85
4.5.2 Planlı kültürel değişiklikler	86
4.5.3 Kùltürler arası iletişim.....	88
4.5.4 Çok uluslu çoğul tasarım (multinational collaborative design).....	88
5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	91
5.1 Sonuç.....	91
5.2 Değerlendirme	92
KAYNAKLAR	93
ÖZGEÇMİŞ	95

KISALTMALAR

AIA	: The American Institute of Architects
CAD	: Computer-Aided Design
CCRM	: Collaborative Customer Relationship Management
CPM	: Critical Path Method
CRM	: Customer Relationship Management
DBIA	: The Design-Build Institute of America
EASA	: European Architecture Students Assembly
EJCDC	: The Engineers Joint Contract Documents Committee
PRM	: Project Resource Manual
SESAM	: Small European Architecture Students Assembly

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Mimarlar Odasınca Belirlenmiş Mimarlık Hizmetleri Çizelgesi.	10
Çizelge 3.1 : 21.yy.'da yönetici ile liderin bazı özelliklerinin karşılaştırılması	42

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Tasarım Spirali.....	6
Şekil 2.2 : Kontrol çıkışları ve kısıtlamalar.....	8
Şekil 2.3 : Mimari proje değerleri.....	8
Şekil 2.4 : Ürün Tasarımı Çemberi.....	9
Şekil 3.1 : Tasarım yöneticisi proje yöneticisi ilişkisi.....	13
Şekil 3.2 : Ofis rolleri	15
Şekil 3.3 : Çalışanların yetenek ve deneyimlerini haritalamak.....	18
Şekil 3.4 : Geleneksel ve sıralı modellerin karşılaştırılması.....	21
Şekil 3.5 : Stratejik Kararların Zaman ve Yönetim Boyutu tablosu	22
Şekil 3.6 : Bir organizasyonun işlevsel yapısı	26
Şekil 3.7 : Matris strüktür	27
Şekil 3.8 : Kültürün katmanları.....	30
Şekil 3.9 : Organizasyon kültürünün üç boyutu.....	32
Şekil 3.10 : Handy (1998)'in dört temel organizasyon kültürü	33
Şekil 3.11 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, 1943.....	53
Şekil 3.12 : Basit iletişim şebekeleri	60
Şekil 3.13 : Diğer organizasyonlarla formel iletişim	61
Şekil 3.14 : Diğer organizasyonlarla enformel iletişim.....	61
Şekil 3.15 : Florans Nightingale grafikleri	63
Şekil 3.16 : Yeni Londra metrosu haritası.....	63
Şekil 3.17 : TAGO Network giriş sayfası.....	68
Şekil 3.18 : TAGO Network ana sayfa.....	68
Şekil 3.19 : TAGO Network yeni veri girişi sayfası	69
Şekil 4.1 : Apollo ve Soyuz araçları.....	83
Şekil 4.2 : Çatışma-performans ilişkisi.....	85

ÇOK ULUSLU MİMARLIK ORGANİZASYONLARINDA TASARIM YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’de üzerinde çok durulmamış olan tasarım yönetimi kavramının çok boyutlu olarak ele alındığı bir literatür araştırmasıdır. Temelde tasarım yönetimi yaklaşımı ile çok uluslu tasarım organizasyonları içerisinde doğabilecek sorunların eşgüdümleme, eşkültürleme yöntemi ve tasarım yönetimi yaklaşımı ile çözülebileceği varsayımına dayanmaktadır. Tasarım sırasında çok uluslu ortamlarda doğacak sosyo-kültürel sorunları, tasarım yönetimi ve tasarım yöneticisinin görevlerini ve bu iki kavramın kesişmesinden doğan organizasyon yönetimini incelemektedir.

Konuyu ele alırken öncelikle tasarımın ve tasarımcının temel davranışları, tasarım sürecinin genel yapısı üzerinden üzerinde çalışılan iş kolu ve ürünleri incelenmiştir.

Tasarım yönetimi tasarım yöneticisinin görevleri üzerinden tanımlanırken, üzerinde uğraşılması gereken kültür, iletişim, imaj gibi konular hakkında yapısal bilgiler verilmiştir. Ayrıca hem tasarım yönetimi hem de organizasyon yönetimi konularının, tasarım organizasyonlarında tasarım yönetimi boyutuyla incelenmiş olduğu da söylenebilir.

Son olarak eşkültürlülük, demokrasi, oligarşi ve teknokrasi gibi yönetim şekilleri üzerinden organizasyonların yaratacağı baskın ve çekinik kültürlerden, planlı şekilde kültür değiştirme tekniklerinden ve çok uluslu çalışma ortamında doğabilecek beşeri ve fiziksel farklılıkların çatışma yerine değere çevrilebileceğinden bahsedilmiştir.

Konular üzerinde yapılan literatür araştırmaları, yazarın çok uluslu bir tasarım organizasyonu olan TAGO Mimarlık bünyesinde çalıştığı beş sene içerisinde yaşadığı sorunlardan derlediği deneyimleri ile birleştirilip sunulmuştur.

Bu araştırma tasarım firmalarında görev alan yönetim sınıfına özellikle proje yönetimi ve tasarım yönetimi arasındaki benzerlik ve farkların görülebilmesi açısından faydalı olacaktır.

DESIGN MANAGEMENT AND CULTURE IN MULTICULTURAL DESIGN ORGANIZATIONS

SUMMARY

This is a literature research that takes on the design management concept, which has not quite been focused on in Turkey, on a multitude of levels. It is basically set up on the design management and the hypothesis that the problems that arise within the multinational design organization can be handled with synchronization and cultural change methods and design management approach. It examines the socio-cultural problems that can arise in multinational spaces, the design management and the tasks of design manager and the organization management that emerges from the overlap of these two concepts.

While covering the topic, the behavior of the design and the designer, and the line of business and the products that have been worked on, were examined primarily.

As design management is defined through the tasks of the design manager, some structural information were given about the topics that have to be settled on, such as culture, communication and image. Furthermore, the subjects of both design management and organization management were examined in the sense of design management in design organizations.

Finally, several relevant subjects were covered, such as the dominant and recessive cultures that the organizations will create through administration types like, democracy, oligarch and technocracy, planned techniques about changing culture and how social and physical differences that arise in the multinational workspace can be turned into value instead of conflict.

The literature research about the subjects have been integrated and presented together with the writer's own experiences that he has compiled from the problems that he encountered throughout the five years he's work on TAGO Architects, which is a multinational design organization.

This research will be useful for the design managers who work in design firms in seeing the similarities and the differences of design management and project management.

1. GİRİŞ

1.1 Amaç

Tasarım elit bir üretilir. Her aşamasında bu konuda eğitimli ve yetenekli kişilerin katkıları ile üretilmektedir. Proje üretim sürecinde, projeye kendi ruhu ve değerlerini katan yetenekli yöneticilerin devreye girmesi ile daha değerli bir hale geleceği düşünülebilir.

Tasarım yöneticisi bir proje yöneticisinden öte yaratıcı kişilerin sevk ve idaresini kolayca yapabilecek bir tasarım lideridir de. Tasarım üretiminin her kademesine hâkim, tasarım konusunda yetenekli, ilham verici olması, tasarım yöneticisinden beklenen değerlerdir. Esasen bir iletişim görevi olan tasarım yöneticiliği tek kişilik ofislerden günümüzün büyüyen ekonomisinde yerini alan tasarım organizasyonları içerisinde bir arabuluculuk görevine doğru ilerlemektedir.

Tasarım yönetimi konusunda Türkiye’de bir açık olduğu varsayılabilir. Tasarım yönetimi ile proje yönetiminin nerede ayrışıp nerede birleştiği konusunda kavramlar halen oturmuş değildir. Halen Türkiye’de tasarıma verilen değer tartışılırken yöneticisinin hak ettiği pozisyonu sorgulamak belki de erken bir harekettir. Ancak Türkiye inşaat sektörü hem kendi pazarında hem de yurt dışı pazarında genişlemekte. Türkiye yurt dışına da tasarım hizmeti sunuyor(uluslararası hizmet). Türkiye merkezli çok uluslu tasarım organizasyonları kurulmaya başlandı ve çok uluslu yurt dışı merkezli organizasyonlar da Türkiye’de yapılanmaya başladılar(çok uluslu hizmet). Bu iki tipin de Türkiye açısından tanımlanması gereği doğdu.

Globalleşmenin bir sonucu olan çok uluslu organizasyonlar, artık bazı dünya devletlerinin gayrisafi milli hâsıllarından bile çok olan ekonomik değerler üretmektedirler. Otel zincirleri, içecek zincirleri, büyük inşaat organizasyonları bulundukları pazarın dışında kar elde edebileceklerini düşündükleri yeni pazarlara doğru atılım içerisindedir. Özellikle Türkiye çok uzun süredir bahsedile gelen jeopolitik değerleri ile bu atılımların kesişim noktasında yükselen bir değer halini almaktadır.

Artık tasarım bireylerin üretiminden çıkıp çoğul üretimin, belki de biraz fazla abartılı bir deyişle fordist bir yaklaşımın ürünü olmaya doğru kaymaktadır. Hızlı üretimin gerekleri tasarım üretimini organizasyonlaşmaya itmektedir.

Bu noktada artık tasarım yöneticisinin organizasyon yönetimi teknikleri ile tasarımları üretmesi, üretimi kontrol etmesi gerekmektedir.

Bütün bu durumlardan esinlenen bu çalışmanın amacı, tasarım yönetimini gerektirdiği bütün değerlerle ve güncel yaklaşımlarıyla incelemek, okuyucuya tanıtmak; çok kültürlü ortamlarda görülebilecek sorunları ortaya koymak ve bu sorunların tasarım yönetimi yaklaşımı ile çözülüp çözilemeyecek olmasını sorgulamaktır.

Çalışmanın sonucunda edinilmek istenen edim, tasarımı, işleyişini, hareket hızını, araçlarını, kişilerini, varyasyonlarını ve bütün bunları yönetmenin yöntemlerini incelemiş olmak ve bu işi daha iyi yapıp yaptırabilmek için gerekli donanımına sahip olmaktır.

Bütün bu araştırma ve veri toplama evrelerinin sonunda en büyük umut, bir sonraki aşamada, küçük, orta ve büyük tasarım organizasyonları için, yeni bir, çok fonksiyonlu tasarım yönetimi işlem şeması önerisinde bulunabilecek alt yapının sağlanabilmiş olmasıdır.

1.2 Kapsam

Bu araştırma, beş ana bölümden oluşmaktadır.

İkinci bölümde tasarımı üreten kişi tasarım işinin kendisi ve tasarım süreci tasarım yöneticisinin yönetmesi gereken sürecin bilincinde olması gerekliliğinden yola çıkılarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde tasarım yönetimi, tasarım yöneticisinin özellik ve görevleri detaylı bir şekilde tanıtılmış. Özellikle kültürel ve iletişimsel görevleri vurgulanarak bu konulardaki etkin rolü üzerinde durulmuştur. Tasarım yöneticisinin organizasyon içerisindeki iletişimin temel kanalı olma özelliği üzerinden, iletişimsel çeşitlilikten ve tasarım yönetimi yapılırken kullanılacak teknolojiden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde çalışma ortamında çalışılan kişi sayısının arttıkça oluşacak olan oligarşik baskılardan, kültürel problemlerin bunları arttıracak ve destekleyecek

olabileceğinden, organizasyonlar içerisindeki baskın ve çekinik kültür oluşumlarından, çok uluslu yapılanmalarda doğabilecek beşeri ve fiziksel farklardan bahsedilmiştir. Tasarım yöneticisinin tasarım yönetimi yaklaşımı ile bir organizasyon içi ortak kültürü tasarımı yapabileceğinden ve iletişim tekniklerini kullanarak kültürler arası çatışmaların önüne geçebilme ihtimalinden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde çalışma sonlandırılıp değerlendirilmiştir.

1.3 Yöntem

Bu araştırma, tasarım yönetimi konusunda yapılan basılı, dijital ve deneyimsel literatürün taranması ile elde edilen verilerin bir ürünüdür. Tasarımın deneyselliği ile varılabileceği düşünülen farklı sonuçların kesiştiği durumların ele alınması gözetilmiştir. Konuların anlatımını destekleyen örnekler, internet ve video arşivlerinden derlenmiştir.

2. TASARIM, TASARIMCI

2.1 Tasarım, Tasarımcı ve Yaratıcılık

Tasarım kelimesi dilimize, Latince'de bir şeyi işaret etmek anlamına gelen “designare” kelimesinden türeyen batı dillerindeki “design” kelimesi ile Arapça göz önüne getirme, hayal etme, zihinde canlandırma anlamına gelen “tasavvur” kelimelerinden türetilmiştir (Url-1). Tasarım kavramı, hayal kurmak ile birebir ilişkilidir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde tasarım kelimesi şu birkaç şekilde betimlenmiştir:

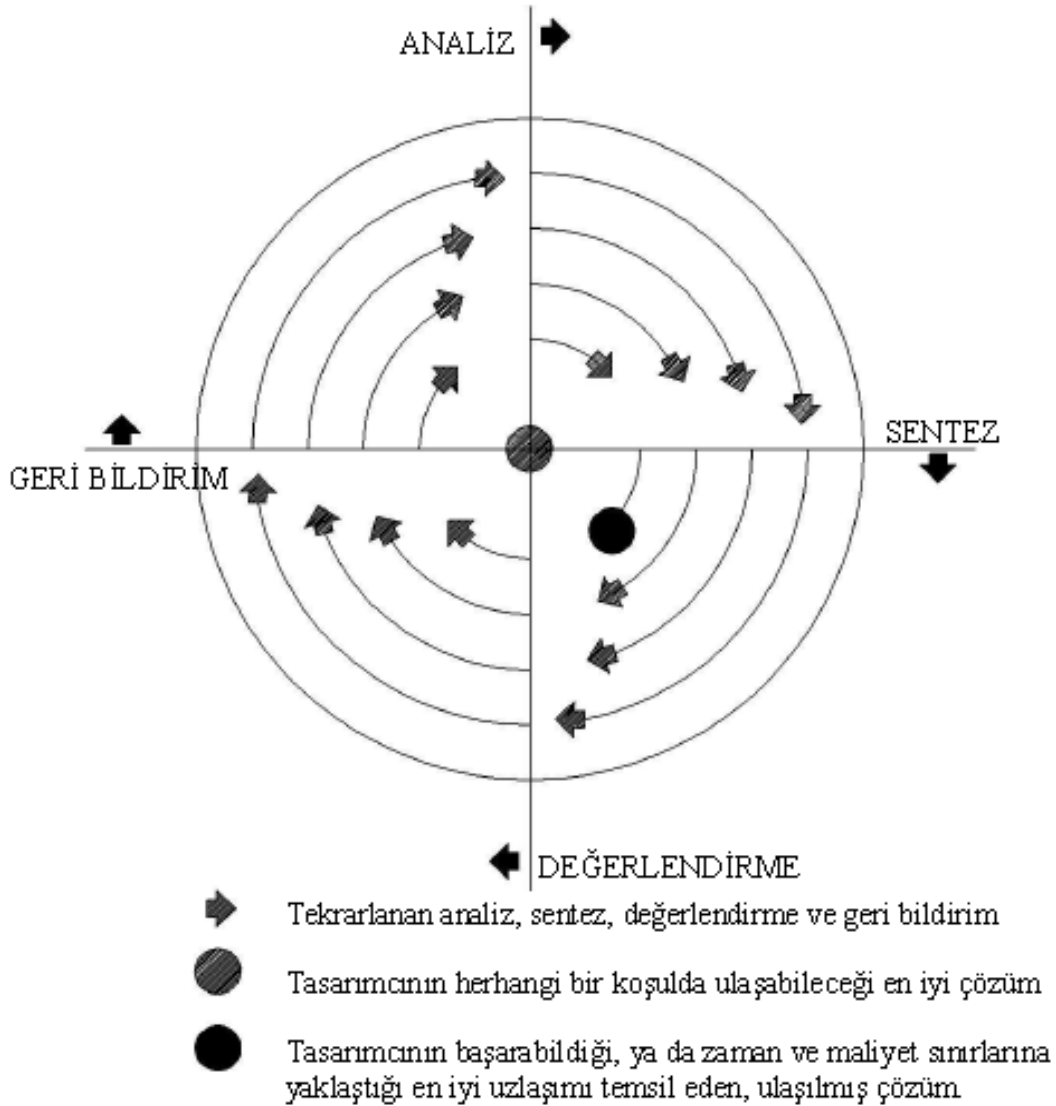
- a)Zihinde canlandırılan biçim, tasavvur.
- b)Bir sanat eserinin, yapının veya teknik ürünün ilk taslağı, tasar çizim, dizayn
- c)Geliştirilen bir dizgenin bölümleri arasındaki çalışma ilişkilerinin, her bir bölümün özgül işlevleri ayırt edilip belirlenmesi.
- d)Önceden görülenmiş olana karşıt olarak salt imgelem yoluyla varlık kazanan şey.
- e)Bir sürecin nasıl yapılacağını, hangi birimlerden oluşacağını tasarlayıp ayrıntıları düzenleme işi (Url-2).

Tasarım bir son ürünü betimlediği gibi bir süreci ya da bir eylemi anlatmakta da kullanılır. Burada eylemi gerçekleştiren kişi tasarımcıdır. Tasarımcı ya da tasar çizimci, bir probleme çözüm üretmek üzere yaratıcılığını kullanarak gerçekte var olmayan bir sonucu hayal eden kişidir. Tunstall (2000)'e göre yaratıcılık ya da tasarım problemleri yenilik geliştirmek, var olan çözümsüz duruma bir şeyler eklemek anlamına gelse de en basit şekli ile bir şeyler yapma eylemidir. Yaratıcılık, yaratıcı fikirleri kombine edebilme yeteneği ya da kavramları daha önceden yapılmamış şekillerde bir biri ile ilişkilendirebilme olarak tanımlanabilir.

Bu araştırmaya konu olan tasarım kavramı, yapı sektöründe proje elemanları ve bileşenlerinin düzenlenerek grafik ve yazılı dokümanlarla ifade ediliş biçimi ve bu dokümanların hazırlanması için gerekli olan sürecin organize edilmesidir (The Construction Specifications Institute, 2005).

2.2 Tasarım Süreci, Tasarım Ürünleri ve Tasarım Evreleri

Tasarım herkes için farklı aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç Tunstall (2000)'e göre kendisini devamlı tekrar eden işlemlerin daralan sarmalıdır. Sırasıyla analiz, sentez, uzman incelemesi ve geribildirim işlemlerinin arzulan en iyi sonuca ulaşmaya kadar tekrarlanmasıdır (Şekil2.1). Bu sarmal hiçbir zaman sıfır noktasında buluşamaz. Tasarım biten bir süreç değildir. Devamlı değiştirilerek sürdürülebilecek bir paradokstur. Süre kısıtlaması getirerek devamlı işleyen fonksiyon sisteminden bir son veri elde edilmesi gerekir (Tunstall, 2000).



Şekil 2.1 : Tasarım Spirali (Tunstall, 2000, s:23).

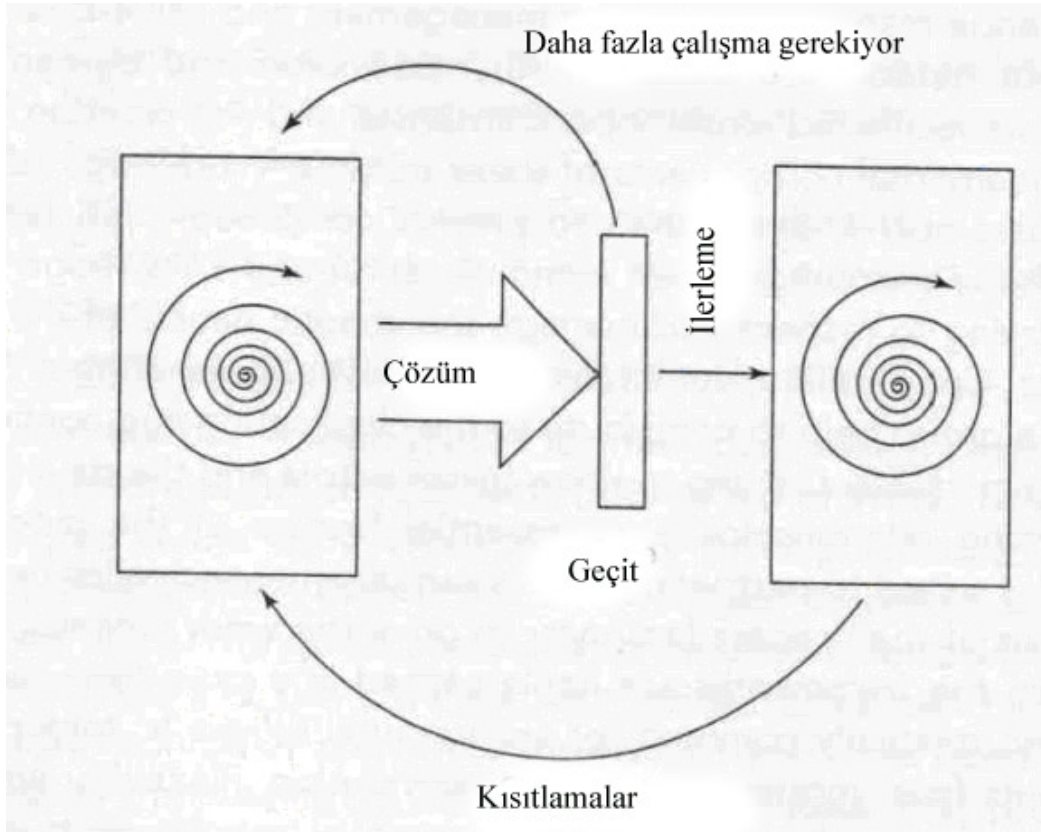
2.3 Mimari Tasarım Süreci

Mimari tasarım süreci bir projenin fikir evresinin bitimi ile başlar. Bunu takiben tasarım işi safhalara bölünür. Bu safhalar Amerikan Mimarlar Enstitüsü (AIA) tarafından üçe ayrılmıştır: şematik tasarım, tasarım geliştirme, inşaat dokümanları. Mühendisler ortak sözleşme dokümanları kurulu (EJCDC), tasarım oluşumunu iki safhada inceler: hazırlık evresi, son tasarım evresi. Amerika tasarla-yap kurulu (DBIA) da tasarım oluşumunu iki safhada inceler: Şematik tasarım, tasarım geliştirme. Son iki örnekteki son tasarım ve tasarım geliştirme evreleri, inşaat dokümanlarının hazırlanmasını anlatmaktadır. Ülkemizde ise tasarım süreçleri şu dört aşamaya ayırmaktadır: hazırlık ve etüt çalışmaları, ön proje çalışmaları, kesin proje çalışmaları, uygulama proje çalışmaları.

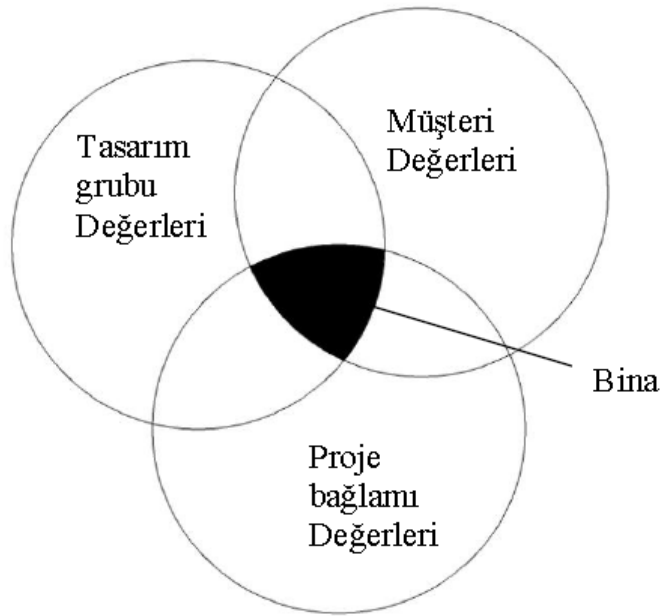
Etüt çalışmaları projenin genel önermelerinin işlendiği bir aşamadır. Bu aşamada mimarların ya da mühendislerin tasarımın son halini gözde canlandıracak imgeleri gerekli verileri toplayarak üretmeleri beklenebilir. Ön proje çalışmaları etüt projedeki başlangıç halindeki tasarımın gerçekleştirilmesi, kesin proje çalışmaları ise gerekli yapım çalışmalarının yapılabilmesi için yasal belgeleme sürecindeki proje çalışmalarını tanımlamaktadır. Uygulama aşamasında ise yapının fenni şartlara uygun şekilde uygulanmasını sağlayacak detay ve dokümanlar hazırlanacaktır.

Yukarıda sıralanan süreçler müşterilerin tasarımcılara bir fikir getirmeleri ile başlayan, mimari projenin tamamlanması ile biten bir süreci tanımlamaktadır. Mimari anlamda tasarım gerçekleştirildikten sonra yapı üzerindeki kullanım değişiklikleri ya da yıkım ve yeniden kullanım projeleri, yapının tasarımının bir parçası olup öngörülmemişler ise, bu tasarımlar kendi başlarına birer projedir.

Tasarım işinin özgüllüğü gereği her süreç kendi içinde değerlendirilmelidir. Tasarım süreçleri her projenin, tasarımcısına, sürecine, yerine, mal sahibine ve teslim metoduna göre değişiklik gösterebilir. Bunları ayrı tutarak tasarım sürecini en temel hali ile betimlemek gerekirse sırasıyla; problem, çözüm, çıkış ve tekrar çözüm döngüsü şeklinde özetleyebiliriz. Temelde tasarım, durak noktalarından oluşan süre ile tanımlanan bir sonuç ve bu sürecin kendisidir. Tasarım üretilir, sonuç değerlendirilir daha sonra tekrar tasarlanır. Bu fonksiyonda bina Emmitt (2007)'ye göre mal sahibi değerleri arsa ve durumun değerleri ile tasarımcının değerlerinin kesişimidir (Şekil2.2-Şekil2.3).



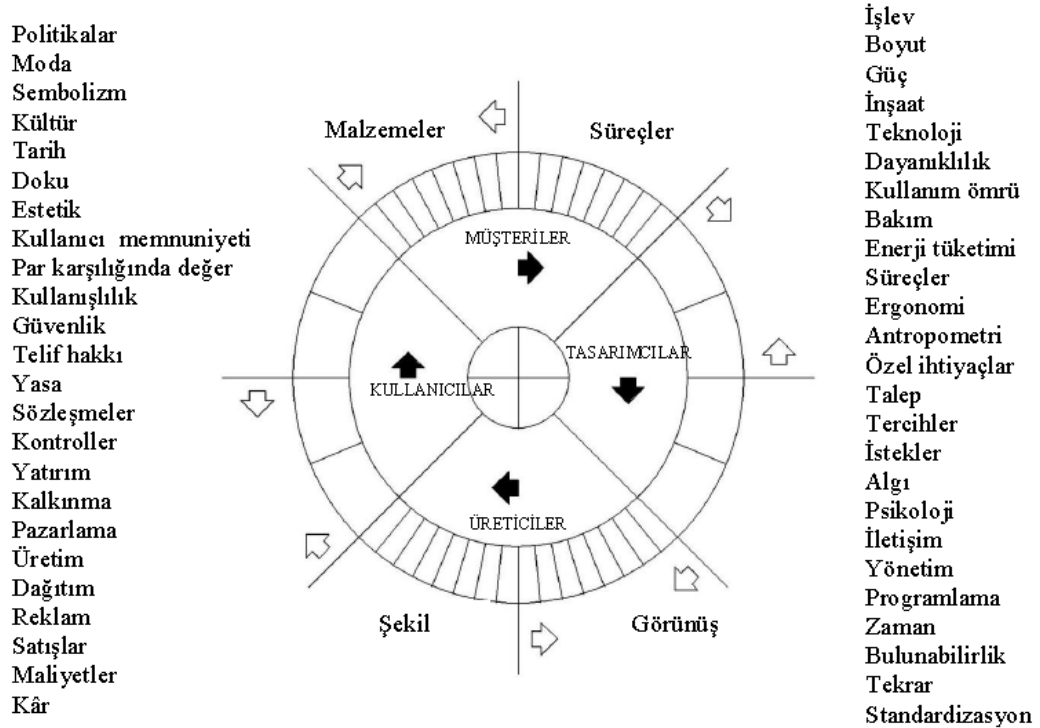
Şekil 2.2 : Kontrol çıkışları ve kısıtlamalar (Emmit, 2007, s:36).



Şekil 2.3 : Mimari proje değerleri (Emmit, 2007, s:23).

2.3.1 Yapı sektöründe tasarım hizmeti görev ve ürünleri

Yapı sektörü somut bir ürün üzerine kuruludur. Bu ürün yapının kendisidir. Her ürünün olduğu gibi yapının da bir yaşam döngüsü vardır. Bir yapının yaşam döngüsü: Fikir evresi, tasarım evresi, yapım evresi, kullanım evresi ve yıkım evresi şeklinde sıralanabilir. Bu yaşam döngüsü içerisinde, çeşitli safhalarda yapı ile iştirak eden birçok aktör ya da meslek grubu vardır. Bunlar: yatırımcılar, maliyet analizcileri, mimarlar, mühendisler, üreticiler, pazarlamacılar, işçiler, kullanıcılar vb. şeklinde çeşitlendirilebilir. Bu aktörler yapı üretmek için bir araya gelir ve ürünü ortaya çıkarırlar. Her ürünün olduğu gibi üretildiği dönemin ve üreten kişilerin değerleri, bu değerlerin kombinasyonu yapı ürününün son halini şekillendirir (Şekil2.4).



Şekil 2.4 : Ürün Tasarımı Çemberi (Tunstall, 2000, s:17).

Bu araştırma yapı üretiminde tasarım ürünü ortaya çıkaran organizasyonları, onların hizmetleri/ürünleri üzerinde yoğunlaşmaktadır ve yapımda tasarımı iki şekilde ele almaktadır:

- Üretim için gerekli bilgileri oluşturan üretimsel tasarım
- Üretim organizasyonunu tanımlayan yönetimsel tasarım

Üretim için gerekli bilgileri oluşturan üretimsel tasarım, mimarlar, mühendisler, malzeme üreticileri gibi üretilecek ürünü önceden tanımlayan iş gruplarının verdiği tasarım hizmetini anlatmaktadır. Örnek olarak Bu hizmetlerden biri olan mimari tasarım hizmetine yoğunlaşmak gerekirse, mimarlık hizmeti vermek ile mimarlık eğitimine sahip olmak arasındaki ayrımı vurgulamak gerekir. Mimarlık eğitimi almış bir kişi yapı sektöründe ürünü oluşturan herhangi bir grubun içerisinde de bulunabilir. Burada vurgulanan, yapının mimari tasarım hizmetini veren mimarlık organizasyonlarıdır. TMMOB Mimarlar Odası en az hizmet bedeli hesaplama cetvelinde, yapı üretiminde mimari tasarım hizmetlerini sıralamış ve bu hizmetlerin bütün içinden almaları gereken payları belirlemiştir(**Çizelge2.1**)(**Url-3**).

Çizelge 2.1 : Mimarlar Odası'na Belirlenmiş Mimarlık Hizmetleri Çizelgesi.

Proje Hizmetleri	Oran	Mesleki Uygulama Hizmetleri	Oran
Hazırlık ve Etüt Çalışmaları	5%	Mesleki Kontrollük Hizmeti	48%
Ön proje çalışmaları	15%	Yapıldı Projesi-Orijinallerin Teslimi	3%
Kesin proje çalışmaları	20%	Kesin Hesaplar	6%
Uygulama proje çalışmaları	30%	Kabul Teslim	3%
Sistem ve montaj detayları	10%	Fenni Mesuliyet Hizmetleri	
İmalat detayları	10%	Fenni Mesuliyet Hizmetleri (TUS)	27%
Teknik şartnameler	2%	Kabul Teslim	3%
Metraj Keşif Maliyet Analizi	5%		
İhale Belgelerinin Hazırlanması	1.50%		
İhalenin yapılması	1.50%		

Çizelgede de gözlemlenebileceği gibi mimari tasarım hizmetinin son ürünü en basit hali ile bir takım dokümanlar ve yapım işinin bu dokümanlara uygun olup olmadığının kontrolüdür. İşte tam bu noktada “tasarım” ile “yapım” eylemlerinin ürünlerinin başkalaşımı gözlenmektedir. Tasarım dokümanları gerçeği olmasalar da yapının bir halidirler.

Üretim organizasyonunu tanımlayan yönetsel tasarım, tasarım organizasyonunun tanımlanması işidir. Bu tanımlama, organizasyonun amacı ve imajından içyapısına, kültürüne varıncaya kadar organizasyonun tanımlanmasıdır. Yine de şu gerçek unutulmamalıdır ki tasarım organizasyonu her proje için yeniden tasarlanan bir iletişim ağıdır. Bu ağın kesin çizgilerle tanımlanması ürünün monotonlaşmasına neden olabilir. Tasarım yönetimi duruma göre bu bağların kuvvetini sevk ve idare

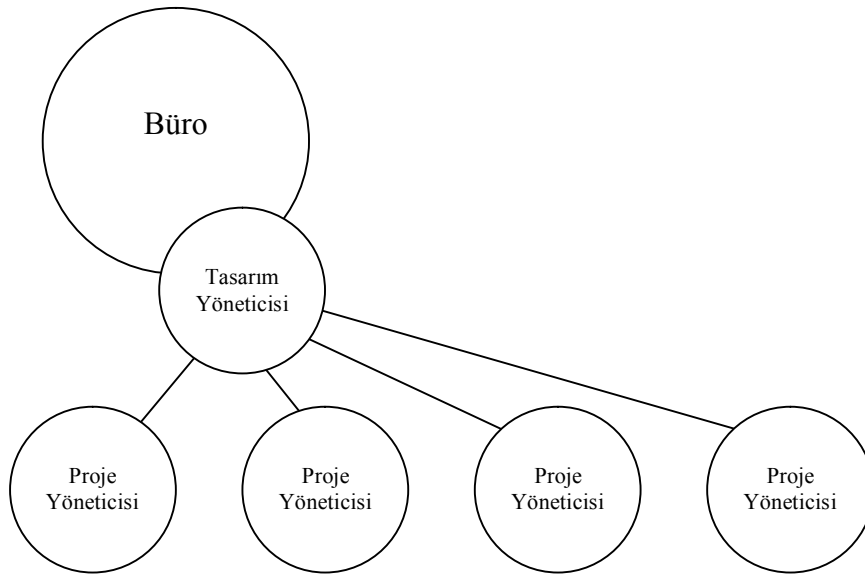
edebilme yeteneği gerektirdiğinden bu araştırmanın ileriki safhalarında bu aşamada alınan görev ve yetkilerden detaylı bahsedilecektir.

3. TASARIM YÖNETİMİ ve EŞGÜDÜMLÜLÜK

3.1 Tasarım Yönetimi Kavramı, Tarihsel gelişimi ve Özellikleri

Tasarım ürünü oluşturulmak için yapılan yönetsel aktiviteler bütününe tasarım yönetimi denir. Gorb (1990), tasarım yönetimini “bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere, mevcut tasarım kaynaklarının ürün yöneticilerince etkili bir şekilde kullanılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Mozota, 2003).

PRM (2005)’e göre tasarım yöneticisi tasarım grubu içinde tasarımı idare eden proje yöneticisidir (The Construction Specifications Institute, 2005). Bu ifade bazı yönlerden eksik kalmaktadır. De Mozota bu konu hakkında “küçük ölçekte gerçekten tasarım yönetimi ile proje yönetimi kesişip aynılaşa da büyük ölçekte kesinlikle ayrılmaktadır” ifadesine yer vermiştir. Emmitt (2007) proje yöneticileri ile tasarım yöneticileri arasındaki ilişkiyi şekil3.1’deki gibi tanımlamaktadır. Buna göre organizasyon içerisinde tasarım yöneticisi ofisin bir parçası olduğu halde projeler ve proje yöneticileri onun altında yer almaktadır (Şekil3.1). Zira daha sonraki bölümlerde de tanımlanacağı üzere tasarım yöneticisinin görevi tasarımın ya da projenin üzerinde ofisin bütünü, yapısı ve ofisin dışı ile daha çok ilgilidir.



Şekil 3.1 : Tasarım yöneticisi proje yöneticisi ilişkisi (Emmitt, 2007, s:24).

Tasarım yönetimi kavramı başlangıçta endüstriyel bir işlev olarak ortaya atılmıştır. De Mozota (2003)'e göre tasarım yönetimi 1960'larda İngiltere'de bir iletişim görevi olarak başlamıştır. Bu tarihlerde tasarım yönetimi sözü, müşteri ile tasarım ajansı arasındaki ilişkilerin yönetimini tanımlamak için kullanılmaktaydı. Burada mimari anlamda bir tasarım yönetiminden ziyade büyük ölçekli ve seri üreten fabrikalardan ve endüstriyel tasarımların yönetiminden bahsedilmektedir. Bu basit iletişim rolünün firmalara kattığı değer fark edildikten sonra 1966 yılında Michael Farr'ın da belirttiği üzere, tasarım ajansı ile müşteri ile olan iyi ilişkileri korumak amacıyla şirket içinde bir tasarım müdürlüğü kurulmasına kadar ilerlemiştir (Mozota, 2003).

De Mozota (2003)'e göre tasarım yönetimi diğer proje yönetim modellerinden daha yumuşak olan yapısı ile ayrılmaktadır. Yaratıcı insanların yönetime karşı verdikleri tepkilerden doğan bu esneklik tasarım yönetiminin genel karakterini yansıtmaktadır.

3.1.1 Yaratıcı insanları yönetmek

Yaratıcı insanların yaratıcılıklarını öldürmeden, devamlı üretime devam edebilmelerini sağlamak amacıyla sevk ve idare edebilmek, oldukça meşakkatli bir altyapı çalışması gerektirmektedir. Bunu sağlamak amacıyla, doğru tanımlanmış bir yapı içerisinde, özgürlüklerin dengelenmesi ile şirket içindeki çalışma gruplarının daha önceden tanımlanmış karakterlerden teşkil edilmesine ve yaratıcı üretim hızını arttıran bilgi birikimlerinin edinilip, çalışanların yeteneklerinin oluşturulması-geliştirilmesine kadar varan bir işlem ağı gereklidir. Verimliliğin devamlılığını sağlayacak fiziki ortamın sağlanması ise başlı başına bir sorundur.

Emmit (2007)'ye göre yaratıcı insanları yönetebilmek için ilk başta ofis içine dâhil edilecek insanların seçiminde bulunmak gereklidir. Bu seçim ve eğitim süreçlerinin başında bulunmak şirketin verdiği hizmetin kalitesini kontrol edebilmeyi yanında getirecektir. İyi yönetilmiş bir profesyonel servis şirketinin başarısı, birbirini bağlayıp tamamlayan birçok entelektüel sermayeye ve bunları biriktirebilmeye dayanmaktadır. Bunlar temelde insan kapitali ve sistem kapitali, müşteri kapitali ve birlikte çalışma kapitali olarak parçalanabilir (Emmit, 2007).

İnsan kapitali, bilgi ve yetenekleri ile insan beyni içinde biriktirilmiş deneyim ve görgü bütünüdür. Bu aktiviteler firma tarafından sahip olunamaz sadece kiralanabilirler.

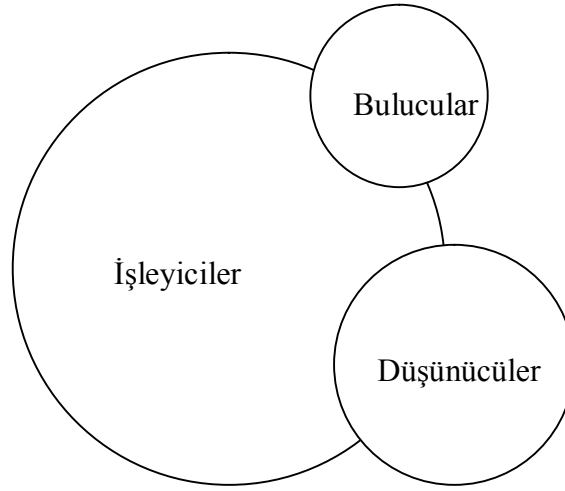
Sistem kapitali, firmanın geçmiş projelerdeki deneyimlerini edinimlerini kültür birikimini, bilgi sermayesini anlatmaktadır.

Müşteri kapitali, firmanın müşterileri ile olan ilişkilerini, müşterilerle olan ortak birikimlerini tanımlar.

Birlikte çalışma kapitali ise firmanın çeşitli projelerde birlikte çalıştığı diğer kişiler ya da firmalar ile ortak birikimlerini betimlemektedir (Emmit, 2007).

Emmit (2007) iyi yapılandırılmış bir tasarım firmasında ürünü elde edebilmek için değişik geçmişlere ve yeteneklere sahip insanların ofisin kombine bilgisi üzerinden üretim yapacağını belirtmiştir. Bu çeşitlilikte bir tasarım firmasında bulunması gereken çalışan tiplerinin; bulucular, düşünücüler ve işleyiciler olacağını belirtir.

Bulucular şirkete müşterilerden iş getiren kişileri, düşünücüler proje ile başlangıcından başarılı bitişine kadar ilgilenen, idare eden ve yoklayan kişileri, işleyiciler ise gerçek anlamda mimar mühendis gibi işi yapan kişileri betimlemektedir (Şekil3.2) (Emmit, 2007).



Şekil 3.2 : Ofis rolleri (Emmit, 2007, s:198).

Bu rollerin ve ofis kültürünün doğru tanımlanması, doğru oranda insanın istihdam edilmesi yaratıcı insanlardan verim alabilmek için gerekli başlıca unsurdur.

İkinci temel unsur ise çalışanların akli verimliliklerini sağlama sorunudur. Aşırı çalışma ve stresten yorgun düşmüş bünyelerden daha fazla tasarım üretimi yapmalarını beklemek yanlış olacaktır. Hizmet sektörünün çoğu alanında görüleceği gibi tasarım hizmeti veren şirketlerde de psikolojik sorunlar ve tatmin edilemeyen istekler, sık iş değiştirme ya da firma bakış açısıyla yetişmiş çalışan kaybetme

sorununu doğurur. Bu sorun, duruma göre bir kayıp olsa da bazen değişim getirmek için gereklidir de. Ofis içinde eskiden beri var olan çalışanlar yeni sistemleri, yapılanmaları kabullenmede ya da bu sistemlerin oturmasında eski alışkanlıkları ile sorun oluşturabilirler. Şüphesiz ki uzun süre belli bir kültürde çalışmış her firmada değişime karşı bir direnç olacaktır. Bunun dışında işleyici olarak tabir edilen tip çalışanların günlük alışkanlıkları içinde tasarım verimliliğini yitirebilecekleri de gözlenen bir durumdur (Emmit, 2007).

Kalabalık çalışma ortamlarında alt sosyal grupların oluşması kaçınılmaz bir sorundur. Bu alt sosyal gruplar arasındaki çekişmelerden doğan stres uyumlu çalışma ortamını etkilemektedir. Bu açıdan da ofis içerisinde birlik beraberlik ve dayanışma ortamının sağlanması, çalışanlar arasında empati gücünün artırılması ve çalışan moralinin yüksek tutulması gereklidir.

Yaratıcı insanlar için çözümler üretirken devamlı geribildirim alınması gerekir. Bu kişiler devamlı fikir üretme alışkanlığı ile üretilen çözüm içerisinde her zaman kendilerine özgü bir problem bulup bulunan çözümü değiştirmek gereği ya da isteği duyacaklardır. Bu örnekten yola çıkarak çalışma ortamını ele alırsak tasarım yapılan ortamlarda ister açık ister kapalı çalışma ofisi tanımlanıyor olsun yaratıcı insanlara kendilerince değiştirebildiklerini düşünecekleri tanımlı alanlar tahsis etmenin yararı görülecektir. Kişilerin ayrışıp birleşecekleri esnek tasarımları tercih etmek tasarım ofisleri için doğru olacaktır. Katı kurallar ve çok fazla tanımlanmış ofis kültürleri mimari tasarım için uygun düşmemektedir. Tasarımcıların projeye ya da duruma göre kültürlerini adapte edebilmeleri, zekâlarını ortaya koyabilmeleri bununla beraber belli bir ortak paydadan çıkmamalarının sağlanması ile birlikte gereklidir.

Yaratıcılık özgür bir irade ile beslenir. Bunun kısıtlandığı durumlarda ürün değeri doğru orantılı olarak düşecektir.

3.1.2 Yaratıcılığın ürün değerine etkileri

De Mozota (2003) ürün değerini müşteri tatmini üzerinden anlatmaktadır. Buna ek olarak pazarlama unsurlarının üretimdeki önemini vurgulamıştır. Buna göre ürün ile müşteri arasındaki semiyotik iletişim, ürünün başarısında önemli rol oynamaktadır. Tasarım sektörü her an yeni katılımcılarla kalabalıklaşan bir sektördür. Bu sektörde var olabilmek için şirket stratejisini doğru belirlemek gereklidir. Firmalar tasarım hizmetinde öne çıkabilmek için öncelikle bir pazarlama stratejisi belirlemek

zorundadırlar. Buna göre bir şirket öncelikle nasıl algılanmak istediğine karar vermelidir. Çalışanları ile birlikte bütüncül hareket edebilen uyumlu şirketler bu aşamada diğerlerine göre öne çıkacaklardır. Markalaşmak, belli bir vizyon doğrultusunda tüketici gözündeki algısal izlenimi pekiştirmek önemli bir gerekliliktir.

Ürünü diğerleri arasında daha değerli kılan yaratıcılık, bir markanın diğer markalar arasında da öne çıkabilmesine büyük katkıda bulunacaktır. Tasarım yöneticisi yaratıcılığın değerini bilen biri olarak firma vizyonu ve misyonu belirlenirken kalitenin, tatminin yanı sıra yeninin yaratıcı olanın da marka değerinin içine katılmasında öncü ve ısrarcı olmalıdır.

3.2 Tasarım Yönetimi Modelleri (Çeşitleri)

Emmit (2007) tasarım yönetimi modellerini, tasarım atölyesinin yönetimi bölümü içinde anlatmaktadır. Orada anlatıldığı şekilde tasarım yönetimi modellerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

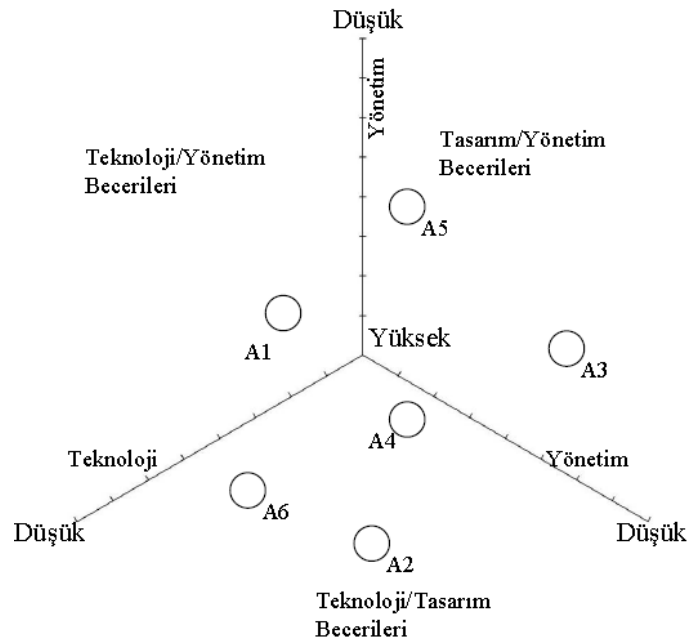
Üretim süreci tamamen anlaşılmamış olursa yönetimi zor olabilir. Hatalar yapılır ve hataların düzeltilmesi yanında firmanın itibarı da zedelenebilir. Yönetim harekettir. Yaratıcılığın özgürlüğünü öldürmeyen kalite yönetimi araçları gibi yönetsel kontrol tabanları gereklidir. Bu tabanlar tasarım ofisine göre çok özgürden çok katı tanımlanmışa kadar değişik kontrol seviyesinde olabilir. Yönetim sisteminin tepeden inme olması ofisin çalışma düzenine tam oturmayacağından aşağıdan yukarı doğru bir değişimin uygulanması daha uygun olabilir.

Tasarım yöneticisi birebir bağlı olsa da şirketin karlılığı ile ilgilenen yönetsel kademelerden biri değildir. Bunun tam tersi olarak tasarımcılar ile idareciler arasındaki çatışmayı önleyen bir dengeleyici gibi arada bir noktadadır ve görevi yaratıcılığı köreltmeyen tasarımın özgür ruhuna denk düşecek bir yönetim sistemini tayin etmektir. İyi bir tasarım yönetimi, yönetimin kontrolünü elinden kaçırmadığı ancak tasarımcıların da özgür hissedeceği bir sistemi kurgulamaktan geçer. Ancak tabii ki bu sistem her ofis için tanımlanmış iç ve dış ilişkilerine göre değişiklik gösterecektir.

Basitçe ofisin yönetsel yapısını tanımlayan, çalışanların yeteneklerini ve işe kendilerini adamalarını sağlayan ve ofisin müşteri ve diğer proje katılımcıları ile olan

ilişkilerini düzenleyen kalite kontrol araçları kullanmak, tasarım yönetimi modelleri için bir temel oluşturacaktır. Bu kalite kontrol sisteminin başarılı olması için bütün çalışanlar tarafından tam ve doğru anlaşılması, proje teslim sürecindeki prosedürleri tanımlıyor olması, tasarım sürecini kontrol edebiliyor ve süreç içerisinde belgelemeyi kalite kontrol planına göre yapıyor olması, bütün çalışanlar için bir eğitim program içeriyor olması ve kriz durumlarında devreye girecek bir risk yönetim sisteminin bulunması gereklidir. Buna rağmen son ürünün tanımlanmasındaki tasarıma özgü belirsizlikler bu araçlar için gerekli olan aşamaların tayin edilmesinde güçlükler yaratabilir. Her proje için uygulanabilecek olan ve ofiste başlı başına bir kalite yöneticisi ile kontrol edilecek bir kalite yönetimi sistemi, bütün projelerin beklenen standartların üzerinde değerinde olmasına yardımcı olacaktır.

Birçok fraksiyonu olsa da temelde iki adet tasarım yönetimi modeli mevcuttur. Bunlar geleneksel model ve sıralı model olarak adlandırılır. Her modelin yerine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Belki sıralı model için daha yararlı olsa da firma çalışanlarının yetenek ve deneyimlerini sıralayan bir çizelge oluşturulması her iki modelde de tasarım yöneticisi için elzemdir. Bu çizelgeye göre her çalışanın projeye katılım durumlarını yetenek ve deneyimlerine göre kontrol ve koordine etmek daha doğru/kolay olacaktır. Çalışanların durumlarındaki değişimlere göre düzenli olarak bu çizelgelerin yenilenmesi gereklidir (Şekil3.3).



Şekil 3.3 : Çalışanların yetenek ve deneyimlerini haritalamak (Emmit, 2007, s:228).

3.2.1 Klasik model

Klasik model bir mimarın bir proje üzerinde son teslimine kadar bütün aşamalarıyla uğraştığı modeldir. Çok geniş bir uygulama alanı vardır. Kolayca her projeye adapte edilebilir. Projenin başarısı o mimarın kişisel becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden proje katılımcılarının projenin her aşaması için bilgi ve deneyim sahibi olmaları beklenir. Avantajlı olduğu tarafları bir kişinin kontrolünde gerektiği yerde profesyonel yardım verebilecek katılımcılar eklenerek proje süreci başından sonuna kadar doğru şekilde kontrol edilebilir. Tasarım yöneticilerine bir kişi veya ekip üzerinden projenin sıkıştığı noktalarda müdahale etmek işi düşecektir. Tasarımın sonda varması istenen şeklin başından sonuna kadar kontrol edilmesi sağlanır. Bu yaklaşım ile projenin bütün safhalarına hâkim yetkin mimarların yetişmesi de sağlanacaktır (Emmit, 2007).

Dezavantajları ise büyük ofislerde uygulanmasının zor olmasıdır. Yetenek israfına neden olabilir. Tasarım yönü kuvvetli bir tasarımcının, başka tasarım sorunları ile uğraşacağı yerde hâkim olmadığı ya da ilgi duymadığı uygulama problemleri ile boğuşmak zorunda kalması, firma için o kişinin yeteneğinden sürekli faydalanamamak anlamına gelecektir. Projelerin başarısını bütün alanlarda yetkin olmayan bir mimara bağlamak da müşteri ofis ilişkilerini tehlikeye atabilecek bir durumdur. Çalışanların işten ayrılması durumunda dile getirilmemiş ya da belgelenmemiş olabilecek bilgi ve deneyimlerin kaybı da kaçınılmaz olacaktır (Emmit, 2007).

3.2.2 Sıralı model

Bu model, yetenek varyeteleri içinde benzer yeteneklere göre gruplanmış ekiplerin tasarım yöneticisi altında üretim yapmalarına dayanmaktadır. Sıralı modelde projelerin dört ana safhaya ayrıldığı kabul edilir. Bunlar; bilgilendirme, tasarım, üretim bilgileri ve inşaat. Her safha için konusunda uzman kişilerin bulunması gereklidir. Tabii olan bu kişilerin hepsinin mimar ya da mühendis olmasını beklememektir çünkü mimar ya da mühendislerin sahip olması gerekmeyen yetenekte kişiler de projenin çeşitli safhalarında görev yapabilirler. Bu şekil dörde bölme yaklaşımının orta ve büyük boyutta ofislerde uygulanabilir olduğu belirtilmektedir. Daha büyük ölçekli ofislerde buna ek olarak proje için bir finansal

bölüm, görüşmeleri yöneten toplantı yöneticileri ya da daha özellikli kararları almak üzere ofis içinde görev verilecek uzmanlar devreye girebilirler (Emmit, 2007).

Sıralı modelde her safhanın kendi yeteneğine göre proje üzerinde devreye gireceği bir sıra ve buna ayrılmış özel yönetici ve çalışanları vardır. Firma, iç müşteri tanımlamaları yaparak sıra ile bilgiyi bir takımdan diğerine aktarır. Bu bakımdan şirket içinde iletişimin doğru ve temiz işliyor olması hayati önem taşır. Bütün karar değişikliklerinin herkese zamanında iletilmesi ve proje üzerindeki değişikliklerden daha önceden proje üzerinde görev yapmış olan takımların bilgilendirilmesi de gereklidir. Bu konuda yapılabilecek önlemler ileriki bölümlerde daha net açıklanacaktır (Emmit, 2007).

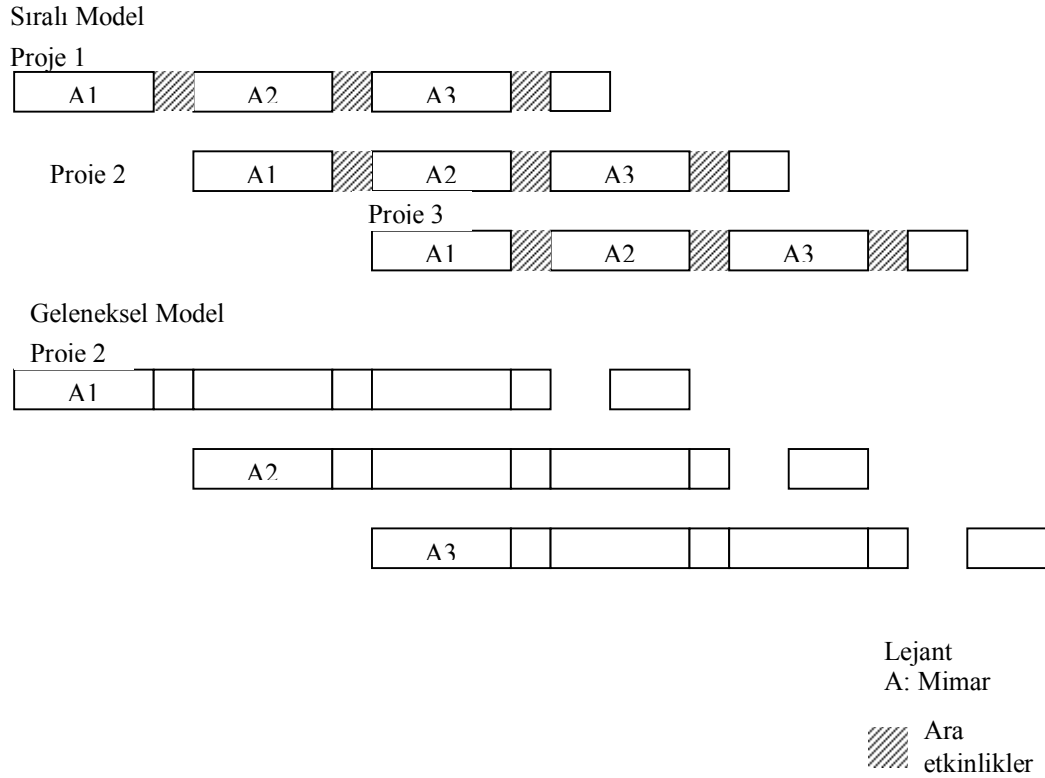
Sıralı modelin başlıca avantajı yetenek kaybının yaşanmamasıdır. Daha önceden benzer süreçlerden geçildiği için her uzman grup bir işin takriben ne kadar sürede bitirileceğine hâkim olacaktır. Şu açık bir gerçektir ki firmalar teklif verdikleri işlerin hepsini yapamamaktadırlar. Aynı zamanda müşteriler de duruma göre her safhayı aynı ofis ile çalışmayı istemeyebilirler. Açık bir gerçektir ki proje safhaları birbirinden farklı süreler gerektirir. Uygulama ekipleri bir işin inşaat dokümanlarını hazırlarken aynı sürede tasarım takımları belki de on farklı iş üzerinde teklif hazırlayabilirler. Aynı zamanda tedarik açısından belli bir safhada yoğunlaşma olduğunda firma sadece o safhada deneyimli yeni ekipleri dönemsel olarak istihdam edebilmektedir (Emmit, 2007).

Başlıca dezavantajlarını sıralamak gerekirse en öne çıkan, sürecin genellikle yanlış tanımlanmış olmasıdır. Tasarımcıların ürün üzerinde kurduğu aidiyet bağı sürecin her safhasını idare etmeleri gerektiği hissini doğurur. Bu durumun önlenmesi için her safhanın birbirinin yetkinliğine güvenmesi ve projeyi bir proje, kendilerini de sahip yerine katılımcı olarak tanımlayabilmeleri gereklidir. Proje sürecinde bilgi aktarımının düzgün işlemediği durumlarda son üründe başta beklenenden daha farklı sonuçların doğabileceği bir gerçektir (Emmit, 2007).

Uygulamada, yazarın gözlemlediği bu iki modeli karıştırıp bir ortak model uygulamasının da mevcut olduğudur. Bu gözleme paralel olarak benzer bir nitelemeyi Bilgütay (1998) bu modele tam hizmet modeli ismini vererek yapmıştır. Buna göre takımlar tanımlı iken projelere başından sonuna kadar hâkim olacak olan birer proje yöneticisi (yürütücü) atanmaktadır ve projenin durumuna göre tasarım

takımları ya da uygulama takımları projeyi devralırken proje yöneticileri sabit kalmaktadır. Tasarım yöneticisi ise proje yöneticisinden aldığı raporlar ile proje toplantılarına zaman zaman, gerekli olduğu noktalarda katılarak projenin başından sonuna kadar ilerleyen sürecini kontrol etmektedir. Bazen bu bilgi aktarımının sona kadar devam etmesini sağlamak işi bir proje yöneticisinden ziyade yönetici olmayan ama her aşamada yardımcı olabilecek bir mimarın ya da mühendisin projenin iletişiminden sorumlu yürütücü olarak atanması ile de çözülmektedir. Bu şekilde bilgi aktarımı kontrol edilirken proje yöneticilerinin üzerindeki yük hafifletilmiş olacaktır. Bu tip yapılanmalarda iletişimin sağlam kurulmuş olması çok önemlidir.

İki modeli şematik olarak karşılaştırmak için Şekil3.4 incelenmelidir.



Şekil 3.4 : Geleneksel ve sıralı modellerin karşılaştırılması (Emmit, 2007, s:227).

3.3 Tasarım Yönetimi Görevleri

Tasarım yöneticisini, görevlerini sayarak tanımlamak gerekirse; öncelikle görevlerin ikiye ayrıldığı gözlemlenebilir. Bunlar; Tasarımla birebir ilişkili olan görevler ve tasarım üretmeye yardımcı olacak idari görevlerdir. Ancak sıralamada bunları birbirinden ayırmaya ve sınıflandırmaya gerek duyulmayabilir. Nitekim bu görevler birbiri ile girift ve ilişkilidir.

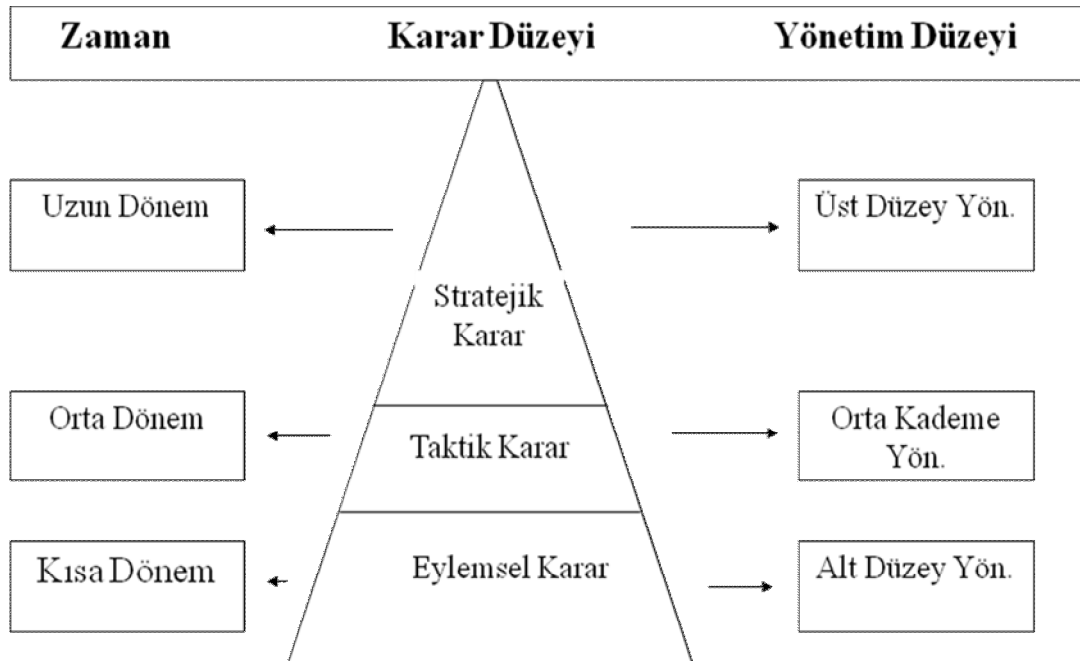
3.3.1 Organizasyon tasarımı

Organizasyon tasarımı bir firmanın elindeki insan kaynağının firmanın amacı doğrultusunda düzenlenmesi iç-dış ilişki ve yapılarının tanımlanmasıdır. Söz konusu olan tasarım organizasyonu ise tasarım üretimini kontrol ve firmaya liderlik eden tasarım yöneticisinin belirleme ve tanımlama yapması gerektiği söylenebilir.

Organizasyon tasarımı yapılabilmesi için bir firmanın hedeflerinin doğru tayin edilmiş olması gereklidir. Firma için bir strateji geliştirilmiş olmalı, firmanın değerleri anlaşılmış olmalı ve kriz durumunda yapılması gerekenler önceden planlanmış olmalıdır.

3.3.1.1 Strateji yönetimi

Emmit (2007)'de belirtildiği gibi yönetim eylemdir/harekete geçmektir. Harekete geçmek için bir yön tayin etmek gerekir. Nereye gidilecek? Oraya nasıl gidilecek? Strateji askeri anlamda sonuç almak için sevk ve idare, harekâtların planlanması anlamına gelmektedir (Url-2). Coşkun (2007) stratejik yönetim ders notlarında da belirttiği gibi şirketlerde üç düzeyde kararlar verilmektedir; Operasyonel/eylemsel düzey, taktik düzey ve stratejik düzey (Şekil3.5) (Coşkun, 2007).



Şekil 3.5 : Stratejik Kararların Zaman ve Yönetim Boyutu tablosu (Coşkun, 2007).

Buna göre stratejik kararlar uzun vadeli, bütünü ilgilendiren, münferit bölümler yerine bütüne müdahale edecek düzeyde verilen kararlardır. Stratejik yönetim sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü amaçlar (Coşkun, 2007).

Naoum (2001) stratejinin organizasyon aktivitelerinin ait oldukları çevre ile karşılaştırılmalı olarak uyuşturulmaları olduğunu belirtmiş; organizasyon stratejisinin sadece çevre veya eldeki kaynaklardan değil aynı zamanda organizasyon içinde bulunanların değer ve beklentilerine göre de belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Burada yapı sektöründe verilebilecek stratejik kararlara örnek olarak; yapı tipinde uzmanlaşmak, market büyüklüğünü, müşteri tipolojisini daraltıp genişletmek, ürün değerinde değişiklikler yapmak ya da bir başka organizasyon ile ortaklık içinde hareket etmeye başlamak gösterilmiştir. Operasyonel ve idari düzeydeki kararlar bu stratejik kararlar üzerinden yeniden düzenlenip yeni genel yapıya göre tekrar kurgulanacaklardır.

Tasarım yöneticisi bir üst düzey yönetim görevlisi olarak bu kararların alımında birebir etkilidir. Tasarımcıların değer ve yeteneklerine hâkim biri olarak tasarım organizasyonlarının kendilerine uygun olan stratejileri belirlemelerine ya da yeni stratejilerde kendilerinde bulunan eksikleri belirlemede en yetkili kişidir. Şu bir gerçektir ki endüstriyel tasarım yapılanmalarındaki gibi tasarımın ve idarenin tam bir ayrılık içerisinde bulunduğu durumlarda, finansal kararlar tasarım yöneticisinin işlerinin tamamını kapsamasa da, çoğu mimarlık organizasyonunda görülen odur ki tasarım yöneticisi aynı zamanda organizasyonun en yüksek dereceli yöneticilerinden biridir. Bu durum idari stratejik kararlar verirken piyasa ve rekabet edilen firmaların durumuna tam hâkim mali konularda kararlar verebilen bilgi birikimine sahip olunmasını gerekliliğini doğurur.

Naoum (2001) stratejik yönetimde karar alma yöntemlerini ikiye ayırmaktadır; Planlı yaklaşım ve tepkime yaklaşımı. Planlı yaklaşım, formel ve sistematik bir şekilde ortaya koyulan stratejik kararlar anlamına gelmektedir. Büyük çaplı, sofistike şirketlerde uzun ve detaylı analizler sonucunda yapılan planlamalardır. Tepkime yaklaşımı ise bir deneme yanılma, bekle ve gör sistemidir. Daha küçük ölçekli firmalarda hızlı ve yönetim aktivitesinin zamanını çalmadan daha az masraflı stratejik kararlar almak içindir. Büyük ölçekli firmalara uygulanabilse de sonuçta avantajları planlı bir şekilde stratejik karar almanın yanında zayıf kalır.

3.3.1.2 Tasarım organizasyonu modelleri

Her firma ve proje/durum için yeniden yorumlanması gerektiği halde kaynaklarda belirtilen birkaç tasarım organizasyonu modeli mevcuttur. Tasarım yöneticisi içinde bulunduğu duruma uygun organizasyon modelini mevcut yöntemleri deforme ederek kurgulayabilir. Bilgütay (1998)'in çalışmasında Haviland (1981)'den derlediğine göre tasarım organizasyon modelleri dörde ayrılmaktadır. Bunlar:

- Bütüncül model
- Stüdyo modeli
- Bölünme modeli
- Matris modeli, olarak sıralanabilir.

Burada mimari organizasyonlar boyut ve hizmet yöntemlerine göre sıralanmıştır. Bütüncül model birkaç ortaklı ve yönetsel açıdan gruplara bölünmemiş organizasyonları anlatmaktadır. Stüdyo modeli aynı anda farklı projeler üzerinde çalışabilecek şekilde ekiplere ayrılmış organizasyonları, bölünme modeli organizasyon yapısının benzer teknik uzmanlıklara bölünmesi üzerinden kurulan organizasyon yapılarını, matris modeli ise çok gelişmiş ve büyümüş organizasyonlarda fonksiyonel olarak birbirine yatayda ve dikeyde bağlanmış ve hepsi birlikte bir üst yapıya bağlı yönetsel bölümlenmeyi anlatmaktadır.

Naoum (2001) ise organizasyon modellerini yapılarına göre üçe ayırmaktadır. Bu organizasyon modelleri şu şekilde sıralanabilir:

- Basit strüktür
- İşlevsel strüktür
- Matris strüktür.

Basit strüktür bir diğer adıyla zanaat strüktürü, kişiler arasındaki enformel çizgisel bir bağlıdır. Birçok firmada başlangıç döneminde görülebilecek bir organizasyon yapısıdır. Genellikle işi başlatan firma sahibinin bütün yönetsel aktiviteleri üstlendiği küçük ölçekli yapılanmalarda görülür. Karakteristik özellikleri:

- Merkezi güç
- Direk denetim
- Enformel (teklifsiz) iletişim
- Tekil karar verme

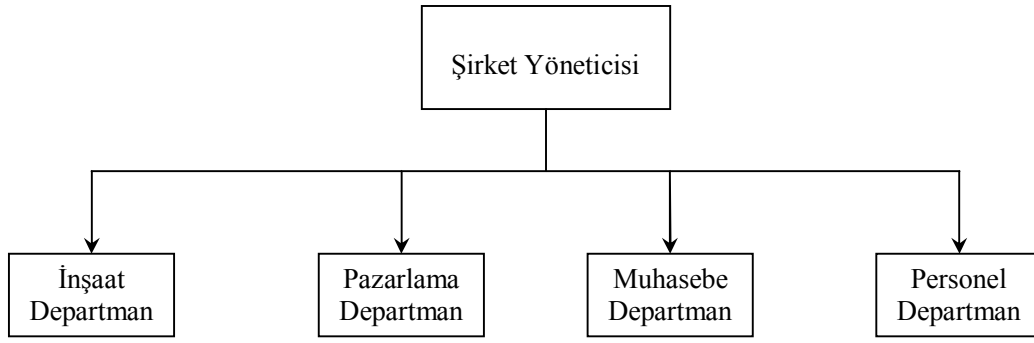
- İş akışının esnekliği
- Tepkisel (bekle ve gör) stratejik yaklaşımı
- Dinamik ortamlara hızlı tepki verebilme, olarak sıralanabilir.

Tek merkezden yapılabilecek olan yönetim işlevleri yeterli olduğu ve yönetim çizgisel olduğu sürece basit strüktür yeterlidir ancak modern üretim tarzının getirdiği uzman destekleri ve gereklilikleri devreye girdiğinde basit organizasyon ağları ile organizasyonun idaresi zorlaşacaktır. Bu gibi durumlarda işlevsel ya da matris tipi yapılanmaya gidilmelidir.

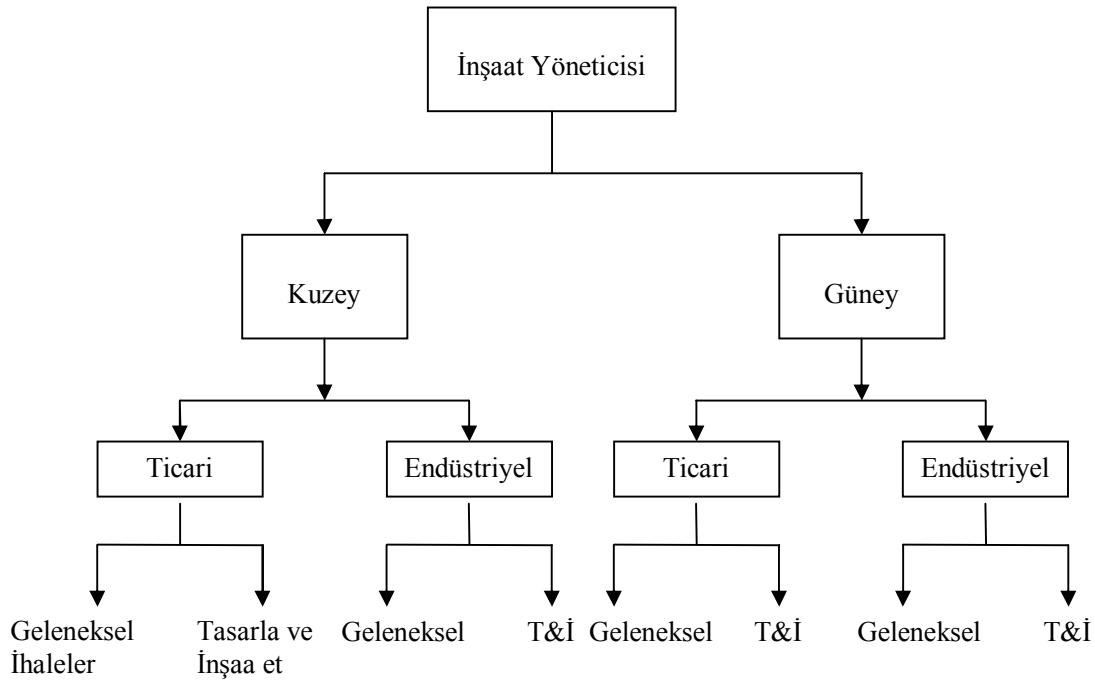
İşlevsel yapılanma, organizasyon içindeki enformel iletişimin artık koordinasyonu bozacak kadar çoğaldığı noktalarda devreye giren bir organizasyon modelidir. Burada amaçlanan uzmanların uzmanlık alanlarına göre otonom işlevsel bölümler oluşturup, kendi içlerinde birbirlerine karışmadan yönetilmelerini sağlamaktır. Bu bölümlenme işlevsel departmanlara göre olabileceği gibi aynı üretimi yapan bölgesel olarak ayrılmış bölümler halinde de firmanın ihtiyacına göre değişebilir. Bu tip organizasyonlarda yönetim ağı formel bir şekilde ilerlemekte ve iletişimin de olabildiğince formel kalmasına dikkat edilmektedir. Bir bölüm şefi yönetimdeki yerine rağmen diğer bölüm elemanları üzerinde tasarruf sahibi değildir (Şekil3.6) (Naoum, 2001).

İşlevsel strüktürün karakteristik özellikleri:

- İşlevsel gücün merkezden uzaklaştırılması
- Daraltılmış kontrol
- Direk ve endirekt denetim
- Formel/resmi iletişim (Burada belirtilen resmiyet hiyerarşik olmayan dış görüşmelerin engellenmiş olmasıdır. İletişim bölümünde açıklanacaktır.)
- Entegre karar alama
- İş akışında iç bağımsızlık
- Planlı bir strateji yönetimine sahip olmak
- Dinamik ortamlara yavaş tepki vermek şeklinde sıralanabilir.



Departmanlara göre işlevsel yapı



İhale ve bölgeye göre işlevsel yapı

İşlevsel yapının avantajları

- (i) İdare müdürlerinin tam kontrolü
- (ii) Departmanların açık ve net rol ve sorumlulukları olması
- (iii) Uzman bölümler

İşlevsel yapının dezavantajları

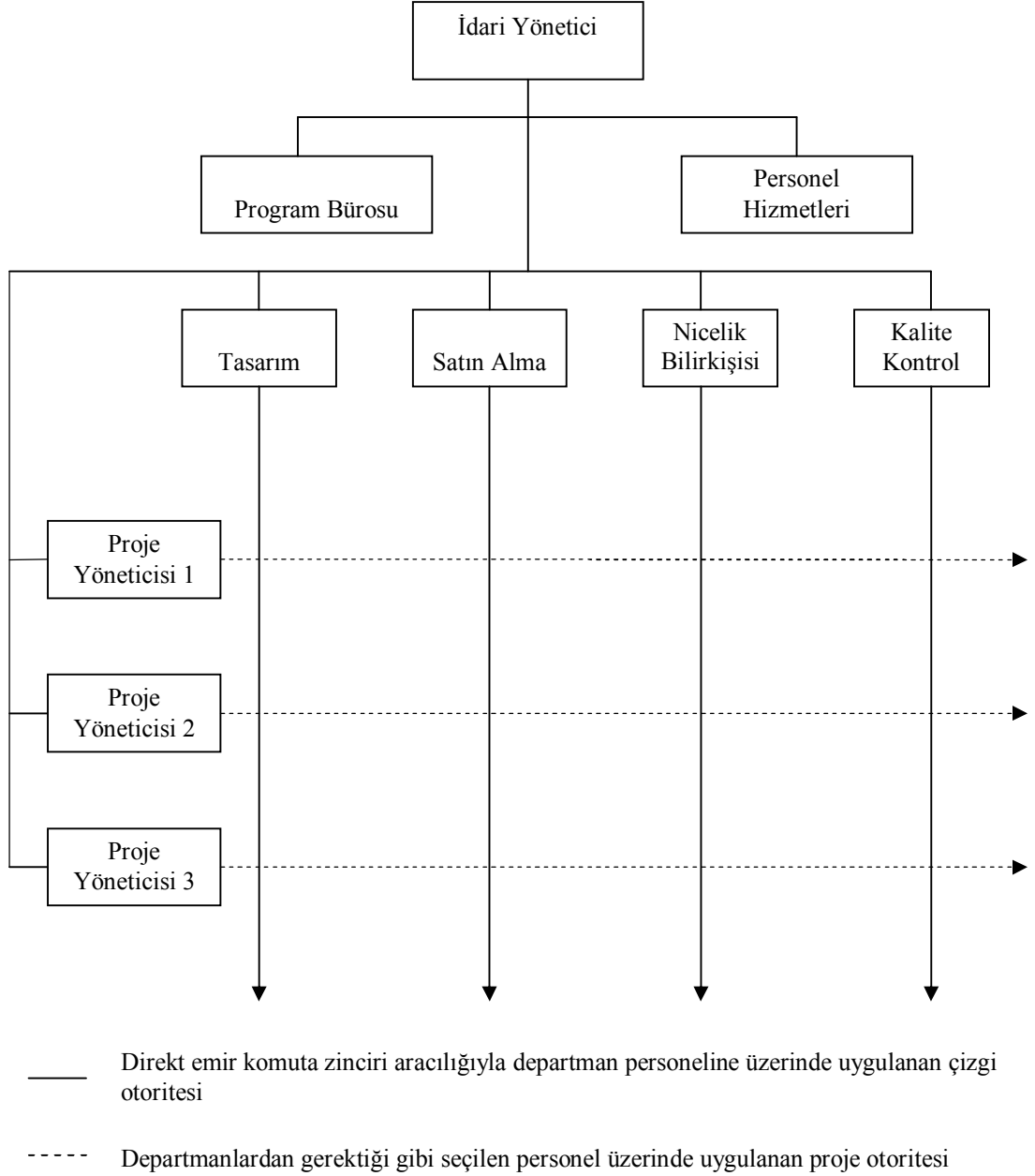
- (i) Departmanlar arası koordinasyon zorluğu
- (ii) Adaptasyon zorluğu
- (iii) Çeşitliliğe aykırı

Şekil 3.6 : Bir organizasyonun işlevsel yapısı (Naoum, 2001, s:91).

İşlevsel strüktürlü organizasyon yapısının en büyük avantajı üretimin iyi kontrol edilebilmesi ve iş tanımlarının, hiyerarşilerin doğru yapılmış olmasıdır.

Matris strüktürlü organizasyon modeli ise çok büyük organizasyonlar için olumlu sonuçlar veren bir yapılanmadır. Bu yapılanmada, departmanlar ve proje yöneticileri

yatayda ve dikeyde birbirlerine bağlanarak gereken noktada buluşabilmeleri sağlanmıştır. Tipik bir matris sistem ağı örneği için Şekil3.7 incelenebilir.



Şekil 3.7 : Matris strüktür (Delbecq ve Filley (1974)'ten adapte edilmiştir (Naoum, 2001, s:93).

Matris strüktürü hem stratejik hem de operasyonel düzeyde uygulanabilecek bir sistemdir. Matris sistemin karakteristik özellikleri:

- Paylaşılan uzmanlık ve işlevsel güç
- Daraltılmış kontrol
- Direk denetim ve operasyonel kontrol

- İki yönlü formel iletişim (eş düzey ve üst alt)
- Entegre grup olarak karar verme
- İş akışı serbestliği
- Tepkisel (bekle ve gör) stratejik yaklaşımı
- Dinamik ortamlara hızlı tepki verebilme, olarak sıralanabilir.

Tasarım yöneticisinin içinde bulunduğu duruma göre yukarıda belirtilen organizasyonel yapılardan birini kurması ve tasarım organizasyonu kültürünü bu yapıya göre oluşturması beklenir. Bu seçimi yaparken organizasyonun yaşı, büyüklüğü, birlikte çalıştığı diğer firmalar, çalışanların yeteneği, becerileri, strateji, elde bulunan imkânlar, daha önceden başarılmış değerler ve iç dış çevreyi dikkate alması gerekir (Naoum, 2001).

3.3.1.3 Organizasyon kültürü

Kültür kavramı, anlamı üzerinde tam uzlaşıya varılamamış bir kavramdır. Türk dil kurumu kültür sözcüğünü şu şekilde tanımlamaktadır:

- a) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin: "*Harf inkılâbı, Türk kültür inkılâbının temelidir.*"- E. İ. Benice.
- b) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü: "*Doğrusu, teknik ve kültür her gün biraz daha ilerlemektedir.*"- S. Birsal.
- c) Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.
- d) Bireyin kazandığı bilgi: "*Tarih kültürü kuvvetli bir kişi.*"- (Url-2)

Buradan alınması gereken temel kavram “gelişme süreci içerisinde yaratılan maddi ve manevi değerler” ifadesidir. Topluluklar zaman içerisinde geliştirdikleri bilgi birikimini, uygulama yöntemlerini, davranış modellerini, iletişim tekniklerini nesilden nesile geçirerek birbirinden bu yönlerle ayrılacak bütünsel bir yapı oluştururlar. Nasıl toplumlar için bir kültürden bahsediliyorsa organizasyonlar için de bir örgütsel kültürden bahsedilebilir. Bu organizasyon kültürünü; çalışan personelin

davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Bu konuda belki de en güzel betimlemelerden birini Edip Cansever, Mendilimde Kan Sesleri şiirinde yapmaktadır.

“...

İnsan yaşadığı yere benzer

O yerin suyuna, o yerin toprağına benzer

Suyunda yüzen balığa

Toprağını iten çiçeğe

...”

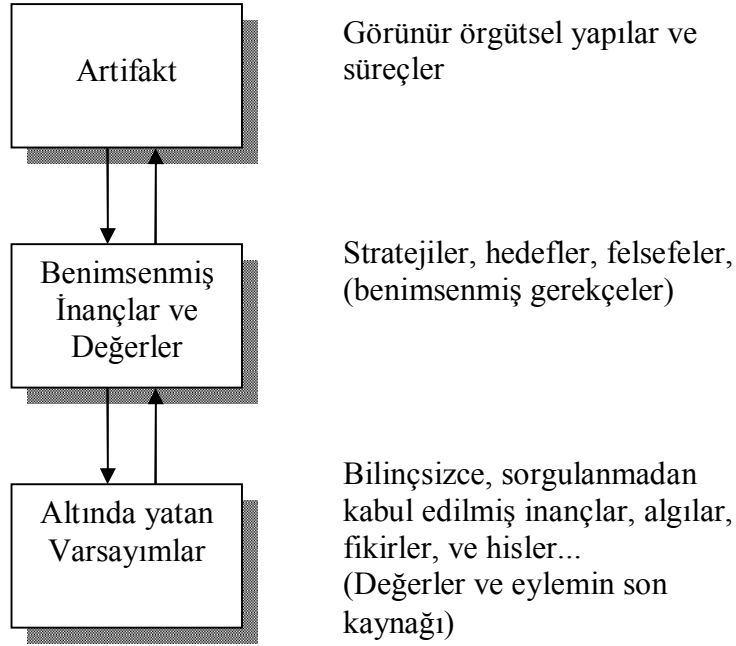
Burada, insanın yaşadığı yerin zorluklarına göre şekillenmesi, kültürün ve insanların dış etmenlere tepki vererek birbirine benzemesi şiirsel bir dille özetlenmiştir.

Schein (2004), örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır: “Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Schein, 2004).

Schein (2004) organizasyonlardaki kültürü gözlemci tarafından algılanabilirliğine göre katmanlara ayırmaktadır. Bu katmanlar en dile getirilebilir olandan en içe gömülü olan semiyotik, varsayımsal, Schein (2004)’ün kültürün özü olarak nitelediği seviyelere kadar inmektedir. Buna göre bu katmanlar arasında kültürün kullanıcıları birçok inanç, norm ve ifade şekli ile kültürü birbirlerine tasvir ederler. Bu en derin kısımda grubun tartışılmaz değerleri, farzları gizlenmektedir (Şekil3.8).

En yukarı katman bir grubun dili, ortam kullanımı, teknolojisi, giyim tarzı, duygularını ifade ediş şekli, organizasyon hakkındaki söylentiler/dedikodular gibi bakanın direk görüp algılayabileceği artifakt (artifacts) katmanı vardır. Organizasyonun nasıl çalıştığı ile ilgili değerler de bu katmanda gömülüdür. Bu

katmanı kabullenmek ve uygulamak kolay olsa da altında yatan şifreleri çözmek zordur.



Şekil 3.8 : Kültürün katmanları (Schein, 2004, s:26).

Ortadaki katman benimsenmiş inanış ve değerler katmanıdır. Önünde sonunda bütün grup düşünceleri bir kişinin özgün düşüncesidir. Bir grup yeni kurulduğunda ya da yeni bir görevle karşı karşıya kaldığında grubun ilham alabileceği bir kişi ortaya çıkar ve çözüm hakkında doğru ya da yanlış bir varsayımda bulunur. Bu grubu etkileyen kişiler daha sonradan grubun kurucusu ya da lideri olarak adlandırılırlar. Ancak hala bir ortak kültürden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü grup üyeleri henüz bir olaya birlikte tepki verip ortak hareket etmemişlerdir. Yapılan bütün öneriler liderin istekleri gibi algılanır. Grup ortak hareket edip ortak tepkilerin sonuçlarını birlikte gözlemlemedikçe liderin isteklerinin muteber olması gerekliliği doğar. Örnek vermek gerekirse yönetim kademelerinden bir kişi, sorunlu giden bir konuda bir çözüm önerisi sunup bütün organizasyonu bu çözüm konusunda ikna ettiğinde ve çözüm gerçekten de işe yaradığında, bütün grup üyeleri de bunu birlikte gözlemlemişse ve doğruluğunu kabul etmişse, önceden sorunun tekrar yaşanması halinde üzerinde yeniden düşünülecek olmasına rağmen artık o aşamalar atlanıp var olan çözümün yöntemleri ile çözülecektir. Çünkü artık o işlem şeması, problemin çözümünde grubun benimsediği inanışlar seviyesine inmiştir. Bulunan çözüm, benzer problemlerde her zaman beklenen sonucu vermediği hallerde, bu otomatik süreç sekteye uğrar ve grubun çözüm arayışı devam eder (Schein, 2004).

Sosyal muteberlik ortak deneyim ve değer paylaşımıyla oluşur ve geçerlidir. Grup bireyleri birbirinin değerlerini onayladığı durumlarda bu değerleri benimseyememiş bireyler aforoz edilme tehlikesiyle karşılaşırlar. Sosyal muteberlik değerleri etik ve estetik gibi ölçülemez konularda bile sosyal grubun ortak hareket etmesine neden olacaktır.

Bu konudaki bir diğer unsur ise her zaman inanışlarla gerçekte olan durumun uyum göstermeyebileceğidir. Çok iyi hizmet sunmayı hedefleyen, buna göre ürün gamında değişiklikler yapan bir şirket müşteri tarafından bakıldığında o kadar da iyi bir hizmet vermiyor olabilir. şirket değerlerinin, kabullerinin çalışanların alt kimlikleri ve düşünce yapılarının altında benimsedikleri varsayımlarının uyuşması durumunda şirket kültürünün oturmasından bahsedebiliriz. Bunun aksi halinde çalışanların geçmişlerinden gelen değerleri silmelerine yönelik çalışmalar yapılması gereklidir.

En altta ise esas temel varsayımlar katmanı bulunmaktadır. Bu katman artık kanıksanmış tartışılamaz şekilde farzlaşmış değerlerin katmanıdır. Türkiye anayasasının değiştirilmesi teklif edilemez maddelerini abartılı bir örnek olsa da verebiliriz. Bu katmandaki değerler sorgulanamaz şekilde kanıksanmış değerlerdir. Bu değerlere karşı gelecek öneriler kabul edilemez, akıl mantık sınırı dışında durumun var oluşuna ters kabul edilir. Bu halde bir üst seviyede hipotez/önerme olarak var olan kabullenışler artık Argyris'in kullanımda olan teoriler ismini verdiğı hale gelmişlerdir. Bu hale gelmiş varsayımları değiştirmek çok derin bir şekilde insanın düşünsel kavrayış biçiminde değişikliğe gidilmesidir ve kişi bir süre iş görmez hale gelir (Schein, 2004).

En güçlü halini bu katmanda bulan kültür bir set halinde temel varsayımlarla aslında olan biten içinde nelere dikkat etmemiz ve bunlara vereceğimiz tepkilerin nasıl olmaları gerektiğini belirler. Kişi bu katmandaki değerleri benimsediğı anda grup içinde kendisini tam anlamıyla rahat ve kabul görmüş hissedecektir.

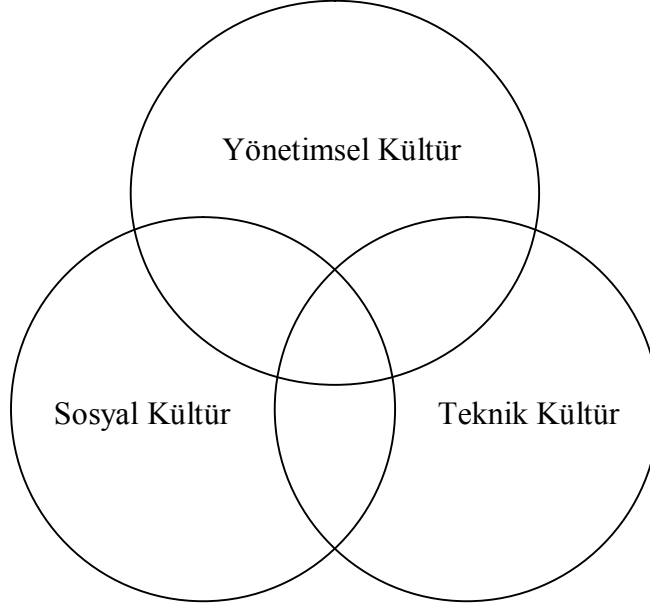
Bilinçsiz varsayımlar bu seviyede etken olan bir durumdur. Kişi daha önceki deneyimlerine dayanarak her durumu yaşadığına göre yorumlayacak ve bir varsayımda bulunacaktır. Örneğin, daha önce işe aldığı 25-30 yaş arası çalışanlar üç ay içerisinde işten ayrıldılar ise daha sonradan geleceklerin de aynı olacağını düşünmek ve buna göre hareket etmek insanın doğası gereğidir.

Bu temel kabuller çok uluslu ortamlarda trajik sonuçlar vermektedir. Örneğin Asyalı bir çalışanın yanlış karar verdiğini bildiği halde üst yöneticisini uyarmaması gerektiğine olan körü körüne inancı, böyle bir durumda uyarılacağını düşünen batılı bir yönetici için büyük sorunlar doğuracaktır. Yönetici sorunun kaynağını sorduğunda Asyalı çalışanı hem arada kalacak hem de tekrar bu sefer sorun kaynağının yöneticinin kendisi olduğunu yüzüne söyleyip onu utandırmaması gerektiğine inandığından problemin kaynağını önlenemez unsurlar olduğunu belirtecektir. Sonuç olarak sorun çözümsüz kalacaktır (Schein, 2004).

Naoum (2001) organizasyonlarda kültürel değerleri sıralayarak organizasyon kültürünün temelde üç ana boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- Sosyal Kültür
- Teknik Kültür
- Yönetimsel Kültür, şeklinde sıralanabilir.

Bu boyutların kapsadığı konular isimlerinden de rahatlıkla anlaşılabilir. Naoum boyutların ilişkisini bir venn şeması ile açıklamaktadır (Şekil3.9).

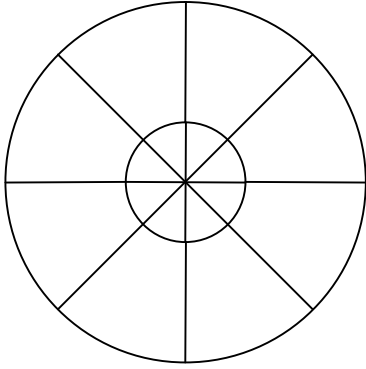


Şekil 3.9 : Organizasyon kültürünün üç boyutu (Naoum, 2001, s:163).

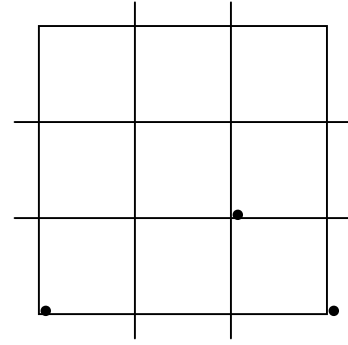
Yine aynı kaynakta Naoum'un Harrison (1972) ve Handy (1998) çalışmalarından derlediği kültür tipleri ayrımı vardır. Harrison (1972) çalışmasında organizasyon kültürünü dört şekilde tanımlamış Handy (1998) ise daha sonra bu dört temel kültür

tipini şekiller üzerinden ifade ederek açıklamıştır. Bir firma içerisinde tekil olarak görülebileceği gibi firmanın çeşitli kısımlarında değişik kültür tipleri de gözlemlenebilir. Bu dört temel kültür tipi (Şekil3.10):

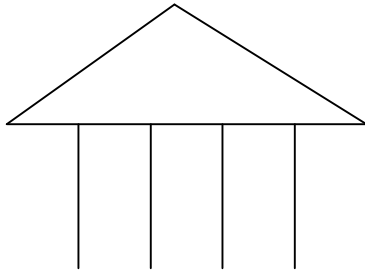
- Güç Kültürü (örümcek ağı)
- Görev Kültürü (Tel çerçeve, file)
- Rol Kültürü (Yunan tapınağı)
- Birey Kültürü (küme), şeklinde sıralanabilir.



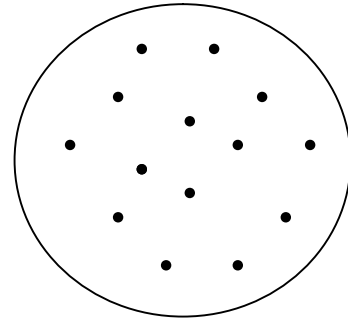
Güç kültürü (ağ)



Görev kültürü (örgü)



Rol kültürü
(Yunan tapınağı)



İnsan kültürü
(küme)

Şekil 3.10 : Handy (1998)'in dört temel organizasyon kültürü (Naoum, 2001, s:165).

Güç kültürü, yeni genişlemekte olan küçük ölçekli yapılanmalarda güç kaynağının tekil olduğu durumları tarif etmektedir. Çok düşük bir bürokrasi içerisinde nadir kuralları olan bir kültürel yapıdır. Merkezdeki liderin kararları çerçevesinde ilerlenir. Ağın dışına doğru çıkıldıkça güç merkezi dışında bulunulmaya başlanacaktır. Güç kültürünün avantajı stratejik değişiklikler gerektiğinde, firmanın dış etmenlere, tehditlere karşı tepki vermesi gerektiğinde firma kültürünün değiştirilmesinin çok

kolay olmasıdır. Ancak bu tür kültürün temel sorunu büyüklük sınırlamasıdır. Ağ tipi yapılanmada merkezden uzaklaşıldıkça kopmalar ayrışmalar görülecektir. Büyümeye bu tip kültür ile devam edilmesi istendiğinde firma içerisinde dikkatli bir şekilde başka güç odaklarının bağımsız olarak büyümelerine izin verilmesi gerekliliği doğmaktadır (Naoum, 2001).

Rol kültürü, olabildiğince bürokratiktir. Tam tanımlı roller ve davranış modelleri üzerinden gidilmektedir. En yukarıda az sayıda olan yönetim tepesi altında kendi içinde bağımsız kolların ortak çalışması şeklinde ele alınmıştır. Her bireyin nasıl davranacağı, tepkisini ne şekilde ve kime vereceği belirlidir. Bunun dışına çıkılamaz. Rol kültüründe çalışanlar güvendedir ve beklenilir önceden tahmin edilebilir tepkiler verirler. Ne şekilde terfi ve ceza alacaklarını bilirler. Kültür onlar geliştirmeden önce onlar için tanımlanmıştır (Naoum, 2001).

Görev kültürü proje tabanlıdır. Firma içerisindeki yapıların birbirine matris şeklinde bağlanması ile ilgilidir. Güç odaklanması görülmez. Çok büyük ölçeklerde sorun oluşturur. Değişken dış ortamlara uygundur. Bu tip yapılanmada bireylerin iş tatmini ve gruplar içi dayanışma, gruplaşma yüksek olur. Dezavantajı üst yönetimin kontrolü elinde bulundurmasında çekeceği zorluklardır (Naoum, 2001).

Birey kültürü, birbiri ile bağdaşmamış bireylerin oluşturduğu ortak küme kültürünü tanımlamaktadır. Güç dengesi herhangi birine doğru kaymaz. Her şey paylaşım içindedir. Bu tip yapılanmada yönetim değerleri geliştirmekte güçlük çekilecektir (Naoum, 2001).

Yukarıda sayılan örnekler kültürün güç dengesi üzerine kurulu tarafında yönetsel kültür bölümüne daha çok oturan örneklerdir. Bunları sosyal ve teknik alanlarda da çeşitlendirmek mümkün olacaktır.

Organizasyon kültürü ile stratejisinin birebir ilişkisi vardır. Stratejideki her değişiklikten kültür etkilenecek ve en alt seviyelerden başlayarak değişecektir.

Tasarım yöneticisi içinde bulunduğu duruma göre sağlanabilecek en olumlu ortamı sağlamakla görevlidir. Tasarımın devamlılığı için firmanın özel durumuna göre bir strateji ve kültür geliştirilmesi de bu yüzden tasarım yöneticisinin danışmanlığında sürdürülmesi gereken bir süreçtir. Son ürün kadar üretim şekline de müdahale edebilmek sürekliliğin sağlanmasında büyük öneme sahiptir.

Kültür geliştirmek, tasarım yöneticisinin çalışma ortamını tasarlamasıdır. Çalışanların psikolojik durumları, sürekli verimli çalışabilmeleri, gerektiği anda gereken değışikliklerin yapılabilmesi için tasarım yöneticisinin içinde bulunduğu duruma uygun çalışmalarda bulunması gerekecektir. Bu çalışmaların temelinde tasarım üretimi için gerekli değerlerin doğru anlaşılması yatmaktadır.

3.3.1.4 Değer yönetimi

Her firma ilişkide bulundukları için değerler üretir. Firmanın kendisi için ürettiği değerler incelenen kaynaklarda değer yönetiminin dışında tutulmuş olsa da son ürünü etkileyecek her türlü gelişimin değer yönetiminin bir parçası olduğunu belirtmek yanlış olmaz. Tasarım yöneticisinin bu değerlere hâkim olması beklenir. Emmitt (2007) tasarım firması değerlerini şu üç değerın kesişiminde tanımlamaktadır.

- Müşteri değerleri
- Sektör değerleri
- Bireysel değerler.

Özveren müşteri değerlerini iki taraflı incelemektedir. Müşteri açısından firmanın değeri ve firma için müşterinin değeri. Müşteriyi tatmin etmek her firma için önemlidir fakat her müşterinin değeri birbirine eşit değildir. Stratejik kararlar müşterilerin firmaya kattıkları değerler dikkate alınarak verilebilir. Özveren firmanın müşteriye kattığı değerleri hesaplamak için basit bir formül kullanmaktadır (3.1). Buraya düşülebilecek önemli not ürün/müşteri değerinin kalite ya da fiyat ile karıştırılmaması gerektiğidir. Bu formüle göre müşteri değeri şu şekilde ifade edilmiştir:

$$D = \frac{(K+E) \times \ddot{O}}{F} \quad (3.1)$$

D: Müşteri değeri

K: Müşteri tarafından beklenen ürünün kalitesi

E: Müşterinin beklemediği ek özellikler

Ö: Müşterinin bu özelliklere verdiği önem

F: Fiyat (Özveren, müşteri değeri formülü, tarih bilinmiyor.)

Burada “kalite” kavramı devreye girmektedir. Kaliteyi basitçe ürünün müşteri değerlerine uygunluk derecesi şeklinde tanımlayabiliriz. Kalite, müşterilerin tatmin olmasıdır. Başka bir deyişle, bir ürünün kaliteli olması için piyasadaki diğer ürünlerden daha yukarıda olması değil; üretildiği müşterinin değerlerine en uygun olması gereklidir. Tasarım yöneticisinin görevi müşteri değerlerini duruma göre iyi okumak ve ürün değerlerini bu işlem şemasına göre formüle etmektir. Özveren, müşteri isteklerinin tam anlamıyla karşılanamayacağı için kalitenin, istenen değere en yaklaşık sonuçla beklenen arasındaki fark ile de açıklanabileceğini belirtmiştir.

Burada yaratıcılığın ürün değerine katkıları da müşterinin beklemediği değerler olarak yer almaktadır.

Pay bölümünde çarpan olarak bulunan “müşterinin bu özelliklere verdiği önem” bölümü için şu vurgulamayı yapmak gereklidir. Bu kısım tasarım yöneticisinin yeteneği ile manipüle edilebilir. Örnek olarak iki tip manipülasyondan söz edilebilir: Bir kerelik müşteriler için tasarıma verilen önemi tasarım yöneticisinin imajı ile arttırabilmesi, sürekli müşterilerde müşteri eğitimi ile müşteriye kazandırılacak öngörü. İmaj etkisi, imaj yönetimi bölümünde anlatılacaktır. Müşterilerin eğitilmesi, sürekli müşterilerde müşteri beklentilerinin zaman içerisinde değiştirilmesi ile mümkün olur. Bunu sağlamak mimarlık organizasyonlarında özveri ile olacaktır. İlk etapta müşterinin beklentisi olmayan değerlere müşteriye şaşırtacak şekilde özveri ile eklemeler yapmak, daha sonra da bu değerlerin ürün değerine katkılarını müşterinin doğru okumasını sağlamak gereklidir. Bu aşamadan sonra zaman ve emek alsa da müşterinin bu özelliklere verdiği önem derecesi de yükselecektir.

Sektör değerleri rekabete ilişkilendirilebilir. Firmayı içinde bulunduğu sektörün değerlerine hâkim ve sürekli rekabet halinde tutabilecek değerlerdir. Firmanın deneyimi, bilgi birikimi, sektördeki diğer firmalar ile ilişkileri -ilişki birikimi-, “know-How”ları, imajı yani kısaca sektördeki stratejik pazarlama değerleridir. Güncel teknolojik gelişmelerden haberdar, ar-ge çalışmalarına önem veren sürekli gelişmekte olan faaliyet zincirine sahip olmak, sektörün gelecek durumunun iyi okunması ve olacak değişikliklerin önceden tahmin edilebilmesi gereklidir.

Bireysel değerler ise firmanın kiralayabildiği insan değerleridir. Bir başka deyişle firmanın bünyesinde bulunan kişilerin yetenekleri, deneyimleri, duru görüleri, hırsları yani firmaya orada bulunmakla kattıkları beşeri değerlerdir. Bu değerlere ek

olarak bireylerin organizasyon içerisinde geliştirdikleri kültürel değerler de eklenebilir.

Tasarım yöneticisinden bu değerlerin her birine müdahale etmesi beklenmez ancak bu değerlerin çoğunun oluşturulması, geliştirilmesi, firma değerinin rekabet edebilecek seviyenin üzerine çıkarılması ve bütün firma değerlerine hâkim olmak tasarım yöneticisinin görevidir.

3.3.1.5 Risk ve kriz yönetimi

Firmaların süreç içerisinde karşılaşmayı öngörebildikleri belirsizlik durumlarını risk olarak tanımlayabiliriz. Bolat'a göre risk, hedeflenen bir proje amacının gerçekleştirilememesinin olasılığına ve sonucuna ilişkin bir ölçüttür. Belirsizliklerin oluşturduğu olaylar/durumlar olumluysa fırsat olumsuzsa risk olarak adlandırılabilirler. Hasol (2006) mimari tasarım yönetiminde karşılaşabilinen riskleri şu şekilde tasnif etmiştir:

1)Tasarımcıya bağlı riskler

a)Ekip riskleri

- i)Elemanların göreve uygun olmaması
- ii)Elemanların sayısının yetersizliği
- iii)Ekibin uyum sorunu

b)Kaynak riskleri

- i)Yetersiz donanım
- ii)Yetersiz iletişim altyapısı

c)Kalite kontrol riskleri

- i)Süre kontrolü riskleri
- ii)Tasarım kalitesi riskleri
- iii)Bütçe riskleri
- iv)Koordinasyon riskleri

2)İşverene bağlı riskler

a)İşveren

i)Belirsizlik

- (1)İhtiyaç programı belirsizliği
- (2)Karar değişiklikleri
- (3)Kararların gecikmesi
- (4)Çok başlı karar
- (5)İşin başında bütçenin belirsizliği

ii)Güvensizlik

- (1)İşveren temsilcisinin teknik yetersizliği
- (2)Ödemelerin gecikmesi
- (3)Tasarım grubuna güvensizlik

b)Proje yöneticisi

- i)Yetersiz proje yöneticisi (yetkin ve yetersiz olma hali)
- ii)Proje yöneticisinin tasarıma müdahale etmesi
- iii)Proje yöneticisinin yapımcı ile daha yakın olması

3)Yapımcı

- a)Yapımcının kar sağlamak için tasarımıda değişikliğe gitmesi
- b)Yetersiz teknik ekip
- c)Yetersiz teknik bilgi

4)Dış etkenlere bağlı riskler

- a)Çevresel riskler
- b)İmar durumu riskleri
- c)Ruhsat riskleri
- d)İskân riskleri
- e)Kamuoyu tepkisi

5)Sektör riskleri

- a)Haksız rekabet
- b)Deneyim eksikliği
- c)Yetersiz uzmanlık alanları
- d)Malzeme firmalarından gelen yetersiz teknik destek (Hasol Erktin, 2006).

Yukarıdaki tasnif tasarım firmalarının reel sektörde karşılaştıkları riskleri sıralamak açısından doğru bir temel oluşturduğu için bu araştırmaya ekleme gereği görüldü.

Her sektörde iş akışında belirsizlikler ve dolayısı ile riskler vardır. Önemli olan doğru önleyici araçları kullanarak ve deneyimlerden yararlanarak risklerin hedeflere olan etkilerini azaltmak, firmanın işler durumunda kalmasını sağlamaktır.

Bazı belirsizlikler firmanın hedeflerini kısa sürede etkileyecek şekilde tehdit ederek, öngörülmemişken birdenbire ortaya çıkarlar. Bu tip belirsiz durumların oluşmasına kriz denir. Krizler, yeniden yapılanma, pazar dalgalanması, çevresel faktörler-felaketler, finansal zorluklar, pazarlama, kamuoyu desteğinin erozyonu gibi çeşitli nedenlerle gerçekleşebilir. Bir kriz süreci evrelere ayrılırsa şu aşamalar gözlemlenebilir: başlangıç noktası, kuluçka evresi, belirme anı, hücum evresi, kurtarma evresi ve yeniden yapılanma evresi (Url-4). Krizlerde temel tepki krizden kaçma ya da krizi çözme şeklinde olacaktır.

Kriz durumları ile baş edebilmek için öncelikle krizlerin varlığını kabul etmek ve hazırlıklı olmak gereklidir. Kriz durumlarında uygulanacak bir kriz planı yapılmalıdır. Yapısı gereği zaten beklenmedik risklerden meydana geleceği için öncelikle krizin doğru şekilde tahlil edilmesi gereklidir. İçinde bulunulan durum anlaşıldıktan sonra, krizin etkilerini en aza indirecek, iş akışını etkilemesini önleyecek şekilde krizin dondurulması gereklidir. Daha sonra krizin etkilerini ve alınan önlemleri kurulacak bir kriz iletişim ağı ile belirlemek ve krizi çözmek gereklidir. En son aşamada krizden fayda sağlanabilecek alanlar tespit edilmeli ve kriz bir fırsata çevrilmeye çalışılmalıdır (Url-4).

3.3.1.6 Mali konular

Firmanın mali idaresi tasarım yöneticisinin aktiviteleri içinde değildir ancak çoğu tasarım yöneticisi tasarım grubunun mali durumundan da sorumludur. Gelir gider analizleri yapmak, tasarım masraflarını idare etmek de bir tasarım yönetimi görevidir. Çalışanların maaş dengelerini kurmak, artışları ve ödülleri planlamak, kademeleri ve dereceleri belirlemek, tasarım yöneticisinin tasarım ofisinde yaptığı mali yönetim aktivitelerinden bazılarıdır.

3.3.2 Liderlik rolü ve imaj yönetimi

Liderlik konusu incelenmeden önce yapılması gereken birkaç vurgu vardır. Tasarım yönetimi ile ilgili literatürde tasarım yöneticisine bir liderlik vasfı yüklenmemiş ve taşınması gereken özellikler vurgulanmamıştır. Bu belli bir boyutun üzerinde doğrudur; tasarım yöneticisi organizasyonun lideri değildir ancak küçük ölçekli mimari bürolarda ve güç kültürlü yapılanmada liderlik vasıflarının normalden çok işe yarayacağını vurgulamak gereklidir. Esasen tasarım yöneticisi her durumda tasarım grubunun lideridir. Tasarım yöneticisinin taşınması gereken vasıflar sıralandığında kendisini bir idareciden çok bir lider olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Mimari tasarım, yurt dışında kurumsal örnekleri görülse de ülkemizde kurumlardan ziyade şahısların isimleri üzerinden yürütülmektedir. Başka bir deyişle mimari tasarımda kurumlardan önce kişilerin imajı gözetilmektedir. Gözleme dayalı bilgi vermek gerekirse, tek liderli mimari oluşumlarda organizasyon boyutu küçük ise firma sahibi baş mimar hem organizasyon lideridir, hem imaj yöneticisidir, hem de tasarım yöneticisidir. Biraz büyüyüp kendisine yakın özelliklerde bir alt tasarım yöneticisi istihdam etmedikçe bu durum devam edecektir. Çift liderli mimari oluşumlarda bir tasarımcının tasarımı idare ettiği diğerinin ise imajı ve ilişkileri dengelediği gözlemlenecektir. Bu tip yapılanmada tasarım ile çok ilgilenmese de imajı yöneten kişi tasarımın sahibi gibi görülür. Bu tip çift mimarlı yapılarda dış ve iç tasarım lideri algısı farklıdır. Dışarıdan bakıldığında tavizsiz görünen organizasyon lideri tasarımı yapan kişidir ve müşteriye göre tasarım yöneticisi odur; organizasyonun imajını temsil etmektedir. İçeriden bakıldığında organizasyonun tasarım üretimini diğer lider idare etmektedir ve aslında tasarım yöneticisi gerçekte bu kişidir. Burada tezat bir durum oluşmaktadır. İdarecilik ile liderlik birbirinden farklı değerler gerektirir. Bu, tasarımı idare eden liderin barındırması gereken bir

şizofrenik haldir. Dışarı ile olan ilişkisinde idareci gibi görünüp tavizsiz liderin etkinliğini güçlendirmesi, içeri ile olan ilişkisinde ise lider vasıflarını öne çıkarması ve kendi konumunu organizasyon içinde gücü tutması gereklidir. Tek liderli küçük tasarım firmalarında bütün bu görevler tek mimar üzerinde yoğunlaşacağından tasarım yöneticisinin hem lider hem de idareci kimliklerini duruma göre ortaya çıkarması gerekecektir. Burada proje yöneticileri daha alt konumdaki tasarımcı mimarı idare eden yöneticilerdir. Aynı şekilde alt gruba göre lider üst gruba göre idareci özellikleri göstermeleri beklenecektir. Bu durumdan çıkacak sonuç tasarım üretiminde yönetici vasıfları taşıyan hiç kimseden tutarlı bir kişilik sergilemesi beklenemez olacaktır.

Bu durumda tasarım yöneticisinin üstlendiği liderlik görevlerini, organizasyon lideri ve organizasyon temsilcisi şeklinde ikiye ayırıp incelemek doğru olabilir.

3.3.2.1 Organizasyonun lideri olarak tasarım yöneticisi

Bu görev kültür ile ilişkilendirilebilir. Schein (2004) ofis kültürü ile liderler arasındaki ilişkiyi tanımlamış, kültürün oluşturulması ve planlı olarak değiştirilmesinde liderliğin önemini vurgulamıştır. Organizasyonların rastgele değerler değil tasarlanmış, önceden hedeflenmiş amaçları üretmek için oluşturulmalarının bir sonucu olarak, bu amaçları tayin eden kişilerin organizasyon kültürünün oluşturulmasındaki etkileri de yadsınamaz. Bu noktada lider ile kurucu ilişkileri belirtilmelidir.

Firma kültürünün teşkilinde benimsenmiş değerlerin öneminden bahsedilmişti. Bu değerler ortak üretilebileceği gibi bir kişinin orijinal düşünceleri olarak da değerlendirilebilecekleri belirtilmişti. İşte bu noktada kurucu kavramı devreye girmektedir. Kurucu organizasyonu bir amaç çevresinde ilk teşkil eden kişidir. Schein (2004) bu oluşumu şu aşamalara ayırarak tanımlamaktadır:

- Bir ya da birkaç kişi yeni bir girişim fikri ile ortaya çıkarlar
- Kurucu birkaç kişiyi bir amaç ve vizyon çerçevesinde çalışacak şekilde bir araya getirir. Bu kişiler üzerinde çalışılan fikrin iyi, karlı ve olumlu olduğunda hemfikirdirler.
- Kurucu ekip bir bütün olarak üretime başlar.

- Daha sonra başkaları bu gruba eklenmeye ve ortak tarih yazılmaya başlar. İş deneyiminde benzerlikler sürdüğü ve kesinti olmadığı sürece ortak bir kültür üretim süreci sağlıklı bir şekilde ilerleyecektir (Schein, 2004).

Burada ilk oluşum sırasında benimsenen lider görüşleri kurucunun görüşleridir. Zaman içerisinde liderlik görevi kurucudan başkalarına kayabilir. Planlı bir kültür değiştirme sürecine girilebilir. Örneğin kendi tasarımlarını üreten bir mutfak firması bir tasarım yöneticisi ile anlaşır onun değerleri üzerinden üretime geçtiğinde tasarımın üretilmesi ile ilgili organizasyon kültürü tasarım yöneticisinin isteği üzerine, tasarım yöneticisinin vizyonuna göre yeniden, planlı bir şekilde tanımlanacaktır. O grubun liderliğini üstlenmediği sürece tasarım yöneticisi ürünün değerini üstlenemez ve ürünü benimseyemez. Başka bir örneğe göre uzun geçmişli bir mimari tasarım firmasında ikinci nesil üretimi üstlenip firmayı sürdürmeye çalıştığında yenilenen piyasa şartları veya kendi görüşlerine göre firmada değişiklik yapmak gereği duyabilirler. Bu örneklerden de anlaşılabileceği gibi lider bir organizasyonun pusulasıdır (Schein, 2004).

Tasarım birçok karar almayı gerektiren bir süreçtir. Uyumlu çalışan organizasyonlarda lider görüşleri doğru şekilde benimsenmiş ise, karar alma sürecinde her kademe aynı değerlerle organizasyon adına doğru karar alma yetkisini kendinde görece ve yönetsel tıkanıklık sezilmeyecektir. Bu bütünlüğün sağlanması önemlidir. Bu değerler her zaman tasarım yöneticisine ait değerler değildir. Tasarla yap tipi çalışan üretici firmalarda tasarım yöneticileri şirket düsturuna göre tasarım departmanlarına liderlik ederler. Yunan tapınağı tipi şirket kültürü içerisinde kendilerine düşen tanımlanmış göreve göre tasarım üretimini idare edeceklerinden, liderlik özellikleri üst yönetimin kendilerine verdiği bağımsızlıkla doğru orantılı olarak ortaya çıkabilecektir. Karar vermek ve ürünü oluşturmak üzere liderlik etmek, aynı zamanda bu ürün konusunda birden çok tarafa karşı sorumluluk duymak, onların kararlarını benimseyerek kendi kararı gibi ürünü üreten kişilere empoze edebilmek tasarım yöneticisine düşmektedir. İşte tam da bu nedenle tasarım yöneticileri hem lider hem de idareci özelliklerini aynı anda kullanmak ve barındırmak gereği duyacaklardır.

3.3.2.2 Liderlik özellikleri

Liderlik hakkında birçok teori geliştirilmiştir. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri, Üç Boyutlu Liderlik Teorisi şeklinde çeşitlendirilebilir. Her biri liderin özelliklerini değişik şekilde ele almaktadır. Teoriler arasındaki temel farkı William J. Reddin, yönetime yaklaşımı girdilere ve çıktılara odaklanan teoriler olarak betimlemektedir. Liderlik konusu üzerinde yoğun araştırma yapılan kapsamlı bir konudur. Bu araştırmada sadece iyi bir liderin taşıması gereken özellikler derlenecektir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Kaynaklarda ele alındığına göre liderlik üzerinde öne çıkan, Ohio State Üniversitesi araştırmaları ve Michigan Üniversitesi araştırmaları lider özelliklerini eğilimlerine göre ikiye ayırmaktadır: İnsani ilişkilere dönüklük ve göreve dönüklük. İyi bir lider bu ikisine de eşit uzaklıkta duran bir kişi olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkilerine yatkınlık iş üretiminde sorun yaşamaya, göreve yatkınlık ise baskıcı zorlayıcı bir yönetime gitmeye neden olacaktır (Özen Kutanış, bilinmiyor). Genel olarak liderlerin sosyal ilişkileri ve işe yaklaşımları incelenerek otokratik ya da demokratik yönde olmalarına göre bu ikisi arasındaki bir çizgide yerleştirilmişlerdir.

Naoum bir liderde bulunması gereken genel özellikleri idareci/yöneticiler ile karşılaştırarak açıklamıştır (Çizelge3.1).

Çizelge 3.1 : 21.yy.'da yönetici ile liderin bazı özelliklerinin karşılaştırılması (Naoum, 2004, Bennis'ten uyarlanmıştır).

Yönetici özellikleri	Lider özellikleri
Yönetir	Yenilik üretir
Bir kopyadır	Orijinaldır
Korur	Korur
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrolle ilgilenir	Güven verir
Yakın mesafe görüş	Uzun mesafe perspektif
Nasıl ve ne zaman olduğunu sorar	Ne olduğunu ve neden olduğunu sorar
Gözü son satırdadır	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Ortaya çıkarır
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi asker	Kendisi
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar

3.3.2.3 Organizasyonun temsilcisi olarak tasarım yöneticisi

Tasarım yöneticisi dışarıdan bakıldığında tasarımın sahibidir. Her firmada müşteri ile ilişki kurması ya da organizasyonu temsil etmesi beklenmese de ürünün değerini tasarım yöneticisinin temsil ettiği durumlarda, organizasyonun tasarım gücünün dışarıdan algılandığı halin stratejik olarak planlanması, tasarım yöneticisinin danışmanlığı çerçevesinde yapılmalıdır.

İmaj ve marka yönetimleri günümüzde firmaların rekabet edebilme kapasitelerini arttırmak için kullandıkları stratejik görevlerdir. Müşteri değerinin kavranması buna göre stratejik ve operasyonel düzeylerde kararlar verilmesi gereklidir. De Mozota'nın da belirttiği gibi tasarım yönetimi görevi öncelikli olarak müşteri ile olan ilişkilerin iyi tutulması için geliştirilmiş endüstriyel bir görevdir.

Tasarım yöneticisi pasif ya da aktif şekilde organizasyonları temsil edebilir. Pasif durumda firma, tasarım yöneticisinin ismini ürün ile ilişkilendirip pazarlamasını tasarımcı üzerinden kendisi yapacaktır. Endüstriyel üretimde bunu sıklıkla gözlemlemek mümkündür. Aktif olanında ise tasarım yöneticisinin iletişim yeteneğinin yüksek olması gerekecektir. Bu durumda projenin değerlerinin doğru şekilde aktarılıp alınması önem kazanacaktır.

Tasarım yöneticisi bir pazarlamacı değildir. Tasarım üretiminden anlayan tasarım kökenli bir liderdir. Pazarlama işi konunun uzmanları tarafından yapılmalı ya da dışarıdan destek alınarak yaptırılmalıdır. Ülkemizde tasarım pazarlaması işi ile ilgilenen az sayıda firma olsa da yurt dışında bu sektör yoğun hizmet vermektedir. Firmanın marka değerinin oluşturulması, dışarıdan nasıl algılandığının yani imajının tasarlanması, içten dışa doğru ilerleyen bir süreçtir. Dışarıdan nasıl algılandığını tanımlarken içerinin dış yapı ile bakanda hayal kırıklığı yaratmayacak benzerlikte olması sağlanmalıdır.

Bu noktada vurgulanması gereken iç imaj ve dış imaj konusudur. Dışarıdan çok mutlu ve üretken görünen, yaratıcı ürünler ürettiği düşünülen bir tasarım organizasyonu eğer içeride ürettiği işlerden tatminsiz, mutsuz ve köhne bir yapıya sahipse zamanla içerideki yapı dışarıdan da algılanabilir olacaktır.

Kişilerin ve organizasyonun imajları bulundukları mevki'ye uygun şekilde olmalıdır. Bu durumu örnekle açıklamak gerekirse aslında altından kalkamayacağı bir tasarım görevini yapabilir görünen bir tasarım firması bu işi üstlenmeye kalktığında ve

başaramadığında var olan imajını da kökten yitirecektir ya da benzer bir durum kişisel bazda verilen işi üstlenebilir imajı veren bir tasarımcı bunu istenen ölçüde başaramadığında da yaşanacaktır. Tabii ki kapitalist piyasa görev tanımlarını standartlaştırmaktadır ve bireylerin imajlarını sahip olduklarından yüksekte göstermeleri de kapitalist piyasanın gereğidir. Bunun yerine kişisel gelişime inanmak ve mümkün olduğunca kişisel gelişime önem vermeyi tercih etmek daha doğru olacaktır.

Tasarım yöneticisi organizasyonu dışarıya karşı temsil eder ve en önemli ilişkisini müşteri ile kurmaktadır.

Müşteri İlişkileri, Müşteri Değerlerini Kavramak

Tasarım yöneticisi müşteri ile birebir ilişkidir. Proje yürütücüleri, proje yöneticileri ve mimarlar da projenin ilerleyişinde kendi başlarına, formel ve enformel iletişim halinde olmalarına rağmen, bu iletişim köprüsünün kurulması ve ilk değerlerin doğru tespiti, tasarım yöneticisine düşen bir görevdir. Bu görevin en basit tanımı projeyi doğru anlamaktır. Bu aşamada sorun yaşandığında, iletişimi tasarım yöneticisinin üstü bir kişi kurup, brifingleri tasarım yöneticisine ikincil ağızdan ulaştırdığında sorunlar yaşanması muhtemeldir. Anlamak için bilgi toplamak gereklidir. Daha sonra bu bilgilerin önem seviyesini işleyecek bir sistem teşkil etmek de tasarım yöneticisine ait sorumluluklar içine girer.

Müşteri ilişkileri tasarım sürecinin başından sonuna kadar sürdürülen bir iletişim işidir. İletişim bölümünde de müşteri ilişkilerinden bahsedilecektir ancak burada müşteri ilişkilerinin tasarım yöneticisinin temsil etme görevi çerçevesine giren bölümü ele alınacaktır. Müşteri değerlerinin bilgi toplama sürecinde incelenmesinden önce müşteri tiplerini sınıflandırmak ve bu tiplerle yapılabilecek brifing tiplerini çeşitlendirmek doğru olacaktır. Emmitt (2007) müşteriyi deneyimlerine göre üç temel sınıf içerisinde incelemiş ve brifinglerde onlardan gelecek bilgileri açıklamıştır.

- İlk defa müşteri olanlar
- Ara sıra müşteri olanlar
- Sürekli müşteriler

İlk defa müşteri olanlar; tasarım ve inşaat süresince sürekli yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Kendi meskenini inşa ettiren bir müşteri buna örnek gösterilebilir. Bu tarz

müşterilerin değerleri duruma özgüdür. Brifinglerde bir kerelik ve sadece orası için geçerli değerler elde edilebilir. Neler olup bittiğini, alınan kararların neleri ifade ettiğini, dokümanlardaki çizimlerin okunup anlaşılmasını sağlamak, zaman ve emek verilmesi gereken unsurlardır. Bu konuda bilginin görselleştirilmesini sağlayan teknikler ve basit çizelgeler yardımcı olacaktır.

Ara sıra müşteri olanlar; iki sahip tipinin ortasında konuşlanmış, gerçekten uzun aralıklarla aynı tip olmayabilecek bir önceki projenin değerlerini edinmek ve ona göre uygulama yapmak mümkün olmayacak şekilde farklı ve aralıklı üretim yapan kişi ya da organizasyonları tanımlamaktadır. Burada da brifinglerden elde edilecek değerler duruma özgü olacaktır.

Sürekli müşteri; aidiyet ilişkisi içinde, stratejik kararlar gereği üretim yapan müşteri tipidir. Otel zincirleri, süpermarketler, konut müteahhitleri bu tip müşterilere örnek olarak verilebilir. Brifinglerde bu müşterilerden bir önceki projenin değerleri üzerinden bilgi edinilir ve bu bilgilerin müşteri tarafından verilmiş biçimi standartlaşmıştır (Emmit, 2007).

Kullanıcının da bilgi toplama evresine dâhil edilmesi olumludur. Bu, bilgi toplama evresinde önemli ölçüde fark yaratacaktır. Kullanıcının günlük ihtiyaçlarının tasarım sırasında belirlenmesi önemlidir. Mümkün olduğunca çeşitli kullanıcı tipi bir araya getirilerek doğru bilgiye yaklaştırmaya çalışmak gerekir. Kullanıcı ile yapılacak bir dizi toplantı, çalıştay ve anket çalışması ile bir dizi değerler parametresi çıkartılmalıdır (Emmit, 2007). Bazı yenileme projelerinde tasarımcı ile kullanıcı birebir ilişki içinde bulunarak önceden hazırlanmış tasarımlardan kendi beğeni ve ihtiyaçlarına uygun olanını seçmiş ve bu yönde inşaat yapılmasını talep etmiştir. Bu yöntemin uygulanmasındaki temel neden kullanıcının uygulamaya kendi rızası ile katılımını kolaylaştırmaktır.

Buna ek olarak müşteri cemiyetinden söz etmek gereklidir. Müşteri cemiyeti projenin içinde inşaat hakkında bağlayıcılığı bulunmayan diğer yatırımcıları ve çevresel etkide bulunabilecek diğer kişileri tanımlamak için kullanılan bir sözdür. Bazı çok büyük yatırımlarda halkın konsültasyonuna ihtiyaç duyulabilir. Çok dikkatli bir şekilde uygulanması gereken bir süreçtir (Emmit, 2007).

Müşteri değerlerinin elde edilmesinden önce tasarım sürecinde bilgilendirme evresinin öneminin kavranması gereklidir. Müşteri değerlerini projeye yansıtabilmek

için bu değerleri elde etmek, gerekli bilgileri toplamak gerekecektir. Bunun sağlanması ve gelineen durum hakkında geri bildirim alabilmek için tasarım surecinde çeşitli noktalarda müşteriden geri dönüşler almak gereklidir. Bu geri dönüşlerde elde edilebilecek verileri doğru anlamak için:

- Mükemmel bir dinleyici olmak
- Hassas konuları diplomatik bir yetenek ile araştırabilmek
- Müşteri isteklerini konuşmanın ruhunu etkilemeyecek şekilde kaydedebilmek
- Diğer katılımcılara gereklilikleri açıkça bildirebilmek
- Müşteri gereksinimlerini kendi isteklerinden ayırabilmek gereklidir.

Emmit (2007) bu toplantılara tek kişi girilmemesi gerektiğini birden çok konuya dikkat eden ne az iki kişinin gerekli bilginin tam alınması için orada bulunması gerektiğini belirtmiştir.

Müşteri değerleri hakkında bilgi toplamak için başvurulacak diğer yöntemler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Çalıştaylar
- Değer yönetimi egzersizleri
- Görüşmeler
- Hedef kitle alışmaları
- Anketler
- Daha önceden hazırlanmış belgeler
- Aktivite araştırmaları
- Aynı müşteri için daha önceden hazırlanmış işlerin belgeleri
- Müşteri ile benzer programlı, inşa edilmiş projelere geziler düzenlemek
- Simülasyonlar

Bütün bunlar müşterinin aslında ne istediği ile gerçekte yapılması gereken hakkında karar vericilerin yolunu açmak için bilgi toplamaktan ibarettir. Bu verilerden hangilerinin değerlendirilmesi gerektiği konusu yöneticilerin deneyim ve yetenekleri ile bağdaşıktır.

Müşteri değerleri her zaman korunması gereken değerler değildirler. Kimi zaman müşterilerin kendi değerlerinden vazgeçip tasarım firmasının değerlerini benimsemeye ikna edilmesi gerekir. Ya da müşteri değerleri başka hiçbir değerin

oluşmasına izin vermeyecek kadar baskın ve ezici olabilir. Bazı sürekli müşterilerde –örneğin otel zincirleri- tasarım firmasına hareket imkânı veremeyecek kadar detaylı hazırlanmış proje raporlarına rastlamak mümkündür. Bu raporlar kimi zaman o kadar sıkı tanımlıdır ki tasarımcıdan bağlamına uygun düşmeyen, önceden tasarlanmış bir binayı sadece onaylaması bekleniyor gibi algılanabilir. Müşteri değerlerinin bu kadar katı tanımlı olduğu noktalarda, değerlerin hedeflediği faydaları doğru anlayıp firma değerlerini korumayı hedefleyen yaklaşımlarla iletişim kurmak gerekliliği doğacaktır. Bu sorunları aşmada organizasyonun imajının ve marka değerinin etkisi büyüktür.

Müşteri talepleri projenin kalitesinin anahtarıdır. Bu talepleri anlamak manipüle etmek ve proje sürecinde uygulanmasını sağlamak ya da uygulandığını vurgulamak kısacası müşterilerin sonuçtan tatmin olmasını sağlamak tasarım yöneticisinin organizasyonu temsil etme yeteneği ile belirlenecektir.

İmaj ile Ürün Arasındaki İlişki

İmaj ile ürün arasındaki ilişki doğrudandır. Aynı zamanda ikisini de olumlu kullanabilmek için her ikisinin de olumu olması gereklidir. Düzgün ve olumlu bir imaja sahip olmak markalar için uzun süreli ürün yeterliliği, müşteri ilişkilerinde gösterilen aşırı özene gereksinim duymaktadır.

İmaj kelime anlamından da anlaşılabilceği gibi firmanın dışarıdan algılandığı hali, görüntüsüdür. İmaj bir firmanın müşterileri elde etme ve elinde tutmadaki silahıdır. Tasarım organizasyonları doğru stratejilerle organizasyon hedeflerine paralel kurgulanmış bir imaj ile yeni müşterileri elde eder ve sürekli müşterilerini ellerinde tutarlar. Bununla beraber ürün kalitesinin imaja uygun düşmediği durumda tam tersi olup imaj organizasyonu kayba itecektir. Yadsınmaz bir gerçek şudur ki piyasada her organizasyon algılandığı şekil ile tanımlanabilir Ürün kalitesi yani müşteri tatmini sağlanıp sürdürülmedikçe olumlu bir imaja sahip olmak mümkün olmayacaktır.

Ürün Kalitesi, Kalitenin Kontrol Edilip Korunması

Nelson (2006) çalışmasında tasarım yönetimi ile kalite ilişkisinde açıkça görülen çelişkiyi vurgulayarak anlatıyor. Kalite ile tasarımı yönetmek birbirinden tamamen ayrı konular olsa da tasarım yönetiminin alması gereken sonuçlar kalite ile doğrudan alakalı. İki kavram da kendi içinde bir anlam karmaşası (oxymoron) içermekte, kalite

ve tasarım yönetilebilen kavramlar mıdır? Bunu en iyi yapmanın yöntemi nedir? Birinci soruya olumlu yanıt verip ikinci soruyu insanlığın kafasını karıştırdığını düşündüğü bir soruyla özdeşleştirerek açıklıyor. Kirpiller nasıl ürer? Tabii ki büyük bir dikkatle!

Sutherland'ın Nelson (2006) el kitabında yer alan “Tasarım Yönetiminde Kalite” isimli bölümünde tasarım yöneticisinin kalite ile ilgili sorumluluklarını şu şekilde tanımlanmıştır:

“Proje takımının bir üyesi olan Tasarım yöneticisi şu temel görevlerden sorumludur, (a) projelerin kendilerine özgü kalitelerini tespit etmek, (b) bu kalite değerini gerçekleştirmek için gerekli olan bir harekât planını işleme geçirmek, (c) kabul edilebilir tasarım sonuçlarının alındığından emin olmak (Nelson, 2006).”

Aynı kaynakta bu işlerin proje yöneticisine de verilebileceği sanılsa da bunların tasarım yöneticisinin görevleri olması gerektiği vurgulanmıştır.

Tasarım yöneticisinin elindeki kaynaklar ile gelinebilecek yerden emin olması gereklidir. Her değer üzerinde anlaşılmış olması gereklidir. Her istek/önerme üzerinde anlaşılmış bir karar olmak durumunda değildir. İki tarafın ellerinde olanları karşılaştırıp birlikte sormaları gereken sorular vardır. Neler yapabiliriz? En az ne yapmalıyız? İhtimal nedir? Zor, mümkün görünmeyen ve imkânsızın sınırları nelerdir? En az ihtiyaç duyulacak değişken nedir? Bizi olumlu ya da olumsuz yönde heyecanlandıran şeyler nelerdir (Nelson, 2006) ?

Bunlar tabii ki bir önceki bölümde vurgulanan müşteri değerlerinin doğru algılanması ile ilgili olabileceği gibi tasarım organizasyonunun kendi içerisinde sorabileceği sorulardır da. Bunun nedeni öncelikle kalite kavramının organizasyonun tamamı için aynı anlama geliyor olması gerektiğidir. Bu zemine dayanarak tasarım yöneticisinden her projeye uygun eylem planı ve sonuçları kontrol etmesi beklenebilir.

Tasarım kalite standartlarının belirlenmesi önemli bir konudur. Bu standartlar tasarım takımı tarafından hazırlanmalı ve projelerde bir taban oluşturacak şekilde kullanılmalıdır.

Kalitenin kontrol edilebilmesi için sonucun tasarlanmış olması gereklidir. Sonuçta varılması gerektiği düşünülen durum öngörülmeden kalite değerlendirilemez.

3.3.3 Personel yönetimi

Personel yönetimi, tasarım yöneticisinin dolaylı olarak katıldığı bir görevdir. Tasarım yöneticisi bir organizasyonun insan kaynakları departmanını da yönetmek zorunda değildir. Ondan beklenen sadece ihtiyaçlarını ve organizasyon içerisindeki dengeyi iyi belirlemesidir. Tasarım yöneticisinden süren bütün işlemler hakkında tam bir fikre sahip olması beklenemez o sadece genel anlamda işlerin ilerleyişi hakkında bilgiye sahiptir (Emmit, 2007). Çalışma gruplarının oluşturulması, çalışanların motivasyonu, ortamın yaratıcılığı teşvik ediyor olmasını sağlamak ve çalışanların kişisel gelişimi tasarım yöneticisinin görevleri arasına girer.

3.3.3.1 Doğru kişi ile doğru pozisyon

Çalışanların işe alınırken ve işe alındıktan sonra değerlendirilmesi gereklidir. Yeteneklerine göre sınıflandırılan çalışanlar en doğru noktada değerlendirilmelidirler. Bu duruma spordan örnek verilebilir. Eğer oyunu kazanmak isteniyorsa her mevkide o mevkiin gerektirdiği yeteneklere sahip takım oyuncularına ihtiyaç duyulacaktır. Kalede durması gereken bir kişi hızlı hareket edilmesi gereken orta saha gibi bir alanda oyuna katkı sağlamak isterse hem kendisi demoralize olur hem de takım golü atamaz.

Öncelikle yapılması gereken organizasyonlarda eksikliği duyulan özelliklerin tespittir. Tasarım yöneticisi işleyiş sırasında oluşan aksaklıklara göre doldurulması gereken eksikliği belirler. Bu çalışan tipleri dengesi olabileceği gibi belli bir özelliğe duyulan sürekli ihtiyaç da olabilir. Örneğin çok uluslu bir organizasyonda tasarım ekibinde koordinasyonu sağlamak üzere, uygulama deneyimi olan İtalyanca bilen bir tasarımcının iş verimliliğini arttıracakı öngörüldü. Eksikliği duyulan noktalar tespit edildikten sonra bu eksikleri doldurabilecek doğru kişi istihdam edilmelidir.

Sadece istihdam etmek de yeterli değildir. Çalışanların verimliliklerinin ölçülüp değerlendirilmesi ve daha önceden değer yönetimi bölümünde de adı geçen çizelgelerde, yetenek ve verimliliklerine göre sınıflandırılmaları gerekir. Bu çizelgelerin doldurulabilmesi için performans değerlendirme tekniklerinden faydalanılır.

Üzerinde durulması gereken konu bireylerin performansının tasarım yöneticisinin ilgi alanına girmemesi gerektiğidir. Tasarım yöneticisi grupların performansları ile ilgilenir. Tasarım yöneticisinin görevi doğru proje ile doğru yöneticinin ilgileniyor

olması ve işlerin genel akışında tıkanıklık olmamasının sağlanmasıdır. İş planı yapmak ve değerlendirmek proje yürütücülerinin ya da proje yöneticilerinin uzmanlık alanıdır.

3.3.3.2 Çalışma grupları

Çalışma gruplarının oluşturulması organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Kimi tasarım organizasyonları tam tanımlı gruplar halinde çalışırken kimisi kademelere ayrılmış çalışanlardan duruma göre oluşan gruplar elde ederek iş yürütürler, kimilerinde grup tanımları yeteneklerine göre tasnif edilmiş işlevsel gruplarken kimilerinde bir projenin ihtiyaç duyacağı bütün kişiler aynı grubun üyesi olarak çalışmaktadırlar.

Naoum (2001) çalışma gruplarını ikiye ayırmıştır: formel gruplar, enformel gruplar.

Formel gruplar işin gereği, belli bir amaç üzerine oluşturulmuş gruplara verilmiş isimdir. Enformel gruplar ise sosyal dinamikler içerisinde kendiliğinden arkadaşlık bağları ile oluşan sosyal grupları ifade etmektedir (Naoum, 2001).

Her şekilde gruplamanın yönetime kolaylık sağlayacağı belirtilebilir. Naoum (2001)'in Handy (1998)'den derlediğine göre grupların teşkil edilmesindeki amaç organizasyonel ya da sosyal olarak ikiye ayrılır. Organizasyonel amaçlar:

- İş dağılımını sağlamak
- Yönetimi kolaylaştırmaya çalışmak
- Problemleri çözüp karar verebilmek
- Bilgi işlemek
- Bilgi ve fikir seçebilmek
- Kararların sınanması
- Koordinasyon ve iletişim
- Bağlılığı ve katılımı yükseltmek
- Çıkar çalışmalarının müzakere edilmesi
- Geçmişin araştırılması, şeklinde çeşitlendirilebilir.

Bireysel/sosyal amaçlar ise:

- Sosyal gereklerin karşılanması
- Çalışanların kendilerini diğer çalışanlara bakarak tanımlayabilmeleri
- Çalışanların üretim sırasında kendi üretimlerine yardım ve destek alabilmeleri

- Çalışanların ortak bir üretim sırasında yardım ve destek alabilmeleri, şeklinde çeşitlendirilebilir (Naoum, 2001).

Çalışanları gruplandırırken kullanılan birkaç gruplama tabanı mevcuttur. Naoum (2001) bu tabanları şu şekilde sıralamıştır.

- Bilgi ve yeteneğe göre gruplamak
- İş akışı ve işleve göre gruplamak
- Zamana göre gruplamak
- Çıktıya/ürüne göre gruplamak
- Müşteriye göre gruplamak
- Yere göre gruplamak
- Projeye göre gruplamak

Grupları yapılandırırken dikkat edilmesi gereken grupların homojen bir geçmişe sahip olmaları, ortak amaçları gütmeleri, ilgi alanlarının benzer olması, birbiri ile uyuşan karakterlerin birleştirilmesi ve aynı kaynaktan besleniliyor olmasıdır.

Grupların gelişim süreçleri yani yaşam döngüleri içerisinde geçtikleri evreler vardır. Bunlar:

- Grubun oluşturulması (forming)
- Alışma süreci (storming)
- Grup benliğinin oluşması (norming)
- Grubun birlikte hareket edebilen bir bütün olması (performing)
- Grubun dağılması (adjourning), şeklinde sıralanır (Naoum, 2001).

Grupları idare etmek ile bireyleri idare etmek farklı olabilir. Birey tepkileri ile grupların vereceği tepkiler bireylerden farklıdır. Gruplama yapmak, bütünü daha kolay yönetilebilir tanımlı parçalara ayırmak, gerekli olabileceği gibi organizasyonda markalaşmaya engel olabilecek bir ayrışmaya da neden olabilir. Kimi durumlarda yöneticilerin grup kültürünün organizasyon içinde bir alt kültür olduğunu vurgulaması ve alt gruplar arasında empati kurulabilmesini sağlaması gereklidir. Bununla birlikte aynı işin görüldüğü alt gruplar arası rekabetin organizasyonda verimliliği arttırdığı da gözlemlenmiştir. Önemli olan gruplar arası rekabetten doğan çatışmaların, kaos yaratmayacak bir optimum seviyede kalmasını sağlamaktır. Bu konu ilerideki konularda daha net açıklanacaktır.

3.3.3.3 Motivasyon ve iş memnuniyeti

Çalışanların psikolojik durumlarının sağlıklı tutulması önem verilmesi gereken bir konudur. Emmitt (2007) iki tip psikolojik bozukluğun kolaylıkla herkes tarafından gözlemlenebileceğinden söz etmiştir: Tükenme ve stres. Her ikisinin de çalışan üzerinde büyük etkisinin olduğu vurgulanmıştır.

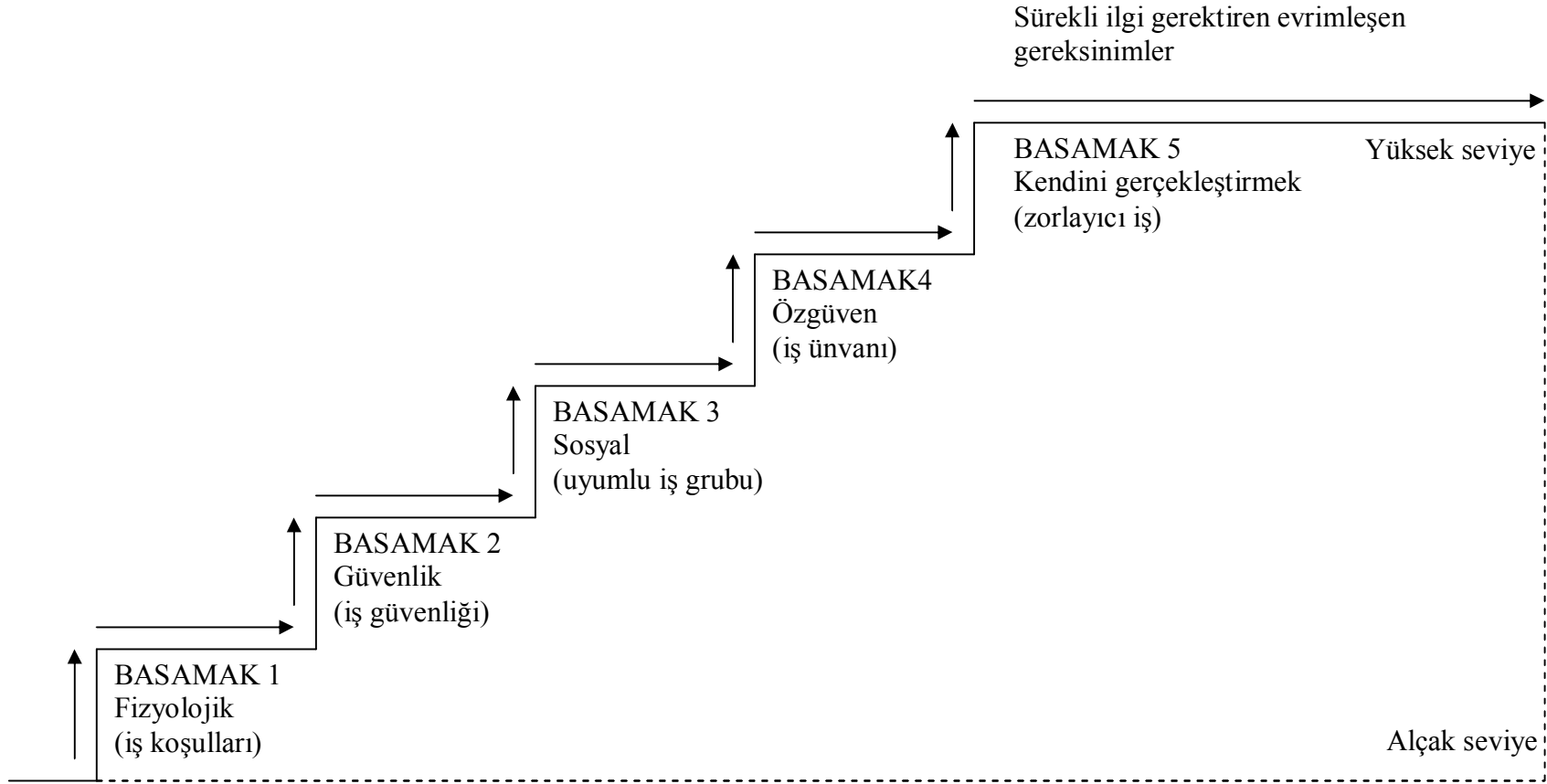
Emmitt (2007) psikolojik durumun olumlu olmasının iş memnuniyeti ile sağlanabileceğinden bahsetmektedir. İşten memnun olunması ise motivasyon ile ilişkilidir.

Motivasyon bir işteki başarının anahtarı gibi görülebilir. Naoum (2001)'e göre psikologlar yıllardır insanları neyin çalışmaya teşvik ettiğini sorgulamışlar ve bir takım varsayımlara ulaşmışlardır.

- İnsanın bütün davranışlarının altında bir neden yatar
- İnsan davranışlarının kökeni ihtiyaçlardır
- İhtiyaçlarını tatmin etmek için insanoğlunun hedefleri vardır.
- İhtiyaç ve hedefleri başarmış olmak iş memnuniyeti ve performansla ilişkilidir.

Motivasyon üzerine yapılmış sayısız çalışmadan süzulebilecek sonuç motivasyonların ihtiyaçları tatminden yola çıkmakta olduğudur. Naoum (2001)'in Maslow'dan derlediği ihtiyaçların hiyerarşisi incelenirse öncelikle hangi ihtiyaçlar üzerinden motivasyonlar çıkarılması gerektiği gözlemlenebilecektir (Şekil3.11).

Burada vurgulanması gereken nokta şudur: tatmin veren şeyler motivasyon türetir. Naoum (2001)'in çeşitli kaynaklardan derlediği bilgileri özetlemek gerekirse motivasyonun iki soru etrafında toplandığını varsayabiliriz. Neden burada çalışmalıyız? Neden daha gayretli çalışmalıyız? Bu iki soruya verilebilecek cevapları tasnif etmeden sıralamak gerekirse cevap verecek konuların; maaş, çalışma saatleri, şirket politikaları, idare, kişilerarası ilişkiler, başarı hissi, tasdik edilme, işin getirdiği ödüller, sorumluluk sahibi olmak, başarılı olma fırsatları hakkında olabileceği söylenebilir. Bu sayılan konularda tatmin olan çalışan motive bir şekilde daha verimli çalışmaya başlayacaktır. Burada eklenmesi gereken durum çalışanların motivasyon kaynaklarının gerçekçi olması gerekliliğidir. Gerçekçi olmayan beklentiler sonuçta çalışanlarda umutsuzluğa sebep olabilirler.



Şekil 3.11 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, 1943(Naoum, 2001, s:232)

Naoum (2001)'e göre organizasyonlarda çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler şunlardır:

- a.Çalışan özellikleri
 - i.İhtiyaç ve beklentiler
 - ii.Yaş ve olgunluk
- b.Yönetim faktörleri
 - i.Yönetim/liderlik stili
 - ii.İnsan kaynakları yönetimi
- c.Organizasyon faktörleri
 - i.İş karakteristiği
 - ii.Strüktür ve iş tasarımı
 - iii.Çalışma ortamının kalitesi
 - iv.İletişim (grup dayanışması)
- d.Sonuç
 - i.Görev performansı ve hedeflere ulaşmak
 - ii.Çalışanın iş tatmini

3.3.3.4 Tasarım ortamı ve yaratıcılığın devamlılığının sağlanması

Motivasyonun kollarından biri olmakla beraber fiziksel olarak çalışılan yer de iletişim isteğine göre tasarlanmalıdır. Burada yer beşeri ilişkileri ile beraber tasarım işi yapılan ofisin kendisidir. Yaratıcı insanlar normal kişilerden farklıdır. Yaratıcılık da standart koşullardan beslenemez. Tasarım yapılan ortamın yaratıcılığı arttırıcı şekilde tasarlanması ve gerek duyuldukça yenilenmesi değiştirilmesi gereklidir. Yaratıcılık yenilikten güç alır. Yaratıcılığın sürekli kılınması için sürekli yenilenmek çalışma sisteminin bir parçası haline getirilmelidir.

3.3.3.5 Kişisel gelişim

Kişisel gelişimi üç ana aşamada inceleyebiliriz:

- Beceri geliştirmek
- Kariyer geliştirmek
- Sürekli mesleki gelişim

Bireylerin sadece deneyime dayanan bilgi birikimi ile yetinmeleri, sürekli değişen bilgi devinimi içerisinde yetersiz kalacaktır. Bilginin sürekli güncellenip değiştiği günümüz koşullarında planlanmış bir kişisel gelişim gereklidir (Emmit, 2007).

Çalışanların kişisel gelişimi, güncel yaklaşım ve bilgileri haiz olmaları, yeni uzmanlık alanları geliştirmeleri, ofisin bilgi birikiminin rekabet edebilir düzeyde tutulabilmesi açısından önemlidir (Emmit, 2007).

Çalışanların ilerleyiş şemalarını tanımlayan bir kariyer planlaması yapılması kişisel gelişim açısından önemlidir. Sadece tasarım firmalarına has olmayan bir problemi vurgulamak gerekirse kişisel gelişimi hissetmeyen çalışan motivasyon düşüklüğü gösterecektir. Ne kadar çok çalışırsa çalışsın bir fark yaşamayacağını düşündüğünden organizasyona bağlılığı zedeleneyecektir. Bunun engellenmesi için çalışanların performans ve yeteneklerine göre sınıflandırılması ve girdikleri işte nereye doğru ilerlediklerinin, diğer alanlara atlamak isterlerse barındırmaları gereken becerilerin neler olacağı hakkında bilgilendirilmeleri gereklidir.

Sürekli mesleki gelişim üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Emmit (2007) bu konuda bir kişinin görevlendirilmesini ve sürekli gelişim için bir yıllık bütçenin ayrılması gerektiğini vurgulamıştır. Ülkemizde mimarlar odasının sürekli mesleki gelişim adına bireylere sunduğu seminer ve çalıştaylar mevcuttur. 2008 yılına kadar sürekli gelişim seminerlerine katılım zorunlu olmasına rağmen 2009 yılında açılan dava sonucu sürekli mesleki gelişim seminerleri zorunlu olmaktan çıkarılmıştır. Sürekli gelişim hem bireyler hem de organizasyonlar açısından rekabet edebilme yeteneklerini geliştirecektir. Ülkemizde tasarım organizasyonlarında toplu olarak yapılan sürekli gelişim tiplerine örnek olarak iletişim tekniklerinin geliştirilmesi, toplu dil kursları, kültür gezileri, malzeme üreticileri tarafından tüm organizasyonlara uygulanan eğitimler örnek gösterilebilir.

3.3.4 İletişim ve bilgi paylaşımı yönetimi

İletişim ya da bir başka deyişle haberleşme, tasarım yöneticisinin en önemli görevidir. Daha önceden de belirtildiği gibi tasarım yöneticisi pozisyonu başta bir iletişim görevi olarak doğmuştur. İletişimin doğru kurulması proje tasarım sürecinde çok önemli bir faktördür.

İletişimin tanımını TDK şu şekilde yapıyor:

a. 1. Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon. 2. tek. Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon: “*Basın mensupları bağlı oldukları yayın kuruluşları ile iletişim hâlindeydiler.*” -N. Eray.

b. Bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına, herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme.

c. Bilgi ve deneyim alışverişi.

d. Bir bilginin, bir haberin, bir niyetin, bir konuşmanın ilkel veya gelişmiş bir işaret sisteminden yararlanılarak bir zihinden başka bir zihne yahut da bir merkezden başka bir merkeze ulaştırılması. Dil en önemli iletişim aracıdır.

e. Bir düşüncenin, bir duygunun yüz anlatımı, el, kol ve baş hareketleri, konuşma yoluyla ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirişim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletimi (Url-2).

Tunstall (2000) bina üretim sürecinin katılımcıların sürekli bilgi alışverişinde olmak durumunda oldukları bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Emmitt (2007) iletişimin algısal bir süreç olduğunu, alıcı ile verici arasında bir ortak payda bulunması gerektiğini belirtmiştir.

Obje teorisine göre alıcı ile vericinin aynı şeyi anlayabilmeleri için konseptlerinin birbirinin aynısı olması gerekir.

Bilgütay (1998) araştırmasında Erdoğan (1985)’ten derlediği üzere iletişimi şu aşamalara bölmüştür.

- Gönderilecek fikir
- Kodlama
- Gönderici
- Mesaj
- Alıcı
- Çözümleme
- Fikir

Organizasyonlar içerisinde birçok bilgi paylaşımı şekli mevcuttur. Bazı yöneticiler çalışma ortamındaki iletişimin gürültülü olmasını ve sürekli paylaşım içinde

olunmasını kimileri ile gürültüsüz olmasını ve paylaşım için belli buluşmalar ayarlanması gerektiğini düşünebilirler. Genellikle sessiz ortamın daha olumlu olduğu varsayılsa da bu genel geçer bir kural değildir. İletişimin nasıl yapılacağı ofis kültürü içerisinde oluşan bir olgudur (Emmit, 2007).

Emmit (2007) ofis içerisinde iletişim açısından belli protokollerin mevcut olmasının yararlı olduğunu vurgulayıp tasarım yöneticisinin bireylerin iletişimlerini kontrol edilebilir bir seviyede tutmalarına yardım edebileceğini belirtmiştir. İletişimin fazla olması, örneğin: çok fazla toplantı, iş akışını bölen telefon görüşmeleri, uzun süre uğraşmayı gerektiren e-postalar ve ofislere yapılan beklenmedik ziyaretlerin iş akışını engelleyebileceği bir gerçektir (Emmit, 2007).

Bu durumdan çıkarılabilecek sonuç şudur; iletişim, büyük bir zaruret olmakla beraber aynı zamanda yapılaş şekli kontrol edilmesi gereken bir olgudur.

3.3.4.1 İletişim çeşitleri, yönleri ve özellikleri

Bilgütay (1998) iletişim konusunu, büro içi haberleşme, büro dışı gruplarla haberleşme, proje grubu arası haberleşme, insan makine etkileşimi başlıkları altında dörde bölerek incelemiştir. Bu bölümlendirme proje üretim sürecinde iletişim içerisinde olunabilecek tarafları listelemesi yönünden önemlidir.

Tunstall (2000) tasarım sürecindeki iletişim çeşitlerini üç çeşide ayırmaktadır.

- Konuşma: çeşitli yöntemlerle konuşarak bilgi alışverişinde bulunma
- Yazma: bilgiyi mektuplar, raporlar ya da toplantı tutanakları ile iletmek
- İmaj kullanmak: çizim, model ya da fotoğraflar hazırlamak

Sözlü iletişim en basit iletişim şeklidir. Ancak burada bir kavramı açıklamak gerekir. İnsan beyni dil ile kavrama yaparken geçmiş deneyimlerinde kurguladığı konseptlerden yararlanır. Örnekle açıklamak gerekirse, araba kelimesi bir konsepttir. Hayatında hep kırmızı bir otomobil gerçek nesnesini araba olarak tanımlamış bir kişi ile hiç otomobil görmemiş ve bir ahşap at arabası gerçek nesnesini araba olarak öğrenmiş iki kişi arasında araba sözü geçtiği zaman, bilgi aktarımı temiz olsa da anlaşılan fikir farklıdır. İşte bu noktada organizasyonlarda durum ve nesneler için yeni konseptler üretilmesi devreye girecektir. Burada konsept kelimesi ile gerçek nesne ve durumlar için türetilen dil (ses, yazı, işaret) karşılıklarını ifade etmektedir (Khosrowshahi ve Underwood, 2009).

Organizasyon dili hibrit bir lehçedir. Deneyimlerle üretilir ve kuşaktan kuşağa aktarılır. Dışarı ile olan ilişkilerde kavramın genel geçer açıklamaları kullanılsa da organizasyon içerisinde bir kavramı ya da durumu açıklamak için deneyimlerden yararlanılan sesler kullanılmaktadır. Bu tip kelime ve dil oluşumunu askerlik kültüründe çok açık şekilde gözlemlemek mümkündür. Asker ocağında erler duygularını, içinde bulundukları durumu, hiyerarşik durumlarını birbirlerine anlatmak için çeşitli söz öbekleri geliştirmişlerdir. “Beraber mi bot bağladık.”, “Şafak Doğan Güneş”, “hürgeneral”, “poşet” gibi sadece kendi bulunduğu çevre içerisinde anlamlı olan söz ve söz öbekleri organizasyon içerisinde dil ve lehçe oluşumuna örnek teşkil etmektedir. Örneğin “poşet” kelimesi askerler arasında “yedek subay adayı kısa dönem er” konseptinin kısaltması olarak kullanılmaktadır. Kelimenin bu anlamda kullanılmaya başlaması basit bir efsaneye dayandırılıp bir daha sorgulanmadan sanki söz birliği edilmiş gibi ülkenin bütün askeri birliklerince benimsenmiştir. Burada askerlik örneğinin verilme nedeni güçlü bir organizasyon kültürünün oturmuş olmasıdır.

Yazılı iletişim kontrol edilmesi gereken bir olgudur. Söz uçar yazı kalır ifadesi burada anlamını kazanacaktır. Önceden şifahen ifade edilmiş olgular yazılı olarak iletiltiklerinde artık geri dönülemez şekilde belgelenmiş olmaktadır. Tunstall (2000) yazılı iletişimde belge hazırlarken dikkat edilmesi gereken unsurları şu şekilde sıralamıştır:

- Belge içeriğini bir mantık sırasına sokmak
- Fikirleri ayrı paragraflarda anlatmak
- Sabırlı olmak
- Özlü, basit ve açık olmak
- Teknik ve teknolojik terimlerin kullanımından kaçınmak
- Tutarlı bir üslup kullanmak
- Tam emin olunmayan kavramları iyi açıklamak
- Objektif ve sübjektif değerleri birbirinden ayırmak
- Genelleme ve varsayımlardan uzak olmak
- Belge hazırlandıktan sonra tekrar kontrol etmek
- Elle hazırlanan belgelerde okunurluktan emin olmak (Tunstall, 2000).

Bunun dışında resmi bir iletişim kültürüne sahip olmak ve çok samimi olursa da her alıcı ile teklifli iletişim adap ve kurallarına uygun davranmak faydalı olacaktır. Hazırlanan yazılı belgenin gideceği ve cevabı beklediğimiz adresi de doğru ve okunaklı belirtmek gereklidir. Yazılı bilgilerin depolanması gereklidir.

İmge kullanmak yani bilgiyi iletirken grafik, çizim, model ya da fotoğraflardan yararlanmak bilgiyi iletmenin en etkili yollarından biridir. Bir sonraki bölümde bu konu daha net açıklanacaktır.

İletişimin iki yönlü olduğu varsayılabilir. Eş düzeyde iletişim ve eşit olmayan düzeyde yukarı ve aşağı doğru iletişim/bilgi alış veriş. Bu belki de iletişime konvansiyonel bir bakış açısı olarak doğru olabilir ancak günümüz bilgi teknolojileri sayesinde iletişim zinciri içerisinde olmayan alıcılar da bilgi edinip ona göre tepki verebilmektedirler. Bu da iletişimi üç boyutlu olarak inceleme gereğini doğurur. Üçüncü boyutta aslında iletişim dâhilinde olmayan alıcı ve vericiler tanımlanmış olur.

İletişim şekillerinden biri organizasyon içi diğeri de organizasyon dışı olabileceği daha önceden belirtilmişti. Naoum (2001)'e göre organizasyon içi iletişim şekillerini dört ana grupta toplayabiliriz.

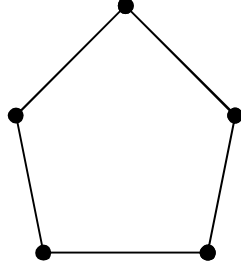
- Dairesel ya da iki taraflı
- Zincir ya da ardışık
- Y zinciri
- Tekerlek (Şekil3.12).

Bilgütay (1998) bu konuda Moorhead ve Griffin (1992)'nin yaptıkları çalışmadan derlediği şu dört basit organizasyon ağlarını ele almıştır:

- Tekerlek ağı
- Zincir ağı
- Daire ağı
- Tüm kanal ağı.

Tekerlek ağları iletişimin iki yönlü olduğu organizasyon yapısını, zincir ağlar hiyerarşik düzen içerisinde yukarı aşağı doğru iletişimin olduğu yapılanmaları, tekerlek ağı merkezden eş düzey dağılan iletişim yapılanmasını, tüm kanal ağı ise küçük enformel bağlı eşdeğer iletişime sahip iletişim hücrelerini tarif etmektedir.

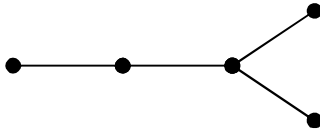
Bu noktada organizasyon kültürü ile ilgili daha önceden verilmiş olan örneklerin hatırlanmasında fayda vardır. Tasarım yöneticisinin iletişim sistemini organizasyonun kültürel yapısına göre seçmesi olumlu olacaktır. Örnek verilmesi gerekirse güç tipi organizasyon kültürleri için tekerlek ağı iletişim modelinin uygun olacağı şüphesizdir.



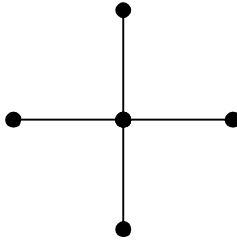
Dairesel ve karşılıklı



Zincir ya da dizgisel



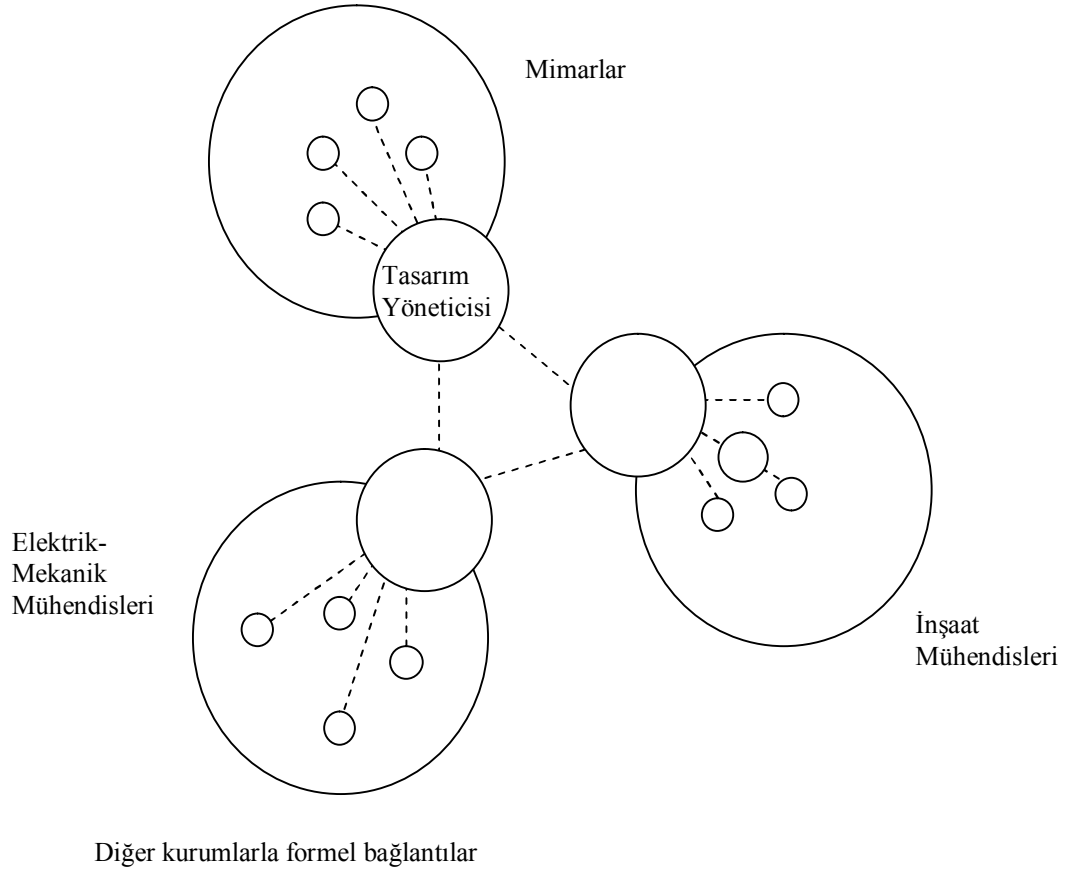
Y



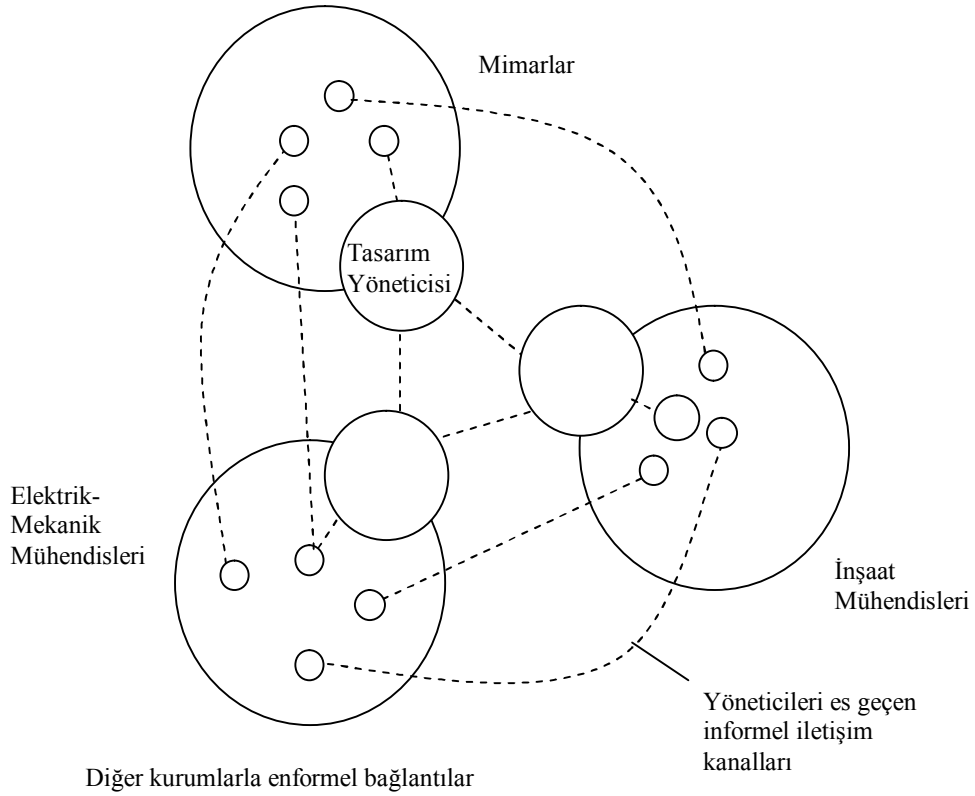
Teker ya da
havuz

Şekil 3.12 : Basit iletişim şebekeleri (Naoum, 2001, s:133)/(Berelson and Steiner den, 1964).

Organizasyon dışı iletişimde Emmitt (2007) formel ve enformel iletişimi anlatmaktadır (Şekil3.13, Şekil3.14). Formel iletişim tasarım yöneticisi üzerinden yürüyen iletişimdir. Enformel yönetim ise tasarım yöneticisi alt gruplarının kendi aralarında kurdukları teklifsiz ilişkiyi tanımlamaktadır. Organizasyonlar arasında enformel iletişimin artırılması bir çok açıdan diğerine göre daha olumlu görülmüştür (Emmitt, 2007).



Şekil 3.13 : Diğer organizasyonlarla formel iletişim (Emmit, 2007, s:251).



Şekil 3.14 : Diğer organizasyonlarla enformel iletişim (Emmit, 2007, s:252).

3.3.4.2 Bilgi, bilgi birikimi, bilgi paylaşımı ve belgeleme

Türk dil kurumu sözlüğü bilgiyi şu şekilde tanımlamıştır (Url-2).

Bilgi: a. 1. İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat. 2. Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf: “*Babası, önce ona, Mazlume ve ailesi hakkında birçok bilgi vermişti.*” -H. E. Adıvar. 3. İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf. 4. *fel.* Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler. 5. Bilim: *Doğa bilgisi.* 6. *bl.* Kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam.

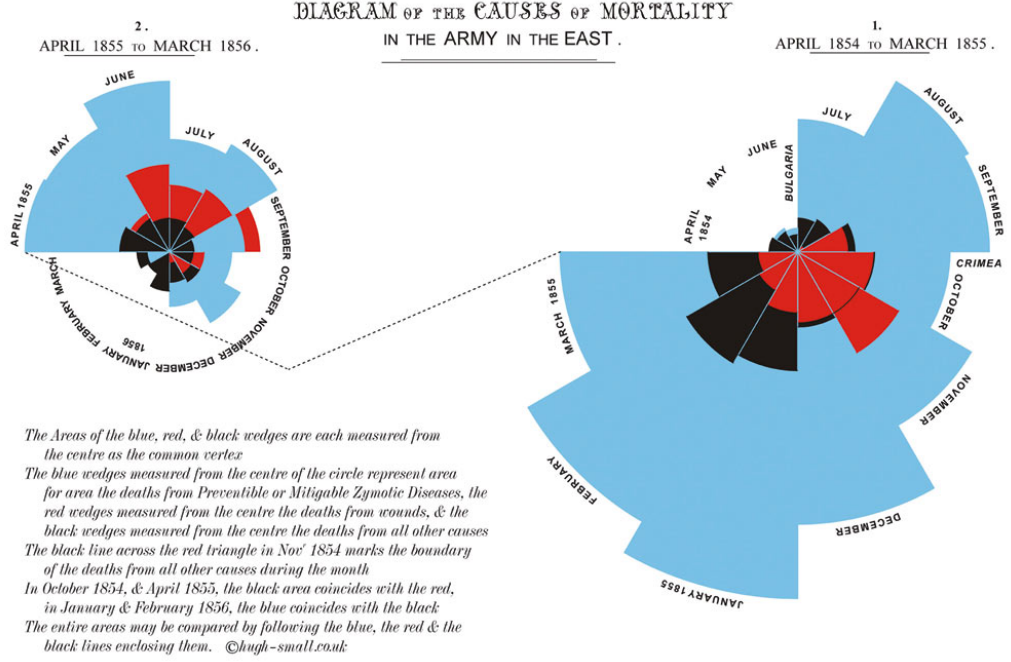
Bilgi, malumat, haber, mümkün olduğunca objektif izlenimlerdir. Kısacası bilgi her şeydir ve her şey de bilgidir. Burada önemli olan hangi bilgilerin değerli olup saklanması gerektiğine karar vermektir. Saklanan bilgilerle oluşturulan bilgi birikimi diğer projelerde de kullanılacaktır.

Tasarım yöneticisi bireylerin günlük aktiviteler içerisinde projeler hakkındaki bilgilerini değiş tokuş edebilecekleri bir organizasyon kültürü oluşturmaya mecburdur (Emmit, 2007).

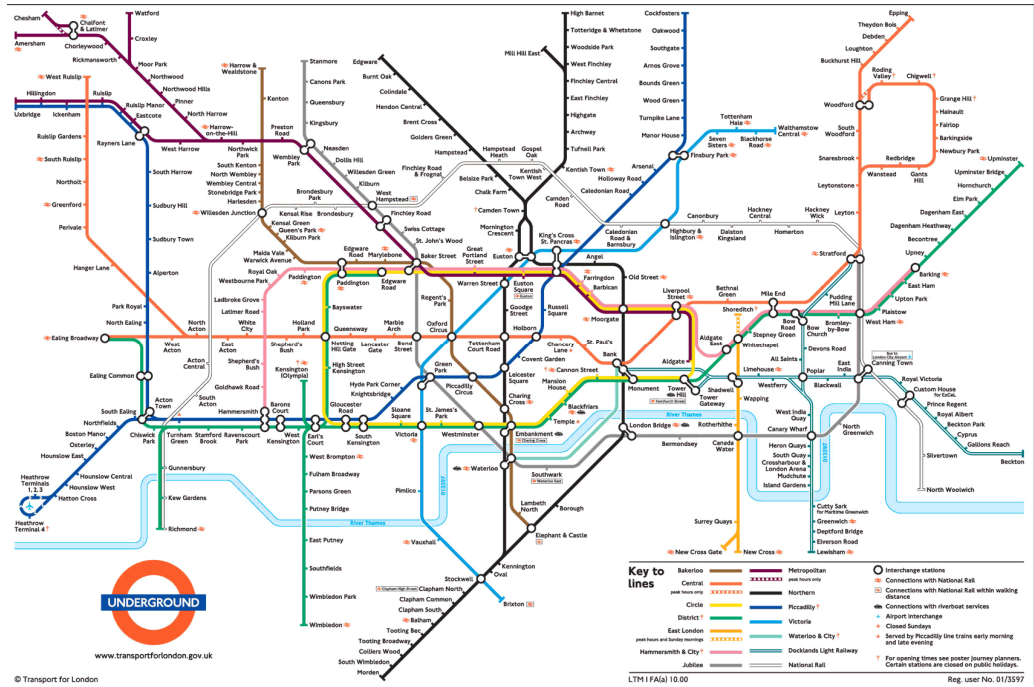
Bilgi çok çeşitli yolla toplanır, biriktirilir ve paylaşılır. En basiti deneyimlemek ve raporlamaktır. Mimarlar ve mühendisler sürekli üzerinde uğraştıkları problemlere dair bulguları, çözümleri bir raporlama yöntemi ile saklarlar ve bu en basit şekli ile bir daha aynı problem ile karşılaşıldığında kullanılmak üzere hazırlanmış bir bilgi birikimi haline gelmiş olacaktır. Bilginin toplanması tasarım yöneticisine süreç içerisinde müdahale edilmesi gereken noktalı tayin etmesinde yardımcı olacaktır.

Bir başka önemli nokta da bilginin yorumlanması ve işlenmesidir. Bu konuda belirgin iki örnekten bahsedilebilir birincisi konunun ilk örneklerinden olan ünlü hemşire Florans Nightingale’in savaş süresince ölen insanların ölüm nedenleri ile zamanları ve ordu hareketlerini ilişkilendirdiği çizelgeleridir. Bu çizelgelerde savaş sırasında ölümlerden daha fazla insanın başka nedenlerden öldüğünü ispatlayan hemşire birçok hayat kurtarmıştır (Şekil3.15). Diğeri ise Harry Beck tarafından hazırlanan İngiltere Londra’daki Londra metrosu haritalarıdır. Daha önceden anlaşılması zor, ölçekli bir harita kullanan Londra halkı bu yeni anlatım tekniği ile gidecekleri yönün basit bir şekli ile şehrin takriben neresinde oldukları hakkında bir fikir edinmektedirler. Bu sayede bütün metro hattı birleşim ve kesişimleri tek bir haritada birleştirilebilmiştir (Şekil3.16).

Modern yaklaşımda bu işleme bilginin görselleştirilmesi denilmektedir (visualization). Bilgi tek başına yorumlanmadan bundan yorum çıkarmak mümkün değildir. Bilginin görselleştirilmesi izleyicide algısal bir edinim sağlar (Khosrowshahi, 2009). Çok basit bir örnek ile haritalardaki eğim çizgileri yükseklik bilgisinin düzlemde görselleştirilmesinden ibarettir.



Şekil 3.15 : Florans Nightingale grafikleri (Url-5).



Şekil 3.16 : Yeni Londra metrosu haritası (Url-6).

Bilgiyi görselleştirmenin tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Lineer: tablolar, alfabetik listeler, kronolojik öğeler
- Hiyerarşiler: aile ağaçları, sistem bileşenleri
- Çok boyutlu: davranış analizi, film bulucu
- Vektör uzay
- Mekânsal: 2B, 3B bilgiler, planlar, kesitler, haritalar (Khosrowshahi ve Underwood, 2009).

Daha önceden tasarım ürününün bir takım belgeler ve teknik destek vermekten ibaret olduğundan bahsedilmişti. İşte bütün bu belgeler bina hakkındaki bilgilerin görselleştirilmesinden ibarettirler. Bu belgeler, problem hakkında mimarın ve mühendislerin deneyimleri ve diğer bilgilerini bir araya getirerek buldukları sonucun teknik dille görselleştirilmesinden ibarettir.

Yorumlanmış bilgi artık paylaşılmaya hazırdır. Bu hazır bilgi haline mesaj denilir. Mesajlar bir araç yardımı ile alıcıya gönderilirler. Gönderilme nedeni ve yöntemi sayısız şekillerde gerçekleşebilir. Uç bir örnek olarak semiyotik iletişimde sadece duruş şekli bir duygu mesajının alıcı tarafından algılanması ve cevap verilmesi sürecini doğurabilir.

3.3.4.3 Toplantılar ve çalıştaylar

Toplantılar, tasarım ve projelendirme sürecinde hem yararlı hem de zararlı olabilen buluşmalardır. Emmitt (2007) toplantıları pahalı bir buluşma olarak tanımlamaktadır. Bir proje grubu toplantısı genellikle mimarın ev sahipliğinde gerçekleşir. Toplantılar basitçe ikiye ayrılabilir: İç toplantılar, Dış toplantılar.

Emmitt (2007) şu ana konulara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır:

- Toplantının gerçek ve belirgin bir amacı olması
- Kimin neden katılacağını belirlenmiş olması
- Toplantı süresinin önceden belirlenmesi ve buna bağlı kalınması
- Toplantı için en uygun mekânın belirlenmesi
- Toplantının gerçekleşmeden önce planlanmış olmasına
- Bütün katılımcıların fikirlerini beyan edebilecekleri şekilde toplantının yönetilmesine
- Suskunların konuşmaya konuşkanların susmaya teşvik edilmesine

- Çok büyük toplantılarda katılımın gerekli olan bölüme indirgenmesine
- Toplantıların süresince ara verilmesine toplantının bir saatten fazla arası geçmemesine
- Alınan kararların işlerin ve yapacak kişilerin işlendiği bir toplantı tutanağının hazırlanmasına
- Toplantı tutanaklarının bütün katılımcılara ivedilikle dağıtılmasına ihtiyaç vardır (Emmit, 2007).

Tunstall (2000) toplantı yönetimi ile ilgili şu konulara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir:

- Hazırlıklı olunması
- Toplantı için bir zaman kısıtlamasının hesaplanması
- Objektif kalıp gündeme sağdık kalınmasının sağlanması
- Bir karar alındıktan sonra tekrar aynı konuya geri dönülmemesi
- Mantıklı kararlar alınmasına dikkat edilmesi mantıksız kararların düzeltilmesi
- Kararları kimin ve ne zaman uygulayacağını doğru anlaşıldığından emin olunması
- Katılımcıların sonda gündem dışı konuları ortaya atmalarına izin verilmesi

Toplantı sıklıklarının planlaması tasarım yöneticisinin görevlerinden biridir. Emmit, organizasyon içi durum değerlendirme toplantılarının her pazartesi yapılmasının bilgi paylaşımı açısından oldukça yararlı olacağını belirtmiştir. Öğle yemeği toplantıları çalışanların duygu ve düşüncelerini paylaşmalarında etkin bir araç olmakla beraber aynı zamanda ofis adına sunumların da yapılabileceği iş yemeği toplantıları için de en uygun zamandır. Aylık müşteri toplantıları proje hakkındaki bilgilendirme için uygun görülmüştür (Emmit, 2007). Müşterilerin gereğinden fazla, tasarımın ilerlemesine izin vermeyecek sıklıkta ofisi ziyaret etmeleri tasarımcılar açısından olumsuz görülmektedir. Proje grubu koordinasyon toplantılarının da projedeki ilerleme aşamalarına paralel olarak enformel şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir.

Toplantıları kaydetmek doğru bilginin korunması için gereklidir. Toplantılar pahalıdır ve bilgilerin unutulmaması, doğru yerine ulaşması önemlidir. Toplantılar teknik açıdan mümkün olan en iyi yöntemle kaydedilmelidir. Toplantı kaydederken dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Herkesin iletişim bilgileri doğru kaydedilmeli,
- Dikkatli dinlemeli sonuçları doğru not etmeli
- Bilgiyi başlıklar altında tasnif etmeli
- İlgili bilgileri bir arada toplamalı (Tunstall, 2000).

Toplantı sırasında konuşmanın akışının kesinlikle bölünmemesine dikkat edilmelidir. Bunun sağlamak için toplantı notlarını hızlı tutmaya yarayan bir yazım dili geliştirmekte fayda vardır.

3.3.4.4 İletişim yönetiminde güncel yaklaşımlar

Bundan uzun süre sonra belki de içinde bulunduğumuz çağa yeni bir isim verilecek. Teknoloji, her geçen gün işlerin yapılış şeklini biraz daha değiştirmektedir. Bundan sadece yirmi sene önce yine aynı ya da benzer yapılar tamamen başka teknikler kullanılarak tasarlanmaktaydı. Bu değişimi bilgi teknolojilerindeki büyük atılıma bağlamak yanlış olmaz.

2010 yılı itibariyle üretilen bu araştırmaya bu güne kadar gelen bilgisayar destekli üretim modellerinden ya da internetin yapı sektörüne katkılarından bahsetmek belki de abesle iştigal olacaktır. Bunun yerine tasarım yöneticisinin iletişim yeteneklerini yükselten ya da tasarım tekniğinde bilgi işleme şekline yeni bir anlam katan birkaç modern örnek vermek belki de daha doğru olacaktır.

Objeye yönelik tasarım: objeye yönelik tasarım kısaca bir bütünü yapısal ve davranışsal özelliklerine göre gruplanmış objelerden türetmektir (Khosrowshahi, 2009). Bu tasarım anlayışı ile mimari ürün üretme tekniği de tamamen değişmektedir. Bilgisayar ortamında “çizim” son ürünü üretmeye yönelik olan ve artık konvansiyonel sayılabilecek basit teknolojiye çizim programları yerine, yapı tasarımının “duvar”, “kolon”, “oda” gibi yapısı ve davranışı (görevi) belirgin objelerden üretmeye olanak sağlayan programlara geçilmektedir. Bu tasarım şekli, gerek girdiyi gerekse çıktıyı kökünden değiştirmektedir.

Aynı tasarım yönelimi iletişim tekniklerinde de basitleşme görülmesine neden olmaktadır. Hantal ve uzun algoritmaları iletişim gereçleri yerini insan makine etkileşimini hızlandıracak objeye yönelik daha basit gereçlere bırakmaktadır.

4B modelleme: İnşaat sektöründe 4B modelleme tekniği en basit anlatımıyla, bilgisayar teknolojisi kullanılarak tasarım aşamasında, inşaat sürecinin

simülasyonudur. Uzun yıllar boyunca inşaat planları genel olarak bar diyagramları veya CPM ağ diyagramları gibi iki boyutlu diyagramlarla oluşturulmuştur. Ancak bu diyagramlar inşaat sürecinin gerçekçi yapısını tam olarak yansıtamamaktadır. Buna paralel olarak CAD uygulamalarının yoğunlukla kullanılmaya başlanmasıyla çoğu inşaat firması projelerini CAD platformlarında üç boyutlu (3B) olarak modellemektedir. Ancak tek başına bu üç boyutlu modeller sadece statik görüntüler sağlamak ve projenin belirli bir periyoduna ait kesin durumunu gösterememektedir. Bir başka deyişle bu modellerden sadece dış görünüm ve basit yapısal bilgi alınabilmekte, inşaat süreci konusunda faydalanılamamaktadır. Bu bakış açısında saha yöneticileri bilgisayardan herhangi bir destek alamamaktadırlar. Ancak 4B teknolojisi statik üç boyutlu modellere zaman bilgisini de eklemekte ve planlamacıların inşaat sürecini üç boyutlu ortamda görmelerine olanak sağlamaktadır. Bu üretim tekniğinin kullanılabilmesi için öncelikle tasarım üretimi tekniğinin bu yönüne adapte edilmesi gerekliliği doğmaktadır. Ürünü hazırlarken mimarın kullandığı teknoloji bu tip modellemeye uygun olmalıdır.

İletişimde internetin rolü yadsınamaz. Organizasyonlar içerisinde ve dışında bilgi alış verişinin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için bazı modern internet araçları/sistemleri tasarlanmıştır. Organizasyonlar mekânsal sınırları gerektirmeyecek hale gelebilmektedir. Toplantı yapabilmek için aynı yerde bulunmak gerekliliği ortadan kalkmıştır. Sadece bir iletişim aracıyla bilginin kıtalar arasında hareketi bile basitçe gerçekleştirilebilmektedir.

Organizasyon içerisinde kullanılabilecek modern iletişim araçlarından birisi CRM sistemleridir. Bu sistemler bir organizasyon içerisinde kayıtlı bilgilerin organizasyonun diğer bölümlerince kullanılabilmesi esasına dayanan sistemlerdir.

TAGO Mimarlık Müh. Müş. Ltd. Şti. için, Salford Üniversitesi bünyesinde, Profesör Farzad Khosrowshahi yönetiminde Emre Kurbak tarafından, 2009 yılında tasarım sürecinde kullanılmak üzere tasarlanan “TAGO Network” isimli internet aleti bu tip sistemlere bir örnek teşkil etmektedir.

Öncelikle belirtilmelidir ki bu sistemlerin tasarımından çok işler hale getirilmesi süreci sorunludur. Her sistemin terzi işi, tam olarak tasarlandığı organizasyonun iletişim yapısına uygun olması gereklidir. Sistem tasarımı yapılırken öncelikle organizasyonun yapısı detaylı şekilde incelenmiştir. Daha sonra anket çalışmaları ile

iletişim problemlerinin yaşandığı noktalar belirlenmeye çalışılmıştır. En sonunda da obje yönelimli tasarım tekniğı kullanılarak organizasyon içerisindeki iletişim birimleri birbirinin iç müşteri olarak tanımlanmıştır. Dışarı ile olan ilişki de hiyerarşik tanımlamalar ile aynı sistem içerisine dâhil edilmiştir. En son üretilen sistem tekrar anket çalışmaları ile değerlendirilip sonuçlara göre değışiklik yapılması gerektiğı not edilmiştir. Çalışma işler bir sistem değıldir ancak mimari tasarım sürecinde bilgi alışverişinin gerektireceğı çoğı ihtiyaca cevap verecek şekilde tasarlanmıştır. Bu bakımdan örnek teşkil edebilir (Şekil3.17, Şekil3.18, Şekil3.19).

Şekil 3.17 : TAGO Network giriş sayfası (Kurbak, 2009).

Şekil 3.18 : TAGO Network ana sayfa (Kurbak, 2009).

Welcome to TAGO Network

Please fill the form below and submit it.

initial	
name	
surname	
e-mail address	
T1	
T2	
cell phone	
fax	
address	
Practice	
Title/Rank/Position	
Assign under an office	
Emergency contact	
Emergency phone	

Additional information for TAGO members

Dear TAGO members please don't forget to submit additional details required after signing in. Please check profile section occasionally.

Terms and conditions

☐ I have read, and agree to abide by the terms and conditions.

☐ I filled this form myself and I'm responsible for my mistakes.

Filled by member

Word Verification

Type the characters you see in the picture

Submit form

Şekil 3.19 : TAGO Network yeni veri girişi sayfası (Kurbak, 2009).

3.4 Tasarım Yönetimi Araçları

Tasarım yönetimi işini yapabilmek için yardımcı olan bazı basılı ve dijital araçlar vardır. Bu araçlar, tasarım yöneticisinin çalışma alanı içerisinde çeşitli noktalarda kullanılmak üzere tasarlanmış olabilir. Organizasyon içinde kültürü tanıtıcı broşürlerden iletişim araçlarına, rapor cetvellerine, kontrol listelerine kadar varabilen küçüklü büyüklü araçlar, tasarım yönetimi araçları olarak nitelendirilebilirler. Bu araçlar en basit yöntemle ikiye ayrılabilir.

- Basılı araçlar
- Dijital araçlar

3.4.1 Basılı araçlar

Çalışan bilgilendirme broşürleri: bu broşürler çalışanların ofis ve çalışma sistemi hakkında ya da karşılaştıkları bir duruma vermeleri gereken tepkiyi öğretmek adına hazırlanan broşürlerdir. Organizasyon kültürünün oturtulması, “biz” ve “ bizim yöntemimiz” kavramlarının pekiştirilmesi için yeni çalışanlara iletilen broşür ve yönetmeliklerdir. Büyük organizasyonlarda hiyerarşik şemaların da bu tür belgeler altında bildirildiği gözlenmiştir. Katı bir organizasyon yapısı olan TSK’de buna benzer bir uygulama olarak “tek er için emniyet ve kaza önleme talimatının eğitim

süreci bitene dek üst cepte taşınması uygulaması da bu tip bilgilendirme broşürlerine örnek olarak gösterilebilir.

Çizim listeleri: proje yöneticilerince hazırlanan iş bitiminde teslim edilecek dokümanları ve bitirilmişlik yüzdelerini gösteren her hafta düzenli olarak yenilenen listelerdir. Genel durumun anlaşılması açısından önemlidirler (Hasol Erkin, 2006).

Toplantı tutanakları: Tutanak tutma yönetimi ile hazırlanmış, gerçekleştirilmiş toplantıların tutanaklarıdır.

Kontrol listeleri: tasarım aşamasında her safhanın bitiminde tasarımcı tarafından ürünün tekrar kontrol edilmesi için tasarım yöneticisi tarafından hazırlanmış belgelerdir. Bu belgeler daha önceden teslim alınmış ürünlerde gözlenen hataların listeleridir ve deneyimle beraber uzarlar. Ürün kalitesinin kontrolü açısından önem taşırlar.

Organizasyon standartları bilgilendirme broşür ve kitapları: Üretilecek olan ürün için kullanılacak metodun belirtildiği organizasyonun ürettiği ürünlerin belli bir standart oluşturmasını sağlayan yönetmelikler ve açıklamalardır.

Çalışan gider listeleri: Çalışanların tasarım üretirken yaptıkları harcamaları not ettikleri çizelgelerdir. Bu giderlerin karşılanması motivasyon açısından çok önemlidir.

TKY bildiri, pano ve notları: TKY uygulaması taban alınarak kültür oluşturulmuş ise bu kültürü pekiştirmek için TKY danışmanı tarafından tarif edilecek şekilde ofis ortamında kullanılan bildiri, pano ve notlardır.

3.4.2 Dijital araçlar

CAD Programları: Günümüzde tasarım CAD programları üzerinden yürütülmektedir. İster bireysel olarak tasarım olsun isterse ortak (collaborative) tasarım olsun tasarım yönetimine yardımcı olacak CAD programları mevcuttur.

Diğer bilgisayar programları: Tasarım yöneticisinin elinde bulunan bilgiyi işlemesine ve görselleştirmesine yardımcı olacak bilgisayar programlarıdır. Kaynakları dengeleme ve iş planlaması yapmada Primavera, SureTrack veya MS Project gibi örnekler; tablo ve görsellerin hazırlanmasına Adobe Photoshop, MS Visio, MS Excel, Open Office gibi örnekler verilebilecek olan ofis içerisinde kullanılan bilgisayar programlarıdır.

Proje internet sayfası: Projeler ve organizasyonların ortak kullanımına açılmış bilgi paylaşılabilen internet sayfalarıdır (Emmit, 2007).

İletişim programları: E-posta alıp verme, görüntülü konferans yapabilme, konferans sırasında tashih verip alabilme gibi özelliklere sahip dijital iletişim programlarıdır. CRM ve CCRM sistemleri de bu tür dijital araçlar arasında sıralanabilir. Skype, MSN Messenger, Thunderbird, MS Outlook gibi güncel örnekleri çeşitlendirilebilir.

4. ÇOK ULUSLULUK, KÜLTÜREL FARKLAR ve EŞKÜLTÜRLÜLEŞME

4.1 Çok uluslu ve Uluslararası kavramları

Uluslararası kelimesi TDK sözlüğünde şu şekilde anlatılmaktadır.

a)sf. (*ulusla'rarası*) Çeşitli milletlerin arasında yapılan, milletlerin arasında çok yönlü ilişkilerle ilgili olan, milletlerarası, beynelmilel, enternasyonal: “*Sadece toplumsal olmakla kalmayıp uluslararası ve evrensel de olan çağdaş şiirin önemi de bence buradadır işte.*” -N. Hikmet.

Çok uluslu kavramı ise şu şekilde tarif edilmiştir.

b)sf. 1. İki veya daha çok ulusla ilgili olan (sanayi veya ticaret). 2. Çeşitli ulusların katılımıyla oluşturulan (ortaklık): *Çok uluslu şirketler.*

Birisi, birbirinden farklı uluslardan oluşan iletişim birlikteliklerini, iş ilişkilerini, alışverişi, ticareti anlatırken diğeri ise farklı uluslardan oluşan üretim birlikteliklerini tarif etmektedir. Bu araştırmaya konu olan ulus ilişkileri, aynı tasarım ürününü oluşturmak üzere birden fazla ulusa ait katılımcıların bir şekilde bir araya gelmesidir. Bu tasarım organizasyonlarında tasarım organları ayrı uluslara bağlı olabileceği gibi, tasarım takımının içindeki bireyler de farklı uluslara, farklı kültürlere ait olabilirler.

4.2 Çok uluslu Tasarım Organizasyonu

Çok uluslu organizasyonlar, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır. Kapital sahibi büyük firmaların devamlı gelir ve yatırımda çeşitlilik elde edebilecekleri, yatırımı teşvik eden yeni ülke pazarlarına yatırım yapmaları ile ortaya çıkmıştır (Url-7). Bu firmalar sadece ticaret için değil küresel rekabet yeteneklerini arttıracak şekilde tasarım ve üretimde de diğer ülkelerle işbirliği içine girmişlerdir. Buna örnek olarak Avrupa pazarına açılmak isteyen Japon otomotiv firmalarının üretim ayaklarını Türkiye'ye kaydırmaları ya da İngiliz firmalarının üretim ve ek hizmet ayaklarını daha ucuz işçi çalıştırabilecekleri Hindistan'a kaydırmaları verilebilir.

Çok uluslu tasarım organizasyonu en az iki ulusun/baskın kültürün, bir tasarım ürününü oluşturmak üzere bir araya gelmesi anlamına gelmektedir. Bir araya geliş şekli tasarım organizasyonunun birleşim şekline değişiklik gösterebilir. Stüdyo modeli basit sistemlerde farklı uluslardan meydana gelmiş aynı tasarım üzerinde çalışan birkaç kişiden bahsedilebilir. Sıralı model tasarım üretimi yapılıyorsa hem iç müşteri olarak tanımlanmış uzman grupları ayrı uluslardan olabilir hem de bu uzmanlık gruplarının her birinin içerisinde farklı uluslardan tasarımcılar mevcut olabilir. Tam hizmet modelli tasarım organizasyonlarında ise proje tasarım gruplarının farklı uluslardan olması; örneğin mimarların Türk, mühendislerin Alman, cephe danışmanlarının İngiliz olması söz konusu olabilir.

Bu tanımlamalar içinden en sık rastlanabilecek olanı sıralı model tasarım organizasyonlarda tasarımın başka bir ülkede hazırlanması, tasarım geliştirmesinin ve inşaat dokümanlarının hazırlanmasının inşaatın yapılacağı ülkede o ülkenin kanun ve kurallarına göre hazırlanması yöntemidir. Yatırımcı, inşaat firması, şematik tasarımı hazırlayan mimar, iç konsepti hazırlayan mimar ve uygulama dokümanlarını hazırlayan mimarın ayrı ülkeler, ayrı kültürlerden olmaları günümüzde sıklıkla gözlenmektedir. Bunun yanında bazı malzeme firmalarının, inşaat firmalarının, makine üretimi yapan bazı fabrikaların, yeni tasarımlar hazırlayabilmek için yurt dışından ülkemize, tasarım bölümünde danışmanlık yapabilmeleri için danışmanlar ile anlaştıkları da gözlenmiştir. Bu danışmanlar deneyimleri ile firmanın tasarım bölümlerine çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır.

4.3 Çok uluslu Çalışma Ortamında Bireyler Ve Gruplar

4.3.1 Oligarşinin tunç yasası

Organizasyonların, firmaların, ofislerin, tasarım gruplarının birer küçük toplum, birer örgüt olduğunu her zaman hatırlamak gereklidir. Firma sahibinin liderlik yeteneği ve yönetim şekli katılımcıların, çalışanların içinde bulundukları küçük toplum içindeki mutluluklarının belirleyicisidir. Bu küçük toplulukları birer basit oligarşi olarak tanımlamak doğru olabilir.

“Seçilmişlerin seçmenler, vekillerin vekâlet verenler, delegelerin delege edenler üzerinde egemenlik kurmasına yol açan örgütün kendisidir. Örgütten bahseden gerçekte oligarşiden bahsediyor demektir.” Robert Michels (Dereli, 2008).

Oligarşi, Siyasal gücün birkaç kişilik bir grubun elinde toplandığı yönetim, aristokrasinin daralmış biçimi, takım erki anlamına gelmektedir (Url-2). Bir firmanın oligarşik yapı içinde olması aslında olağan bir durumdur. Sonuçta birkaç kişinin kar elde etmek üzere kurduğu bir organizasyondan demokratik bir yapılanma beklemek belki de fazla umutlu olmaktır.

Bir Alman-İtalyan sosyologu olan Robert Michels'in ortaya attığı oligarşinin tunc yasası (The iron law of oligarchy) büyüyen topluluklarda yönetimin bürokrasi ile birlikte oligarşiye dönüşümünü ele almaktadır. Kapitalist dünyada insanın temel davranış biçimlerini ele alarak hazırlanan 1911 tarihli bu yasanın yazıldığı tarihten beri insan karakterinde çok büyük bir ilerleme olmadığından yasanın hala geçerliliğini koruduğu söylenebilir.

Kanun siyasi yapılanma içindeki bireylerin neden lider merkezli yapılanmalara eğilim gösterdiklerini incelemektedir(Dereli, 2008).

Topluluklar büyüdükçe iletişim güçlüklerini gidermek ya da yönetilmelerini kolaylaştırabilmek ya da insan doğası gereği kendiliğinden gruplara bölüneceği bir gerçektir. Bu gruplar arası iletişim bir bürokrasi ve grupları temsil eden kişilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bürokrasi arttıkça temsilci bireylerin gücü de artacaktır. Temsil eden kişi asıl iş yerine iş becerilerini geliştirmeye devam edecek ve temsil ettiği grubun üretmek ile uğraştığı süre içerisinde kendisini geliştirmeye devam edecektir. Bu da grubun lidere olan gereksinimini lider bulunduğu mevkide konumlandığı sürece artarak devam etmesini sağlayacaktır. Bunun bir sonucu olarak temsilciler temsil ettikleri grubun bir üyesi olmaktan uzaklaşacak ve yeni bir tip oligarşik karar alma grubu içerisine dâhil olacaklardır. Topumda işlevsel olarak ayrılmış organların kendi yerlerini garantiye aldıktan sonra toplum çıkarları ile çatışması muhtemel öz çıkarlar peşinde koşmaları her toplumda görülebilecek bir durumdur. Örgüt içerisindeki yönetsel konumları tehlikeye giren liderler, kişilerin demokratik hakları üzerinde yırtıcı bir saldırganlık gösterebilirler (Dereli, 2008).

Michels'in 1911 yılında sosyalizmin doğru ele alınmadığında doğacak sorunlar üzerine yaptığı önermelerin Almanya'da Hitler tarafından kanıtlanmış olması da dikkat edilmesi gereken bir gerçektir. Hitler basit bir konuşmacı iken yönetim kadrolarında yer almaya başladıktan sonra sosyal yapılanmadan ve işçi sınıfından aldığı güçle oligarşinin çarklarında yükselişi ve insanların hayatları üzerinde tasarruf

sahibi bir imparatora dönüşmesi, organizasyonlar içerisinde sosyal yapılanmaları tasarlarlarken hatırlanması gereken bir durumdur. Organizasyon içine dönük bir yorum yapmak gerekirse gücünü grubundan alan her yönetici aynı zamanda o grubu eziyordur da denilebilir.

Çok uluslu çalışma ortamıyla ilgili değilmiş gibi görülse de gizli kültür liderlerinin gruplar arası çatışmaları körükleyerek uzlaşmayı bozmaktan elde edebilecekleri gücün bilimsel bir incelemesi olduğu için önem taşımaktadır. Ne kadar ortak kültür üretilmeye çalışılsa da aynı geçmişe ve kültüre sahip bireylerin organizasyonlar içerisinde kapana kısılmışlık hissederek birbiri ile daha yakın ilişkiye geçip, daha güçlü liderler üretecekleri bir gerçektir. Unutulmamalıdır ki gruplaşmanın olduğu örgütlerde kültür dışında kalan aforoz bireyleri ezilirken, kendi benliklerini liderin grubu altında eriten bireyler lider ile beraber güçleneceklerdir. Önemli olan konu bu sosyal liderlerin seçiminin oligarşik değil teknokratik yöntemler ile devinimde olmasının ve yeni lider değerleri değiştikçe sosyal yapının da bunun ile beraber devinim içinde olmasının sağlanabilmesidir.

4.3.2 Organizasyonlar içi teknokrasi

Sosyal gruplar içerisinde yönetim kadroları belirlerken öne çıkan iki unsur vardır: Liyakat ve kıdem. Liyakat, bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumudur. Kıdem ise bir görevde rütbece eskilik, çalışma süresi, çalışanın bir işte çalıştığı süre anlamına gelmektedir (Url-2). Yönetim kadrolarının seçiminde zaman içerisinde değişiklik görmek mümkündür. Doğu tipi yapılanmalarda kıdem bir kişinin yönetim becerilerine bakılmadan ya da üzerinde çalıştığı konudaki yeteneği gözetilmeden yönetici olmasına izin vermekte iken günümüz hızlı ekonomisinde liyakate göre yönetici kadrosunun belirlenmesi artık olağan bir durum haline gelmiştir.

Tasarım üretimi işinde deneyim ne kadar önemli olursa olsun artık donanım da o kadar önemli hale gelmektedir. Karma kültürlü yapılanmalarda yaşça üstün olduğu için yönetmesi gerektiğini düşünen bir kültür ile yaşa bakmadan donanım ile yönetimi belirleyen kesim arasında çatışmaların olacağı söylenebilir. Bunun yanında siyaseten veya ülke kültürü içerisinde baskın bir kültüre mensup (örneğin aristokrat) üyelerin yönetimde hak etmedikleri halde rekabet yaratabileceklerinden söz edilebilir.

Teknokrasi, Toplum veya örgütlerin yönetimindeki karar vericilerin siyasi güç sahiplerinden değil, teknik bilgi ve beceri düzeyi yüksek kişilerden oluşması gerektiğini ileri süren ve ilk kez William Henry Smyth tarafından tanımlanan yönetim sistemidir (Url-2). Bu sisteme göre oligarşik ya da sosyal baskınlık yerini teknik anlamda baskınlık bilgi ve becerinin yüksek olması almaktadır. Organizasyon kültürünün canlı tutulması açısından bu şekilde yönetici seçmenin faydaları görülecektir. Tasarım konusunda da deneyimli ve heyecanlı olan yeni neslin, tasarım yöneticisi tarafından proje yöneticisi rollerinde değerlendirilerek ya da proje yürütücü konumunda iletişim görevlerinde iş deneyimlerinin arttırılarak teknik yeteneklerinden faydalanılmasında yarar vardır.

İster teknokrasi ister oligarşi isterse demokrasi olsun, kar elde etmek üzere kurulmuş her organizasyonun kapital sahibini besleyen, kleptokratik bir feodal mutualizm olmasını değiştirmez.

4.3.3 Baskın ve çekinik kültür sorunu

Birden fazla kültürün bulunduğu her ortamda eşitsizliklerin görülmesi olasıdır. Zaten aynı ulustan gelseler bile Huijser (2006)'nın Schein'den derlediği bilgiye göre organizasyonlarda alt kültürlerin varlığı bir gerçektir. Schein bu kültürleri operasyonel, yönetsel ve mühendislik olarak adlandırmaktadır. Bu üç ana kültür sürekli karşılıklı olarak çatışmaktadır. Bu alt grup tanımlamaları içerisindeki çatışmaları da alt kültür problemleri içerisine dâhil etmek doğru olacaktır (Huijser, 2006).

Aktan'ın çok uluslu şirketlerin hegemonyası isimli çalışmasında da ele aldığı gibi çok uluslu şirketler, belli bir genel merkezden yönetilen şubeler, uydu şirketler ya da bağlı şirketlerden oluşan yapıdadırlar (Url-7). Bu tek merkez durumu baskın bir kültürün var olması için gerek ve yeter koşul olarak görülebilir. Teknik nedenlerle aynı dil konuşulmasa bile şirketin baskın kültürü yönetim mekanizmasının kültürü olacaktır. Alt kültürlerden biri diğerlerine göre baskın olmaya başladığında şirketin üretim tarzı ve tipolojisi de buna göre değişiklik gösterecektir.

Çok uluslu firmalarda görülebilen baskın kültür sorunu bir kültürün diğer kültürün varlığını yok sayarak kendi doğruları üzerinden hareket etmesi durumudur. Bunu kendi ülkesini diğer ülkeye nazaran daha gelişmiş gören bir zihnin sosyal dinamikleri

görmezden gelmesi ve kendi kültürünün doğru kültür olduğu konusunda ısrar etmesi de denilebilir.

Öte yandan din birliktelikleri de ilk defa Şerif Mardin'in ele aldığı “Mahalle Baskısı” ile diğer kültürler üzerinde baskı kurma özelliği taşımaktadır. Bireylerin bağlı oldukları organizasyon içerisindeki baskın kültürün hegemonyası içerisinde kendi görüşlerinden ödün vererek bir iç baskı hissetmeleridir. Bu baskı doğrudan yaşanmaz. Daha çok o değerleri taşımayan kişilere karşı nötr, taşıyan kişilere karşı daha samimi daha olumlu davranılması ile dışarıdan sezilir. Grup tarafından saygı görmek isteyen birey kültüre uygun davrandıkça grup tarafından onaylanır ve arkadaşlıkla ödüllendirilir. Mahalle baskısı, bireylerin grup içinde aidiyet görebilmek için grubun ortak değerleri içerisinde kendilerini eritme gereği duymalarıdır. Bu değerler dini değerler, tasarım yaklaşımı, hatta müzik zevkine kadar indirilebilir. Tasarım yaparken Türk halk müziği dinlemek isteyen bir birey Türk halk müziğini demode ve aşağı gören bir topluluk içinde görev alırsa ve dâhil olduğu kültür çekinik kültür ise ya kendisi gibi olan diğer grup üyeleri ile organizasyonun bütününden soyutlanma gereği duyar ya da beğenilerini gizleyip ikiyüzlü davranmaya zorlanır.

Birden fazla dine mensup çalışanların bulunduğu sosyal yapılanmalarda baskın olan kültürün değerlerine göre hareket edilmesi çekinik kültürde olanlar için baskı görmek olarak algılanacaktır. Bu tip durumlar demokratik yaklaşımlarla çözülemez. Bir kişinin bile baskı gördüğünü düşünmesi hiçbir açıdan kabul edilemez.

4.3.4 ÇTO’nda bireyler, özgürlükler ve takım ruhuna etkileri

Çok uluslu çalışma ortamında baskın kültürlerin çekiniklere olan etkilerinden bahsedilmişti. Önemli olan bu baskıyı hissettirmeden bir ortak çalışma kültürü oluşturulabilmesidir. Bireylerin mensup olmak isteyecekleri bir sosyal alt kültür olsa da tepkilerini verirken organizasyon kültürünü öncelikli olarak kullanma geleneğini yerleştirmek önemlidir. Tasarım üretilirken tasarımcılara değiştirebilecekleri kişisel alanlar verilmesinin yararından bahsedilmişti ancak bu tip kişisel ayrışmaların organizasyon içerisinde empatiyi azaltma riski de mevcuttur.

Bireylerin sosyal haklarını her ülkede mevcut bulunan kanunlar çerçevesinde belirlemek ve bağlı oldukları kültürün sosyal gereklerini yerine getirmelerine ayrıca izin vermek başta atılacak önemli bir adım olacaktır.

Bireysel özgürlüklerin kısıtlandığı noktalarda zorlayıcıya karşı direnen bir birleşmenin de gözlenmesi muhtemeldir. Bu organizasyon içerisine bir düşman kişi, düşman yönetici yerleştirmekle elde edilebilen bir sonuçtur. İnsanlar beğenileri çerçevesinde takım ruhu elde edebilecekleri gibi beğenmedikleri kendilerini iten kişi ve durumlara karşı da takım ruhu geliştirebilirler. Aşırı zorlayıcı bir yöneticiyi bilinçli kullanarak tasarım yöneticileri birlikte hareket edebilen bir kitle üretmiş olacaklardır. Bu noktada zorlayıcı durumu çözen taraf olmak ve sürekli takım etkinlikleri ile bu ruhu pekiştirmek yazarın deneyiminde olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiş bir durumdur. Bu duruma örnek olarak George Orwell'in 1984 isimli kitabında sürekli savaşılan bir düşman olmasını ya da ABD'nin her on yılda bir yeni bir düşman tanımı ile kitlelerin kültürel farklarını düşman karşısında birleşerek unutturmasını verebiliriz.

Topluluklara uğraşacakları ortak bir sorun vermek de aynı şekilde iş gören bir yöntemdir. Bir topluluğu çözmeleri gereken bir sorun üzerinde demokratik çalışabiliyor hale getirmek çok zahmetli bir iştir ancak bu başarıldığı takdirde çıkan sonuç takımın ortak değeri olarak bireylerde bir birliktelik ruhu oluşturacaktır. Çözüm sürecinde öne çıkmaya çalışan baskın kişileri demokratik ruha uygun hareket etmeye zorlamak özellikle önemlidir. Tasarım üretilirken tasarımcıların ürün üzerinde aidiyet hissetmeleri halinde üretimde çalışmaya devam edecekleri bir gerçektir. Baskın kişiler ürün üzerinde diğerlerinden daha fazla aidiyet kurmak isterler.

Kitlelere ortak sorunlar vermek onları bu sorun etrafında birleştirebileceği gibi ayırabilir de. Çözüm sürecinde Huijser'in genç avcılar olarak tanımladığı lider adayları etrafında oluşacak küçük gruplar, çözümün sahibi olup öne çıkmak isterken yöneticilerin oluşturmak istedikleri takım ruhuna rekabetçi bir aykırılık getireceklerdir.

Çok uluslu ortamlarda düzenlenen EASA ve SESAM gibi çalıştaylara katılımı gözlenmiştir ki üretim süreci içerisinde sürekli uğraş halinde ve zor koşulların getirdiği dayanışma, ortak tasarım üretiminde kendi kültüründen vazgeçip grup kültürünün tercih edilmesinde önemli fayda sağlamaktadır.

Eklenmesi gereken bir konu da kişilerin mahremiyetidir. Kişiler organizasyon kültürü oluşturulabilsin diye çalıştıkları diğer kişiler ile iş ilişkisi dışında sosyal

paylaşımına girmek zorunda değillerdir. Organizasyon kültürleri oluşturulurken kişileri işteki ilişkilerinde iletişimlerini kolaylaştıracak ve tanımlayacak seviyede çalışma yapmak gereklidir.

4.4 Çok uluslu Çalışma Ortamında Doğabilecek Problemler

Çok uluslu çalışma ortamı birçok sorunun kolayca oluşabilmesine yatkın bir ortamdır. Problemler sadece farklılıkların çatışmasından doğmayacak olsa bile yoğun olarak gruplar arası farklılıklardan doğacaklarını söylemek gerekir. Basitçe iki farklı problem tipolojisinden, farklılıklardan bahsetmek mümkündür. İlk olarak çalışılan kültürlerin beşeri farklılıklarından doğan problemler değerlendirilebilir daha sonra da çok uluslu ortamlarda doğabilecek fiziksel problemlerden söz etmek mümkündür.

4.4.1 Beşeri/kültürel farklılıklardan doğan problemler

Beşeri problemler, İnsanoğlu ile ilgili, Bedensel, bedenle ilgili problemlerdir (Url-2). Beşeri ilişkiler beşeri bilimlere hukuk, filoloji, antropoloji, göstergebilim örnek gösterilebilir. Çok uluslu çalışma ortamında farklılıklardan doğacak sorunların temelinde beşeri farklar yatmaktadır.

4.4.1.1 Hukuksal farklılıklar

Hukuksal farklar iki kültür arasında yaşanacak yasal farklılıklardır. Bu farklara aynı zamanda yasa uygulayıcılarının yasaları ele alış şekillerinden doğacak yaklaşım farklarını da eklemek gereklidir. Huijser bu konuda ilginç bir örnek vermektedir. Bir İsviçre trafik polisi çok fazla yağmur altında sizi aşırı hız yaparken yakaladığında araçtan indirmeden muayene ederdi oysa bir alman trafik polisine aynı şartlar altında yakalansaydınız ıslanırdınız (Huijser, 2006).

Ulusların arasında yasal farklılıklar, farklı ülkelerde birlikte tasarım yapan kişiler için bir standart tasarım anlayışı geliştirmekte güçlük yaşatmaktadır. Örneğin Türkiye’de bir arsa üzerine yapabileceğiniz inşaat alanı planlanmış ilen başka bir ülkede inşaat alan sınırı değil şehir mimarı onayı gerekmektedir. Bazı tarihi Avrupa şehirlerinde bir inşaatın yapılabilmesi için gerekli değişikliğin halk onayına sunulması gerekmektedir. Organizasyon için çok uluslu olarak tasarım yaparken standart bir tasarım süreci elde etmek konusunda sorunlar çıkacaktır. Her birey kendi bağlı

bulunduğu kültürün yasalarına alışık olduğu için esnek ve sıkı davranılması gereken noktalarda, kültürler arası çelişkiler doğacaktır.

Sadece uluslar arasında değil bölge ve iller arasında bile hukuksal farklar gözlenebilmektedir. İstanbul imar yönetmeliği ile İzmir imar yönetmeliği arasında büyük yaklaşım farklılıkları vardır. Herhangi birine alışık olarak tasarım yapan bir birey diğerine geçiş yaptığında bocalamaktadır. Yasal tasarım alışkanlıkları gereği davranarak hatalı tasarım üretimi gerçekleştirmektedir.

4.4.1.2 Dil farkı

Dil farkı en büyük farklardan biridir. Organizasyon içerisinde kullanılmak üzere ortak bir dil bulabilmek gerçekten zordur. Ülkelerin, kültürlerin kendi dilleri dışında öğrendikleri birincil yabancı dilleri farklıdır. Bazı ülkelerde ise kendi dillerine karşı şoven bir bağlılıkla başka yabancı dil öğrenme gereği görülmemektedir. Örnek vermek gerekirse Türkiye için şu an geçerli baskın ikinci dil İngilizcedir. Bu, yüz yıl kadar önce Fransızca idi. Romenler için baskın ikinci dil kendi dil ailelerinden olan İtalyancadır. Eski SSCB üyesi toplumlarda halen bilim dili Rusça olarak devam ettirilmektedir. ABD’de İspanyolca ikinci baskın dil olarak görülmektedir. Eskiden sömürge olmuş ülkelerde ise ikinci dil çevre ortak dili sonrasında işgalci ülkenin dilidir. Buna Pakistan ve Hindistan’da konuşulan mükemmel gramerli İngilizce örnek gösterilebilir.

Çok uluslu çalışma ortamlarında merkez ofiste uydu ofislerle iletişimlerini sağlayabilecek destek personelin bulunması ya da organizasyon içerisinde bir ortak dile karar verilmesi gereklidir. Ortak dili seçebilmek yukarda sayılan nedenlerden ötürü zordur. Günümüzde bilim dili küreselleşme kültürünün yayılması ile İngilizceye dönüşmektedir. Ortak dil arayışında bulunan çözüm bu dil üzerinde giderek daha fazla yoğunlaşmaktadır.

Ortak bir dil arayışı iletişim sorununun yaşanacağı her alanda görülmektedir. J.R.R. Tolkien’in, Margeret Weis ve Tracy Hickman’ın fantastik türde yazılmış kitaplarında yazarlar türler arası iletişim kurmayı sağlayan bir “Ortak Lisan”dan bahsetmektedirler. Bu lisan her ırkın kendi dışında diğer ırklarla iletişime geçmek için kullandığı ortak dili anlatmaktadır. Bu çalışmalar hayali olsa da gerçekte dünyanın çeşitli halkları arasında iletişimi kolaylaştırılmak üzere “yaratılan” Esperanto örneği halen mevcuttur. Esperanto bir yapay dildir ve iletişim

güçlüklerinin giderilmesi için 1800’lü yılların sonunda geliştirilmiştir. Halen yoğun şekilde kullanılmaktadır (Url-8).

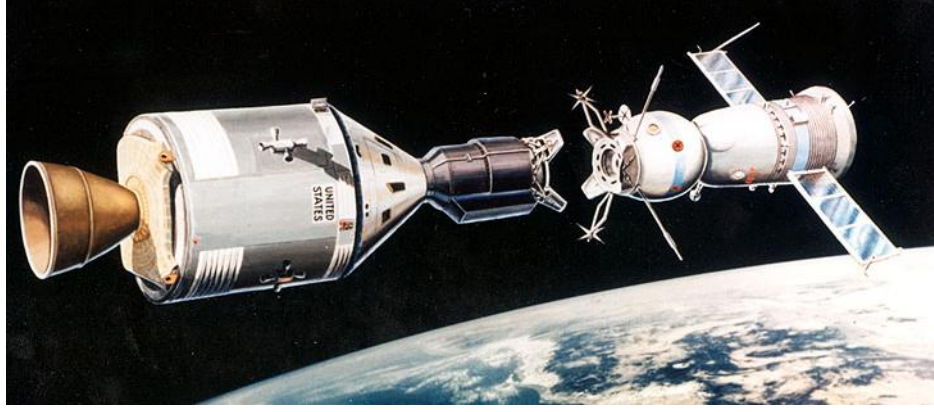
Her ülke baskın kültür oluşturabilmeyi ve kendi dilinin çevre ülkelerde kullanılır olmasını, getireceği büyük fayda dolayısıyla isteyecektir. 2003 yılından beri her yıl düzenlenen Türk dili olimpiyatlarında da Türkiye’nin dünya ile olan ilişkilerinin dil yolu ile pekiştirilmesi, kültürler arası iletişimin arttırılması amacı güdülmektedir. Geçen sene yapılan olimpiyata yuzonbeş ülkeden katılım sağlanmış ve başarılı olanlar ödülleriyle teşvik edilmiştir (Url-9).

4.4.1.3 Tasarıma yaklaşım/mantık yürütme farklılıkları (Rusya/ABD örneği)

Kültürlerin tasarıma olan yaklaşım farklılıkları da çatışmalara sebebiyet verebilir. Tasarım anlayışları gün geçtikçe çeşitlenmektedir. Tasarıma yaklaşıırken tüme varım ve tümden gelim, diyagramlar, parametrik tasarım gibi basit farklılıklar ile tasarımı daha değişik ele almaktan doğan kültürler arası farklılıklar vardır. Her kültürde bir problemi çözerken alışlagelmiş olan bir eğilim vardır.

Örnek olarak ABD ve Rusya uzay programlarındaki farklılıkları sıralamak gerekirse her ikisi de uzayda yer almak için yarış halinde iken benzer problemlere farklı çözümler üretmişleridir. Astronotların uzayda yaşayacakları alanları tasarlarırken çıkan sonuçlar birbirinden oldukça farklıdır. Bu durum Soyuz-Apollo Test programı ile ilk defa uluslar arası ve çok uluslu bir uzay programı geliştirmek istenirken ortaya çıkmıştır. Bir ulus çözüme odaklanırken diğeri sonuca odaklanmıştır. Amerikalılar uzayda yazabilen bir mürekkepli kalem geliştirirken Ruslar kurşun kalem kullanmaktadırlar. Amerikan uzay giysisi her astronotun hareket kabiliyetlerine göre birçok parçanın birleşmesi ile oluşurken Rus uzay giysisi tek parçadır. Uzay mekikleri içerisindeki hava basıncı değişik olduğundan uzay mekiklerini birleştirirken araya bir basınç odası eklenmesi gerekmiştir (Şekil4.1) (Url-10, Url-11, Url-12).

Mimarlar Türkiye’de konut üretirken plana odaklanıp başka bir ülkede kütleye odaklanabilirler. Birlikte çalışırken tasarımda ilk göze çarpan problemin değişik olması çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalardan doğacak faydalar daha sonra anlatılacaktır.



Şekil 4.1 : Apollo ve Soyuz araçları (Url-13).

4.4.1.4 Göstergebilimsel (semiyotik) farklar

Göstergebilim (semiotics), simgelerden yorumlar çıkarmaya dayalı bir bilimdir. Çeşitli şekillerde alt algı katmanında göstergelerle kurulan iletişimi de içermektedir. Göstergebilimsel algının oluşması süreçle olur. Hayır, anlamında başın sallanması örneğini vermek gerekirse kimi toplumlar sadece bir kere yukarı hareketle kimileri sağa sola hareketle kimileri ise aşağı yukarı hareket ettirerek olumsuz işareti vermektedir. Bu işaretin kültür içinde yer etmesi zaman almıştır. Öğrenilmediği takdirde bilmeyen kişiye bu hareket baş sallamasından başka hiçbir anlama gelmeyecektir. Bu el kol ve yüz mimiklerinde de ortaya çıkmaktadır. Karşıdaki kişinin o anki durumunu ve verilmesi gereken tepkiyi kestirmekte kullanılan göstergeler kültürden kültüre değişecekleri için farklı kültürlerin bir araya geldiği oluşumlarda çatışmaların çıkmasına neden olacaktır.

Buna edebiyattan örnek vermek gerekirse “kan kırmızı bir şafakta atlarımız doludizgin uçurumlardan akıyorduk” tümcesi bir Türk için olumlu anlamlara gelebilecekken aynı kavramlar kan ile başarıyı bir araya getirmemiş toplumlarda aynı şekilde algılanmayacaktır.

Göstergebilimsel farklılıkların kavgaya dönüşmesini etrafımızdaki başka canlılar üzerinde de rahatça gözlemlenebilir. Hırlamak, bir köpek için sinirli bir tavrı anlatırken kedilerde mutluluk göstergesidir.

4.4.1.5 Tabu krizleri

Tabu (Polinezya dilinden), dokunulmaz olan, kendi içinde belli bir güç (mana) taşıyan; her bakımdan dokunulması yasaklanmış olan demektir. Tabu olarak göz

önünde tutulan nesne ya da kişi ya bu güçle doludur, o zaman kutsaldır; ya da bu gücün boyunduruğu altındadır, o zaman da temiz değildir ve tehlikelidir. Bazıları tarafından herhangi bir inanış dolayısıyla adı söylenmekten çekinilen şeylere TABULU (Taboue) denir. Örnekleyin koca kelimesi bizde bazı kadınlar tarafından tabulu bilindiğinden, onlar "Kocam" dememek için "Çocukların babası" derler (Url-2).

Tabu krizleri kültürler arasında kurulacak köprüleri yıkacak şekilde bir kültür tarafından tabu kabul edilecek bir davranışın diğeri tarafından yapılması halinde ortaya çıkan durumlardır.

Çok uluslu çalışma ortamında bir grubun diğeri grubun ya da kişinin tabularına dokunması öncelikle öfke ile karşılanacak daha sonra nefret ve kine dönüşecektir. Bu nefret kine dönmeden önce yatıştırılmalıdır.

Başkalarının yanında gaz çıkartmayı umursamayan toplumlarla bunu katlanılamaz kabul eden toplumlar arasındaki çatışmayı ya da cinsel devrimini gerçekleştirmiş toplumlar ile kadın cinselliğinin hala tabu olduğu toplumlardaki çatışmaları örnek verebiliriz. Ülkemizde bile bu çatışmaları her gün gözlemlemek mümkündür.

4.4.2 Fiziki farklılıklardan doğan problemler

Çok uluslu çalışma ortamlarında birden fazla coğrafyayı içerebileceği bir gerçektir. Coğrafyalar arasında fiziki ve teknolojik farklılıkların görülmesi muhtemeldir.

4.4.2.1 Saat dilimi farkı

Çok uluslu şirketlerde tasarım üretirken sıklıkla karşılaşılan bir problemdir. Farklı ülkelerde bulunan ofisler arası görüşmelerin yapılacağı uygun görülmüş/doğru kabul edilecek saatler içerisinde yapılabilmesi sorun olacaktır. Bunu faydaya dönüştürmeye çalışan girişimcilerin yirmi dört saat çalışan ofis mantığı içerisinde, Hindistan, Pakistan ve Çin ofisleri kurarak saat dilimi farkını faydaya çevirerek batılı tasarım ofislerine görsellendirme hizmeti verdikleri yazarın deneyiminde gördüğü bir olgudur.

4.4.2.2 Teknolojik/donanımsal farklılıklar

Tasarım kültürü değiştiği gibi tasarım teknolojisi de kültür ile beraber değişiklik göstermektedir. Teknolojilerin yaygınlığı, teknoloji üreticilerinin o pazarda ulaşmak

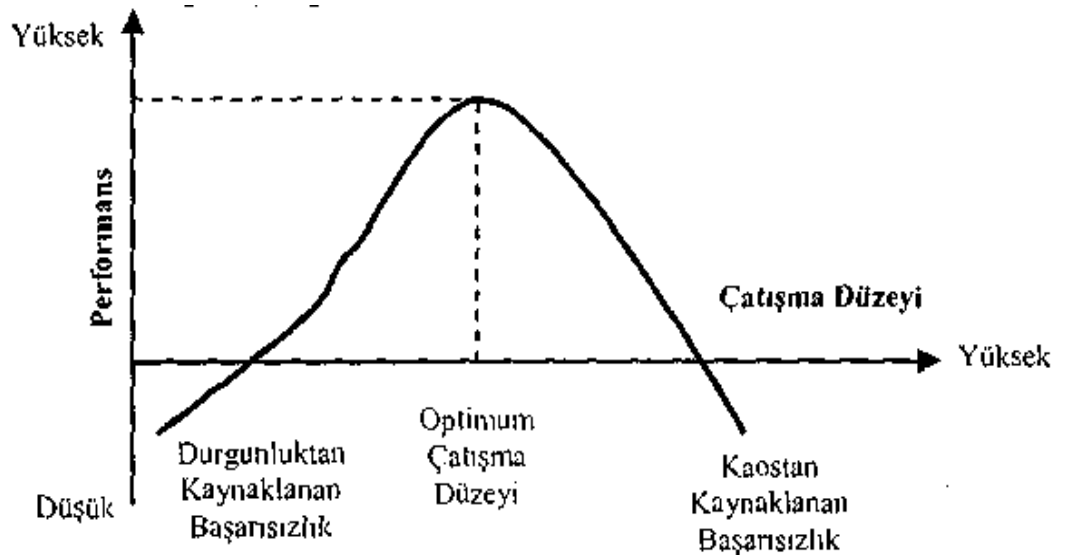
istedikleri etkinlikle değişiklik gösterebilir. Bazı ülkelerde tasarım üretme teknolojisi diğerlerine göre gelişmiş ya da tamamen farklı olabilir. Örneklendirmek gerekirse, el eskizleri ile tasarıma başlayan bir kültür ile bilgisayar eskizleri ile tasarım yapan kültür arasında teknolojik farklılıklar doğacaktır. Her iki bireye de diğer kültür ile üretim yapması söylendiğinde sorun yaşanacaktır.

4.5 Tasarım Yönetimi Yaklaşımı İle Farklılıkları Değere Çevirmek/Eşkültürlüleşmek

Yukarıda sayılan problemler ve eklenebilecek sorunlar çok uluslu tasarım ortamlarında tasarım yönetimi yaklaşımı ile değere çevrilebilirler. Kültürel farklardan doğan çatışmalar belli bir oranda çatışma yaratsa da iyi tanımlanmış bir organizasyon kültürü tasarlamak bu çatışmaların önlenmesinde etkili olacaktır. Bunun yanında belli bir oranda çatışma olması da verimliliğin artması için gereklidir.

4.5.1 İletişim çatışmaları, çatışmalardan doğan verimlilik ve empati

Öcal ve Paydak (2007)'nin yapı üretiminde çatışma yönetimi konulu araştırmalarında belirttikleri üzere çatışma her organizasyonda kaçınılmazdır. Ancak yöneticiye düşen bu çatışmaların belli bir düzeyde tutulmasını sağlamaktır. Optimum düzeyde performans ılımlı düzeyde çatışmaya ihtiyaç duyar (Öcal ve Paydak, 2007).



Şekil 4.2 : Çatışma-performans ilişkisi (Stoner, Freeman'dan alınma, Öcal ve Paydak, 2007).

Çatışmalar:

- c)Üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- d)Medokratik (kayıtsızlık) davranışı yok eder
- e)Organizasyonlarda mevcut sorunlar kendiliğinden ortaya çıkar
- f)Yeni misyon ve vizyonun oluşumuna katkısı vardır.
- g)İletişimsizlikleri ortadan kaldırır (Öcal ve Paydak, 2007).

Aktan çatışmaların tiplerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Kişisel çatışma
- Ekip çalışması içindeki çatışma
- Çalışma grupları arasındaki çatışmalar
- Departmanlar arası çatışmalar (Url-7).

Aynı kaynakta çatışmalar olumlu olabildiği gibi olumsuz etkileri de büyük olan durumlardır. Çalışanlarda, stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphencilik, işten ayrılma gibi sorunlara neden olabilir.

Organizasyonlar içerisinde çatışmalar bir grubun ya da kişinin diğerine karşı psikolojik şiddet uygulaması ile de sonuçlanabilir. Devamlı uygulanan psikolojik şiddet örgütsel sağlık açısından sakıncalıdır (Url-14).

Örgütlerde çatışmalar sonucu tarafların birbirlerini ya da bir bütün kültürün içinde bulunan bir alt kültüre dışlama öteleme psikolojik şiddet (mobbing) uygulaması örgüt içi empati geliştirmek ile çözülebilecek bir durumdur. Empati kurulabilmesi için dışlananın dışlayana başına gelenleri “yansıtması” dışlayanın da bu durumu kabul etmesidir. Dışlayana dışlanan ile benzer yönlerinin bildirilmesi gerekir ancak bu zaten dışlama mekanizmasının başında dışlayanın kendisini dışlanandan tamamen farklı ve üstün görmesi yattığından zor bir durumdur (Url-14).

Bu tip çatışmaların önlenmesi için organizasyon kültürünün yerine bir ortak kültür tasarımı yapılması, idari yapılanmada değişikliğe gidilmesi ve kültürün planlı bir şekilde değiştirilmesi gereklidir.

4.5.2 Planlı kültürel değişiklikler

Schein (2004)'ün organizasyonlardaki değişim mekanizmalarını incelerken yaptığı yorumları dikkate almak gereklidir. Buna göre kültürel değişiklikleri organizasyonunun yaşına bağlamakta fayda vardır. Genç ve erken büyüyen

organizasyonlarda kültürel değişime karşı direnç olması muhtemeldir çünkü organizasyon kültürünü ortaya koyan kuvvetli kurucular hala organizasyon bünyesindedir, kültür dış etmenlere karşı organizasyonu korumaktadır ve kültür organizasyonun kendisini idame etmesinin bir yöntemi olarak öğrenilmiştir (Schein, 2004).

Organizasyon yaşlandıkça ve kültür oturdukça ortada bir hata yok ve herkes memnun olduğu sürece kültürü değiştirmeye bir gerek yoktur ancak yaşlılığın getireceği bazı dış ve iç baskılar yüzünden organizasyonların kültürel evrimler geçirmeleri doğal karşılanmalıdır.

Çok uluslu oluşumlarda eğer organizasyon baştan çok uluslu olacak şekilde tasarlanmadı ise çok ulusluluğa geçiş döneminde büyük bir kültürel değişim baskısı oluşacaktır. Tek uluslu kültürle tasarım üretmek ile çoğul ve çok uluslu tasarım üretmenin kültürel gereksinimleri farklıdır.

Tasarlanmış kültürel süreç gerçekleştirilirken öncelikle kültürü değiştirilecek kitlenin öğrendiği varsayımların unutturulması gereklidir. Bu aşamada çalışanların kendilerini rahatsız hissetmeyecekleri kadar kafa karışıklığının mevcut olması gereklidir. Türkçede ezber bozdurmak ifadesi ile karşılanabilecek bu aşama yeni kültürün oluşturulmasındaki ilk aşamadır. Schein (2004) bu sürece bir organizasyonun çözdürülmesi (unfreezing) ve onaylanmış oturmuş bilgilerin reddedilmesi (Disconfirmation) ismini vermiştir.

Bu aşamayı bilişsel yeniden yapılandırma aşaması takip etmektedir. Yeni kavramların ve eski kavramların yeni şekillerinin bilişsel düzeyde davranışsal sonuçlar vermesini umarak yerleştirilmesidir. Bu aşamada deneme yanılma yöntemi gibi değişik sistemler ile yeni kültürel model test edilir zorlanır ve pekiştirilir.

Planlı kültürel değişimin son aşaması Schein'in belirttiği ismi ile "Dondurma" (freezing) aşamasıdır. Bu aşamada yeni inanışlar ve davranış setleri oturtulmaya çalışılır oturtulamıyorsa araştırma süreci devam ediyor anlamına gelse de önünde sonunda yeni kültür dış ve iç oluşumlara verilen ortak tepkilerle benimsenecektir (Schein, 2004).

Bu noktada gelinecek durum planlı kültürel değişim eylemlerinde bulunarak farklı kültürlerden gelen katılımcıların eşkültürlüleşmesidir. Eşkültürlüleşme yaklaşımı ile kişisel geçmişlerine bakılmaksızın her katılımcının ortak bir kültüre sahip olması

hedeflenmektedir. Eşkültürlüleşme, zorlayıcı ve baskıcı yöntemler yerine kişilerin kültürlerinin altta yatan inanış seviyesini, üretim sırasında karşılaşılan sorunlara bulunan özgün kültür cevaplarından en doğrusunu grup kültürüne aşılama ve her kültürün olumlu yanlarını örgüt kültüründe birleştirme yöntemini tercih etmelidir. Bu sayede oluşan hibrit örgüt kültürü çok ulusluluğun getireceği kaotik durumdan fayda çıkarabilme durumuna geçebilecektir.

Tasarım yöneticisi gerek tasarım sürecini denetlemek gerekse yeni organizasyon kültürünü denemek konusunda uzun uğraşlar vermek zorunda kalacaktır. Organizasyon içerisindeki çatışmalardan değerler elde edebilmek ve çok farklı uluslardan gelirse de ortak bir organizasyon kültürüne sahip olabilmek büyük zorluklar içeren bir süreçtir. Bu sürecin her aşamasında daha önceden tanımlı organizasyon kültür şemalarından ve konunun uzmanı olan çatışma ve çözüm uzmanlarından destek alınması, değişimin bu kişilerin kontrolünde yapılandırılması şarttır.

4.5.3 Kùltürler arası iletişim

Tasarım yöneticisi tasarım yönetimi yaklaşımı ile kùltürler arası iletişime ve sosyal ilişkilere yoğunluk vererek organizasyonun bütünlüşmesine katkıda bulunabilmektedir. Ortak çıkılan tatil veya piknikler, ofis yemekleri gibi aktiviteler ile kùltürlerin birbirlerinin ilginç yönlerini keşfetmesine olanak sağlanmalıdır. Sürekli sosyal iletişim içinde bulunma fırsatı bulan bireylere şirket kùltürünü destekleyici oyunlar ve aktiviteler ile birliktelikleri hatırlatılmalıdır. Birden çok ùlkede ofisi olan şirketlerde ofisler arası değişim programları ile organizasyon bütünüünün birbiri ile iletişim içinde olması sağlanmalı. Kişilerin tasarım çarkının içinde bulundukları noktanın ve diğer noktaların konumlarının uygulamalı olarak anlatılması doğru olacaktır.

Kùltürlerin göstergebilimsel farkları algılayabilmeleri zaman alacaktır. Bunun için de sürekli etkileşimde olmaları gerekecektir. Baskın olan kùltürleri diğer kùltüre maruz bırakmak ise karşısındaki kişinin düştüğü durumun anlaşılması açısından önemlidir.

4.5.4 Çok uluslu çoğul tasarım (multinational collaborative design)

Tasarım yöneticileri çoğul tasarım (collaborative design) kùltürü hakkında bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Ancak çok uluslu tasarım ortamında bu konuda güncel teknolojik gelişmelerden de haberdar olma gerekliliğı doğmaktadır.

Çoğul tasarım demoktarik kùltürü gelişmiş ortamlarda gerçekleştirilebilen bir olgudur. Tasarım yöneticisinin proje yöneticilerinin alt kùltürler arası dengeleri iyi ayarlamalarını sağlaması ve kontrol etmesi gereklidir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

5.1 Sonuç

Tasarım yönetimi de tasarım işinin kendisi gibi her duruma uyarlanması gereken deneyimsel bir süreçtir. Tasarım yapılırken gereken kontrol-çıkış noktaları ve değerlendirme aşamaları aynı şekilde tasarım yönetimi için de uygulanmalıdır. Tasarım değerlendirildiği gibi tasarım yönetimi de gerek ürün, gerek çalışanlar, gerek ise müşteriler üzerinden sürekli olarak değerlendirilmelidir.

Tasarım yöneticisi tasarım üretiminin her aşamasına hâkim ve organizasyonunun üretim yeteneğinin farkında olmalıdır. Organizasyon içerisindeki değişiklikler ile yönetim aktivitelerinin sürekli olarak uyumlu halde tutulması önemli bir gerekliliktir.

Tasarım yöneticisi organizasyon içerisindeki iletişimi denetlemelidir. Kaliteli iletişim ile tasarım yöneticisi organların eşgüdümlemlenmesinde üzerine düşen vazifeyi yerine getirebilecektir. Organizasyonlar içerisinde bilginin üretilmesi değerlendirilmesi ve saklanması tasarım yöneticisinin en önemli görevlerinden biridir. Bunun yanında organizasyonu dışarıda temsil etmek ve organizasyona liderlik etmek de tasarım yöneticisinin iletişim yeteneklerini kullanması gereken noktalar olarak öne çıkmaktadır.

Birden fazla kültürün bir arada çalışmak durumunda kaldığı ortamlarda çatışmalar ve kaos oraya çıkmaktadır. Eşkültürlüleşme yaklaşımı ile çok ulusluluğun getireceği kaotik ortamdan faydalar elde etmek amaçlanmaktadır. Kültürlerin sorunlara vereceği farklı yanıtlarla ve bu yanıtların ortak yanıt haline gelmesi ile temelde kültürlerin yapısı çözdürülecek ve her kültürün ortak olarak benimseyeceği doğruları içeren bir örgüt kültürü içinde erimesi asimile olması sağlanacaktır. Tasarım yöneticisi planlı kültürel değişiklikleri gerçekleştirerek çalışma ortamından olabilecek en yüksek yaratıcılık verimini elde etmeye çalışacaktır.

Araştırmanın sonucu olarak görülmüştür ki tasarım yöneticisi düzenliliği sağladığı gibi değişimi de organize edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Organizasyon içerisindeki iletişimin kontrol edilmesi ve tasarım yönetimi yaklaşımı ile çatışmaların

önlenmesinde mesafe kat edilebilir. Organizasyonlardaki stratejik ve sosyal değişiklikler organizasyon kültürünün değiştirilmesine gerek doğurmaktadır. Bu kültürel değişikliklerin planlı olarak yapılabilmesi için kültürün, oluşumunun ve planlı değişiminin iyi kavranmış olması gereklidir. Organizasyonlar içerisinde ister istemez oluşacak olan sosyal dinamikler üretimi etkileyebilecektir.

5.2 Değerlendirme

Bu araştırma güncel literatür taranarak oluşturulmuştur. Tasarım gibi tasarım yönetimi de deneyimsel bir iştir. Bu çalışma, tasarım yönetimi ve çok uluslu ortamlarda tasarım yönetimi yapmış kişilerin kişisel deneyimlerini derinlemesine görüşme tekniği ile inceleyecek bir başka çalışma ile desteklendiği takdirde çok boyutlu bir tasarım yönetimi modeli oluşturabilecek bilgi birikimi sağlanmış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Bolat, B.** (Bilinmiyor) Risk Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, www.akademi.itu.edu.tr/temurg/.../Projelerde%20risk%20yönetimi.ppt adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Coşkun, R.** (2007) Stratejik Yönetim, Sakarya Üniversitesi Ders Notları, web.sakarya.edu.tr/~coskun/ders.../yonetim.../stratejik_yonetim.ppt adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- De Mozota, B. B.,** 2003, *Tasarım Yönetimi*, Kapital Medya A.Ş., İstanbul
- Dereli, T** (2008) Robert Michels, Demokrasi Ve Oligarşinin Tunç Kanunu(çeviri), Çalışma ve Toplum, 2008/4 <http://www.calismatoplum.org/> adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Emmit, S.,** 2007, *Design Management for Architects*. Blackwell Publishing Ltd., Oxford.
- Farr, M.,** 1966, *Design Management*, Hodder & Stroughton Ltd., London
- Hasol Erktın, A.** (2006) Tasarım Yönetiminde Riskler, İstanbul Proje Yönetim Derneği, Risk İlgi Grubu, 26 Mart 2006 tarihli sunum dokümanı www.hasmimarlik.com.tr/.../060325-Tasarim%20Surecinde%20Risk%20Yonetimi.pdf adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Huijser, M.,** 2006, *The Cultural Advantage*, Intercultural Press, Boston
- Khosrowshahi, F. ve Underwood, J** (2009) Salford Uni, MSc in IT Management in Construction Programme, Tecnology Module Documents, Salford University, <http://www.salford.ac.uk/> adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2009
- Öcal, M. E. ve Paydak, Ö.** (2008) Yapı Üretiminde Çatışma Yönetimi, www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/10559.pdf adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L.** (2005) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi yıl:2005/cilt:12/sayı:2 www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C12S22005/MOGLS.pdf adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Özen Kutaniş, R.** (Bilinmiyor) Liderlik, Sakarya Üniversitesi, web.sakarya.edu.tr/~rkutanis/Orgutsel/liderlik.ppt adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010

- Özveren, M.** (Bilinmiyor) Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-01.pdf adresinden alınmıştır, alındığı tarih 05.05.2010
- Naoum, S.,** 2001, *People & Organizational Management in Construction*, Thomas Telford Ltd., Londra
- Nelson, C.,** 2006, *Managing Quality in Architecture, A Hand Book for the Built Environment*, Elsevier, Oxford
- Schein, E. H.,** 2004, *Organizational culture and leadership / 3rd ed.*, Jossey-Bass, San Francisco
- The Construction Specifications Institute,** 2005, *The Project Resource Manual CSI Manual Of Practice Fifth Edition*, Courier/Westford, ABD
- Tunstall, G.,** 2000, *Managing the Building Design Process*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Url-1** <<http://tr.designer.com/urun/haberler-g2326.html>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-2** <<http://tdk.gov.tr/TR/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-3** <<http://www.mo.org.tr/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-4** <<http://www.krizyonetimi.com.tr/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-5** <www.economist.com/images/20071222/5107CR3B.jpg>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-6**<http://www.propertyinvesting.net/cgi-script/csNews/image_upload/specialreports_2edb.tube_map.gif>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-7** <<http://www.canaktan.org/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-8**<http://www.esperanto.net/info/baza/tr_eo-baza.html>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-9** <<http://www.turkceolimpiyatları.org/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-10** <<http://www.examiner.com/x-26131-Space-Education-Examiner~y2009m11d13-US-and-Russia-meet-in-space>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-11** <<http://dsc.discovery.com/>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-12** <<http://history.nasa.gov/astp/index.html>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-13** <<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Apollo-Soyuz-Test-Program-artist-rendering.jpg>>, alındığı tarih 05.05.2010.
- Url-14**<<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>>, alındığı tarih 05.05.2010.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Emre Kurbak

Doğum Yeri ve Tarihi: Bornova, 22.08.1983

Adres: Ahmetçebe Mahallesi, Davutoğlu Sok. No14/3 Göktürk Apt. No:3
Üsküdar/İstanbul

E-Mail: emrekurbak@gmail.com / 0532 760 35 98

Lisans Üniversitesi: 2001-2007Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi,
Mimarlık Bölümü.

İş Deneyimi: 2005- TAGO Mimarlık